



รูปแบบการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 3

The Creative Decision-Making Model for School Administrators Under Narathiwat

Primary Educational Service Area Office 3

กริช เศรษฐธา^{1*} พิมพ์ปวีณ์ สุวรรณโณ¹ จรุณี เก้าเอี้ยน¹ ฮัยรี ป็องฉา¹

Krish Sethathada^{1*} Phimpawee Suwano¹ Jarunee Koa-ian¹ Suhairree Beungacha¹

(Received: May 25, 2025; Revised: June 16, 2025; Accepted: June 9, 2025)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา 2) สร้างและประเมินคุณภาพรูปแบบการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ใช้วิธีวิจัยแบบผสมวิธี การวิจัยหลายระยะ ระยะที่ 1) การวิจัยเชิงคุณภาพ สัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารสถานศึกษา 6 คน ศึกษาสภาพปัจจุบันและรูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหาร ระยะที่ 2) การวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนารูปแบบการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์ เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากประชากรทั้งหมดในการศึกษา จำนวน 75 คน วิเคราะห์ข้อมูลหาค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น และระยะที่ 3) การวิจัยเชิงประเมินคุณภาพรูปแบบ ร่วมกับการประเมินรูปแบบการอภิปรายอิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบข้อมูลเชิงยืนยันผลที่ได้จากการดำเนินการวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ การระบุปัญหาใช้ Fishbone Diagram ตรงกับทฤษฎี Creative Problem-Solving Theory การระบุและรวบรวมข้อมูลใช้ Affinity Diagram แนวคิด Rational Decision-Making Model การสร้างแนวคิดเชิงสร้างสรรค์ใช้เทคนิค SCAMPER ทฤษฎี Creative Thinking Theory การวิเคราะห์ความเสี่ยงใช้ Risk Matrix ทฤษฎี Risk Management Theory การนำไปปฏิบัติใช้ PDCA Cycle ทฤษฎี Continuous Improvement Theory และการประเมินผลการตัดสินใจใช้ SWOT Analysis ทฤษฎี Strategic Planning

¹คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

¹Faculty of Education Yala Rajabhat University

*Corresponding author. E-mail: 736693006@yru.ac.th



Theory และ 2) จุดเด่นสำคัญ คือ การผสมผสานระหว่างขั้นตอนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ และแนวคิดเชิงนวัตกรรมช่วยเสริมสร้างกระบวนการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์

คำสำคัญ: การตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์ ผู้บริหารสถานศึกษา รูปแบบการบริหารการศึกษา

Abstract

This research aimed to 1) examine the current conditions and essential needs for developing a creative decision-making model for school administrators and 2) design and evaluate the quality of the proposed model. A mixed-methods research design was employed using a multiphase. Phase 1 involved qualitative research through in-depth interviews with six school administrators to explore current decision-making practices and contextual factors. Phase 2 utilized quantitative research to assess the essential needs for model development, using data collected from the entire population of 75 school administrators. The data were analyzed using the Modified Priority Needs Index (PNI_{modified}). Phase 3 involved evaluating the effectiveness of the developed model combined with expert group discussions, to validate and confirm the findings.

The result revealed that the creative decision-making model (PICRID Model) consists of six processes (1) Problem Identification, using the Fishbone Diagram, based on the Creative Problem-Solving Theory (2) Identifying and Gathering Information, using the Affinity Diagram, grounded in the Rational Decision-Making Model (3) Creative and Idea Generation, employing the SCAMPER technique, based on the Creative Thinking Theory; (4) Risk-Analysis Decision Selection, using the Risk Matrix, aligned with the Risk Management Theory (Garrick, 1981); (5) Implementation, using the PDCA Cycle, reflecting the Continuous Improvement Theory; and (6) Decision-Making Evaluation, using SWOT Analysis, based on the Strategic Planning Theory. A key strength of the model is its integration of systematic decision-making steps with innovative thinking concepts, significantly enhancing the creative decision-making process.

Keywords: Creative Decision-Making, School Administrators, Educational Administration Model



บทนำ

การศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนสังคมให้ก้าวหน้าและพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชากรอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มาตรา 54 และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ได้เน้นถึงความจำเป็นในการพัฒนาคนไทยให้มีสมรรถนะสูงในทุกด้าน (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565) อันจะเป็นพื้นฐานที่มั่นคงของการพัฒนาประเทศในระยะยาว อย่างไรก็ตาม การจัดการศึกษาของไทยยังคงเผชิญปัญหาต่าง ๆ มากมาย โดยเฉพาะปัญหาความไม่ต่อเนื่องของนโยบายทางการศึกษา ซึ่งเกิดจากระบบการตัดสินใจนโยบายย่อย (Policy sub-system) ของกลุ่มผลประโยชน์ที่มีความสำคัญต่อทิศทางการเปลี่ยนแปลงของนโยบายด้านการศึกษาเป็นอย่างมาก ในขณะเดียวกันนโยบายด้านการลดความเหลื่อมล้ำด้านการศึกษาที่มีความท้าทายที่จะต้องเผชิญอีกเช่นกัน การจะปรับเปลี่ยนปัจจัยเชิงสถาบันที่เกี่ยวข้องกับความเหลื่อมล้ำนั้นจะเชื่อมโยงกับการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากร ซึ่งจะมีทั้งคนได้และคนเสียจากการปรับเปลี่ยนแต่ละนโยบาย (กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา, 2566) ส่งผลกระทบต่อผู้บริหารสถานศึกษากับความไม่ต่อเนื่องของนโยบาย ความไม่มั่นใจในการตัดสินใจทำให้ไม่สามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างต่อเนื่อง นำไปสู่การตัดสินใจที่ขาดความแน่วแน่มองการณ์ไกล (Ertem, 2021) Daniels et al. (2021) ผู้บริหารอาจเผชิญกับการตัดสินใจที่ต้องทำอย่างเร่งด่วน โดยขาดการประเมินผลกระทบอย่างรอบคอบ ซึ่งอาจนำไปสู่การตัดสินใจที่ปราศจากความคิดสร้างสรรค์ ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการพัฒนาของสถานศึกษา (Ertas & Kotboga, 2022) เช่น การขาดแผนการพัฒนาระยะยาวที่สอดคล้องกับเป้าหมายของชุมชนและนักเรียน ส่งผลต่อโอกาสทางการศึกษา (Al-Kubaisi & Shahbal, 2021) นอกจากนี้ปัญหาความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะพื้นที่ห่างไกล ผลคะแนนการทดสอบทางการศึกษา เช่น PISA และ O-NET มักจะมีคะแนนต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานในระดับประเทศ ซึ่งสะท้อนถึงคุณภาพการศึกษาที่แตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ การขาดแคลนทรัพยากร และการสนับสนุนที่เพียงพอสำหรับโรงเรียนในพื้นที่ ทำให้การพัฒนาทักษะพื้นฐาน เช่น การอ่านและการคิดวิเคราะห์ (Adanne, 2024) จากผลการประเมินผลนักเรียนนานาชาติ Programme for International Student Assessment (PISA) ปี 2022 สะท้อนให้เห็นว่านักเรียนไทยยังมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ การอ่าน และการแก้ปัญหาอยู่ในระดับต่ำ เมื่อเทียบกับระดับสากล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการอ่าน พบว่า คะแนนเฉลี่ยของนักเรียนไทยในปี 2022 ลดลงจากปี 2018 ถึงร้อยละ 14 โดยผลคะแนนเฉลี่ยด้านการอ่านที่ 379 คะแนน เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2018 คะแนนเฉลี่ยด้านการอ่านที่ 393 (สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2566; ชัชวรินทร์ เลิศยศบดินทร์, 2567) ซึ่งเป็นสัญญาณที่น่ากังวลต่อประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอนในประเทศ ผลคะแนนดังกล่าวมีนัยสำคัญที่เชื่อมโยงกับประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอนทั่วประเทศ (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย [ทีดีอาร์ไอ],



2566) และยิ่งสะท้อนปัญหาอย่างชัดเจนในบริบทของพื้นที่เฉพาะ เช่น พื้นที่การศึกษาในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3 ซึ่งเป็นโรงเรียนขนาดกลางถึงขนาดเล็ก บางสถานศึกษามีการจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น (โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา) การประเมิน PISA 2022 และผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ของนักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3 ประจำปีการศึกษา 2566 มีคะแนนในบางวิชาอาจต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับชาติในบางปี (สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ [สทศ.], 2566) เมื่อได้ศึกษาข้อมูลเบื้องต้นพบว่า สภาพปัญหาข้างต้นของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3 ยังไม่ประสบผลสำเร็จสูงมากนัก ทั้งผลคะแนนการอ่าน PISA ในปี 2022 และผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ของนักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ที่มีระดับคะแนนต่ำ ซึ่งมีสาเหตุมาจากวิธีการเรียนการสอนที่ยังเน้นความจำและการท่องจำเนื้อหา มากกว่าการเรียนรู้เชิงลึกและฝึกการคิดวิเคราะห์ และคิดอย่างมีวิจารณญาณเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ไม่สามารถปรับการสอนให้ตรงกับระดับความเข้าใจของนักเรียนได้ และความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ (สีทอง บุญนำ, 2566)

Mbua (2023) ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการศึกษา และกำกับดูแลการดำเนินงานด้านการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะในบริบทของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3 ซึ่งต้องเผชิญกับข้อจำกัดหลายประการ เช่น ข้อจำกัดด้านนโยบาย ซึ่งในบางครั้งนโยบายอาจไม่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา หรือมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง ทำให้การดำเนินงานเกิดความไม่ต่อเนื่อง ข้อจำกัดด้านทรัพยากร ข้อจำกัดด้านคุณภาพครู เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา ข้อจำกัดเหล่านี้เป็นอุปสรรคต่อการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาโดยรวม (Khoyaled, 2023) ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความสามารถในการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์ เพื่อการนำความคิดสร้างสรรค์มาประยุกต์ใช้กับแก้ปัญหาปัญหาที่ต้องเผชิญ (Gouda, 2023) และนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ อย่างไรก็ตามการตัดสินใจในการบริหารสถานศึกษานั้นไม่อาจกำหนดให้แน่ชัดได้ว่ามีวิธีการตัดสินใจแบบใดมีประสิทธิภาพมากที่สุด ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับรูปแบบและกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา การพัฒนาการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์ เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่เป็นระบบเพื่อแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ นำไปสู่เป้าหมายโดยคำนึงถึงทั้งความพยายามในการตัดสินใจและความแม่นยำในการตัดสินใจ ที่จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าถึงการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถดำเนินการตัดสินใจได้อย่างรอบรู้ และมีความคิดสร้างสรรค์ในการตัดสินใจ (Blašková et al., 2022)



ดังนั้น รูปแบบการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์จึงมีความสำคัญและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3 ในการตัดสินใจโดยใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาความไม่ต่อเนื่องของนโยบาย และความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความคิดสร้างสรรค์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถสร้างความคิดใหม่ ๆ ในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง พัฒนากลยุทธ์ที่ปรับเปลี่ยนได้ง่าย สร้างนวัตกรรมเทคโนโลยีใหม่ ๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Hariri et al. (2021) ที่พบว่า การคิดเชิงสร้างสรรค์ ส่งผลต่อประสิทธิผลของกระบวนการตัดสินใจได้อย่างสร้างสรรค์ เนื่องจากมีทางเลือกและสร้างทางออกที่มีประสิทธิภาพ สร้างแนวคิดและสร้างสรรค์นวัตกรรม และส่งผลในเชิงบวกต่อประสิทธิผลของกระบวนการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Othman et al. (2024) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การแก้ปัญหาและการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์ของผู้นำโรงเรียน พบว่า การตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์ เป็นกระบวนการสร้างแนวคิดที่หลากหลายและการคิดเชิงประเมิณเพื่อประเมินและเลือกทางออกที่ดีที่สุด โดยเน้นความยืดหยุ่น การทำงานร่วมกัน และใช้นวัตกรรม ความคิดเชิงสร้างสรรค์ช่วยให้ผู้ตัดสินใจสามารถคิดค้นแนวทางใหม่ ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน (Siagian et al., 2023)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยสนใจศึกษาวิจัยรูปแบบการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3 ผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงกลยุทธ์การตัดสินใจและมีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3
2. เพื่อสร้างและประเมินคุณภาพรูปแบบการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3



การทบทวนวรรณกรรมและกรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิดการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา เป็นแนวทางในการจัดการและดำเนินงานของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อการพัฒนาการศึกษาของประเทศ โดยมีหลักการสำคัญที่เน้นการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา และการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ทั้งผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542)

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะต้องมีวิสัยทัศน์ สร้างความร่วมมือกับสังคมและส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษาให้เติบโต สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครองเพื่อสนับสนุนการศึกษาของนักเรียนให้ดีที่สุด บริหารจัดการทรัพยากรที่มีอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้สถานศึกษาดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

Şahin (2021) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ใหม่ ๆ และมุ่งเน้นการดำเนินงานที่ช่วยเพิ่มพูนองค์ความรู้ ผู้บริหารยังมีบทบาทในการอำนวยความสะดวกด้านการเผยแพร่ข้อมูล โดยจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ครูได้มาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในโรงเรียน อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมของโรงเรียน เพื่อให้การเรียนรู้ใหม่ ๆ และการเรียนรู้ร่วมกันกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างยั่งยืน โดยการส่งเสริมให้มีการทบทวนและทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้นั้นอย่างสม่ำเสมอในรูปแบบที่หลากหลายภายในโรงเรียน

Mustafa et al. (2023) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาโรงเรียนมีความสำคัญอย่างยิ่งในการศึกษา ทำให้โรงเรียนดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีหน้าที่รับผิดชอบในการประกันคุณภาพการศึกษา สามารถจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ

Duhoe et al. (2023) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในโรงเรียนและสนับสนุนสุขภาวะของครูและนักเรียน กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการส่งเสริมสภาพแวดล้อมเชิงบวกในโรงเรียนและสนับสนุนสุขภาวะของครูและนักเรียน ได้แก่ การส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร การจัดโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพ การส่งเสริมการเรียนรู้ด้านสังคมและอารมณ์ และการสร้างวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกัน เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของทุกคนในชุมชนโรงเรียนโดยรวม

Chkheidze (2023) กล่าวว่า บทบาทของผู้นำในสถานศึกษาคือการดึงศักยภาพสูงสุดของครูและนักเรียนออกมา บทบาทของผู้บริหารยังรวมถึงการกำหนดเป้าหมายและกระบวนการดำเนินงาน รวมทั้งติดตามและประเมินผลความก้าวหน้าของนักเรียนและผลการปฏิบัติงานของครู เป้าหมายสูงสุดของภาวะผู้นำ



ในโรงเรียนคือการส่งเสริมความสำเร็จทางวิชาการ พัฒนาทักษะทางสังคมและอารมณ์ และส่งเสริมสุขภาวะโดยรวมของนักเรียนและบุคลากรในโรงเรียน

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ดังนี้ บทบาทของผู้บริหารการบริหารสถานศึกษา ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความรู้ ความสามารถ และคุณธรรม จริยธรรม เป็นที่ยอมรับ มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพการศึกษา รวมถึงการจัดการงานบริหารต่าง ๆ เช่น การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ การจัดการทรัพยากรทางการศึกษา และการพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอน

แนวคิดและทฤษฎีการตัดสินใจ

รูปแบบการตัดสินใจ

รูปแบบการตัดสินใจ (Decision making models) หมายถึง แนวทางหรือกระบวนการที่ช่วยให้บุคคลหรือองค์กรสามารถเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดจากทางเลือกที่มีอยู่หลากหลาย รูปแบบการตัดสินใจแต่ละประเภทมีความสำคัญในการนำไปใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ตามลักษณะและบริบทของการตัดสินใจ โดยมีนักทฤษฎีและนักวิชาการได้เสนอรูปแบบการตัดสินใจที่สำคัญ ดังนี้

Simon (1957) ได้อธิบายรูปแบบเชิงเหตุผล (The rational model) เป็นรูปแบบการตัดสินใจที่เน้นการใช้กระบวนการที่เป็นระบบและมีการวิเคราะห์อย่างละเอียด เพื่อให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุด โดยอาศัยการคำนวณและข้อมูลที่ครบถ้วน เหมาะสำหรับสถานการณ์ที่มีโครงสร้างชัดเจนและสามารถวัดผลได้ มุ่งเน้นการตัดสินใจที่มีเหตุผล แบ่งขั้นตอนสำคัญของรูปแบบการตัดสินใจเชิงเหตุผล 4 ขั้นตอนหลัก ประกอบด้วย 1) ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลและระบุปัญหา (Intelligence) ผู้ตัดสินใจจะทำการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับปัญหา 2) ขั้นตอนการออกแบบและสร้างทางเลือก (Design) ผู้ตัดสินใจจะทำการออกแบบทางเลือกที่เป็นไปได้และเหมาะสม โดยพิจารณาทางเลือกหลาย ๆ ทางเพื่อให้มีโอกาสในการเลือกมากขึ้น การวิเคราะห์นี้จะครอบคลุมการประเมินข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือก รวมถึงการคาดการณ์ผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้น 3) ขั้นตอนการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (Choice) การเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดจากทางเลือกทั้งหมดที่มี โดยใช้วิธีการเชิงปริมาณ 4) ขั้นตอนการประเมินและทบทวนผลลัพธ์ (Review) หลังจากดำเนินการตามทางเลือกที่เลือกไว้แล้ว จะต้องทำการประเมินผลลัพธ์ว่าตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ หากผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามคาด จะต้องทบทวนและทำการปรับปรุงหรือปรับเปลี่ยนการตัดสินใจในอนาคตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้ดียิ่งขึ้น

Kamari (2023) กล่าวถึง รูปแบบการตัดสินใจ (Vroom and Yetton's Decision-Making Model) เป็นกรอบทฤษฎีที่ใช้ในการช่วยในการตัดสินใจในองค์กร โดยเฉพาะในบริบทที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ รูปแบบนี้มีการจำแนกประเภทของการตัดสินใจออกเป็น 5 ลักษณะหลัก ได้แก่ 1) เผด็จการแบบที่ 1



(Autocratic: AI) คือ ผู้นำตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่พร้อมสำหรับเขาหรือเธอในขณะนั้น ประเภทนี้เป็นเผด็จการอย่างสมบูรณ์ 2) เผด็จการแบบที่ 2 (Autocratic: AII) คือ ผู้นำรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ติดตาม แล้วทำการตัดสินใจเพียงอย่างเดียว ปัญหาหรือการตัดสินใจอาจจะแจ้งหรือไม่ให้ผู้ติดตามทราบ การมีส่วนร่วมของผู้ติดตามเป็นเพียงการให้ข้อมูลเท่านั้น 3) ที่ปรึกษาประเภทที่ 1 (Consultative: CI) คือ ผู้นำแบ่งปันปัญหาให้กับผู้ติดตามที่เกี่ยวข้องเป็นรายบุคคล และแสวงหาความคิดและข้อเสนอแนะของพวกเขา และตัดสินใจเพียงลำพัง ที่นี้ผู้ติดตามไม่ได้พบกันและการตัดสินใจของผู้นำอาจหรือไม่สะท้อนอิทธิพลของผู้ติดตามของเขา ดังนั้น การมีส่วนร่วมของผู้ติดตามอยู่ที่ระดับของการจัดหาทางเลือกเป็นรายบุคคล 4) ที่ปรึกษาประเภทที่ 2 (Consultative: CII) คือ ผู้นำแบ่งปันปัญหากับผู้ติดตามที่เกี่ยวข้องเป็นกลุ่มและแสวงหาความคิดและข้อเสนอแนะและตัดสินใจเพียงลำพัง ที่นี้ผู้ติดตามจะพบกัน และผ่านการอภิปรายพวกเขาเข้าใจทางเลือกอื่น ๆ แต่การตัดสินใจของผู้นำอาจสะท้อนหรือไม่สะท้อนอิทธิพลของผู้ติดตามก็ได้ ดังนั้น การมีส่วนร่วมของผู้ติดตามจึงเป็นการให้ความช่วยเหลือแบบกลุ่มในการตัดสินใจ 5) กลุ่มตามประเภท 2 (Group: GII) คือ ผู้นำอภิปรายปัญหาและสถานการณ์กับผู้ติดตามเป็นกลุ่ม และแสวงหาแนวคิดและข้อเสนอแนะผ่านการระดมความคิด ผู้นำยอมรับการตัดสินใจใด ๆ และไม่พยายามบังคับความคิดของตนเอง การตัดสินใจที่ยอมรับโดยกลุ่มถือเป็นครั้งสุดท้าย

Cohen et al. (1972) ได้อธิบาย รูปแบบการตัดสินใจแบบถังขยะ (The garbage can model) เพื่อนำเสนอวิธีการตัดสินใจที่เกิดขึ้นในองค์กรที่มีโครงสร้างแบบซับซ้อนและไม่เป็นระเบียบ โดยเฉพาะองค์กรที่เผชิญกับปัญหาที่ไม่ชัดเจนและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รูปแบบนี้แสดงให้เห็นว่าการตัดสินใจไม่ได้เป็นกระบวนการที่มีการกำหนดขั้นตอนชัดเจนเสมอไป แต่เป็นการนำปัญหาและแนวทางแก้ไขที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและโอกาสมาต่อเชื่อมกันคล้ายกับถังขยะองค์ประกอบสำคัญของรูปแบบการตัดสินใจแบบถังขยะ ได้แก่ 1) ปัญหา (Problems) ปัญหาที่ต้องการแก้ไขหรือโอกาสในการปรับปรุง ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายในหรือภายนอกองค์กร 2) การแก้ไข (Solutions) แนวคิด ข้อเสนอ หรือแนวทางที่มีอยู่ก่อนแล้ว โดยไม่ได้เชื่อมโยงกับปัญหาที่เฉพาะเจาะจง การนำโซลูชันมาใช้ขึ้นอยู่กับจังหวะและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้น 3) ผู้เข้าร่วม (Participants) บุคคลหรือกลุ่มคนที่มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ผู้เข้าร่วมอาจมีการเปลี่ยนแปลงตามเวลาและสถานการณ์ และมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่แตกต่างกันไป 4) โอกาสในการตัดสินใจ (Choice Opportunities) ช่วงเวลาที่เกิดขึ้นเพื่อให้มีการตัดสินใจ ซึ่งมักจะเกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิดหรือไม่ได้วางแผน

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า รูปแบบการตัดสินใจ หมายถึง วิธีการหรือแนวทางที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลใช้ในการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดจากทางเลือกที่มีอยู่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือแก้ไขปัญหาตาม



สถานการณ์ที่กำหนด รูปแบบการตัดสินใจจึงเป็นกรอบแนวคิดหรือเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้ตัดสินใจสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทของปัญหานั้น ๆ

แนวคิดและทฤษฎีการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์

การตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์ (Creative decision making) กระบวนการตัดสินใจที่เน้นการคิดค้นแนวทางหรือวิธีการใหม่ ๆ ที่ไม่ซ้ำกับแนวทางเดิม ๆ ในการแก้ไขปัญหา โดยการใช้การคิดนอกกรอบ (Thinking outside the box) เพื่อหาทางเลือกที่สร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพมากที่สุด การสร้างสรรค์นวัตกรรม Torrance (1988) ได้กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นลักษณะเฉพาะของความเป็นเลิศของมนุษย์ ในทุกด้านของพฤติกรรม ความคิดสร้างสรรค์มิได้เกิดขึ้นอย่างลอย ๆ หากแต่เป็นกระบวนการที่เริ่มจากการรู้สึกถึงปัญหา หรือการรับรู้ช่องว่างของข้อมูล แล้วจึงระบุความยากลำบากต่าง ๆ และแสวงหาวิธีการแก้ไข ทั้งโดยการลองผิดลองถูกหรือการตั้งสมมติฐาน

ความหมายของการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์

Osborn (1953) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ขั้นตอนหรือกระบวนการตัดสินใจที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการหาวิธีแก้ปัญหาหรือแนวทางใหม่ ๆ ซึ่งสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง หรือการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีนวัตกรรมในการตัดสินใจ และเน้นการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ มีนักทฤษฎีหลายท่าน ได้อธิบายการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์ ดังนี้

Tamm et al. (2021) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์เป็นกระบวนการที่ผสมผสานระหว่าง สัญชาตญาณ ความคิดสร้างสรรค์ และการวิเคราะห์ข้อมูล กระบวนการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์ยังคงต้องพึ่งพา แรงบันดาลใจและจินตนาการของมนุษย์ ดังนั้น การบูรณาการระหว่างข้อมูลและความคิดสร้างสรรค์ จึงต้อง ดำเนินการอย่างสมดุลและรอบคอบ

Pavlenchuk et al. (2023) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจ ที่ผู้จัดการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการ ค้นหา ประเมิน และเลือกแนวทางแก้ไขปัญหาโดยใช้ความคิด สร้างสรรค์ของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง การสร้างสิ่งใหม่ และการนำนวัตกรรมเพื่อไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น

Hariri et al. (2021) กล่าวว่า การตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการคิดหา ทางเลือกที่หลากหลาย และ เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด และสามารถคิดค้นวิธีแก้ปัญหา หรือ พัฒนาสิ่งใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองต่อปัญหาหรือโอกาสนั้น ๆ โดยคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ อย่างรอบด้าน ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจที่ สร้างสรรค์และเป็นนวัตกรรม



Othman et al. (2024) กล่าวว่า การตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ทักษะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ช่วยให้เกิดทางเลือกใหม่ ๆ หรือวิธีแก้ปัญหาที่แปลกใหม่ ซึ่งเป็นทักษะพื้นฐานสำคัญของการกระบวนการสร้างนวัตกรรม

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง การตัดสินใจที่มุ่งเน้นให้ผู้บริหารสามารถนำนวัตกรรมเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการตัดสินใจ ในการกระตุ้นและสร้างแนวคิดที่สร้างสรรค์ และเป็นระบบ เพื่อดำเนินการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์

กระบวนการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์ (Creative decision-making process) ขั้นตอนหรือกระบวนการตัดสินใจที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการหาวิธีแก้ปัญหาหรือแนวทางใหม่ ๆ ซึ่งสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีนวัตกรรมในการตัดสินใจ และเน้นการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ มีนักวิชาการได้กล่าวไว้ ดังนี้

Torrance (1988) ได้กล่าวว่า การใช้ความคิดสร้างสรรค์ในกระบวนการตัดสินใจ โดยเฉพาะในบริบทของการศึกษาและองค์กร ซึ่ง Torrance ได้พัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking) และความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem solving) ที่นำไปสู่การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอธิบายองค์ประกอบหลักของกระบวนการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์ ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอนหลักได้แก่ 1) ระบุปัญหาและโอกาส 2) สร้างทางเลือกอย่างสร้างสรรค์ 3) เลือกและตัดสินใจ และ 4) นำไปใช้และปรับปรุง และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ กระตุ้นให้ใช้จินตนาการและความคิดริเริ่มในการตัดสินใจ เน้นการทดลองและปรับปรุง ยอมรับว่าการตัดสินใจสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์เหมาะสมกับปัญหาที่ซับซ้อน สามารถใช้กับปัญหาที่ต้องการวิธีแก้ปัญหาที่แปลกใหม่

Osborn (1953) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์ เป็นกระบวนการที่ผสมผสานความคิดเชิงวิเคราะห์และสัญชาตญาณในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน โดยเน้นการคิดนอกกรอบ การเปิดรับมุมมองที่หลากหลาย และการใช้วิธีการที่เป็นระบบเพื่อหาวิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ โดยมีขั้นตอนดังนี้ 1) การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์/การค้นหาเป้าหมาย 2) การค้นหาข้อเท็จจริง 3) การค้นหาปัญหา 4) การค้นหาความคิด 5) การค้นหาวิธีแก้ปัญหา และ 6) การค้นหาแนวทางปฏิบัติ (Action-Finding) หมายถึงการพัฒนาแผนปฏิบัติการเพื่อนำวิธีแก้ปัญหาที่เราเลือกเป็นตัวเลือกที่ดีที่สุดไปใช้

เสมอภาญจน์ โสภณศิริรักษ์ และคณะ (2566) ได้อธิบายว่า การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์เป็นกระบวนการในการคิดหาแนวทางการแก้ปัญหา (Solution) ใหม่ที่แตกต่างจากวิธีการแก้ปัญหาเดิมที่ใช้ในทุกบริบท ดังนั้นแนวทางที่ได้จากกระบวนการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์จะเป็นแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับ



บริบทนั้น ๆ โดยเฉพาะอาจไม่เหมือนกับแนวทางการแก้ปัญหาที่พบเจอทั่วไปแม้อยู่ในสถานการณ์เดียวกัน เพราะต่างบริบทต่างสภาพแวดล้อมและกลุ่มเป้าหมายที่มีลักษณะต่างกันอาจต้องการแนวทางที่ต่างกันได้

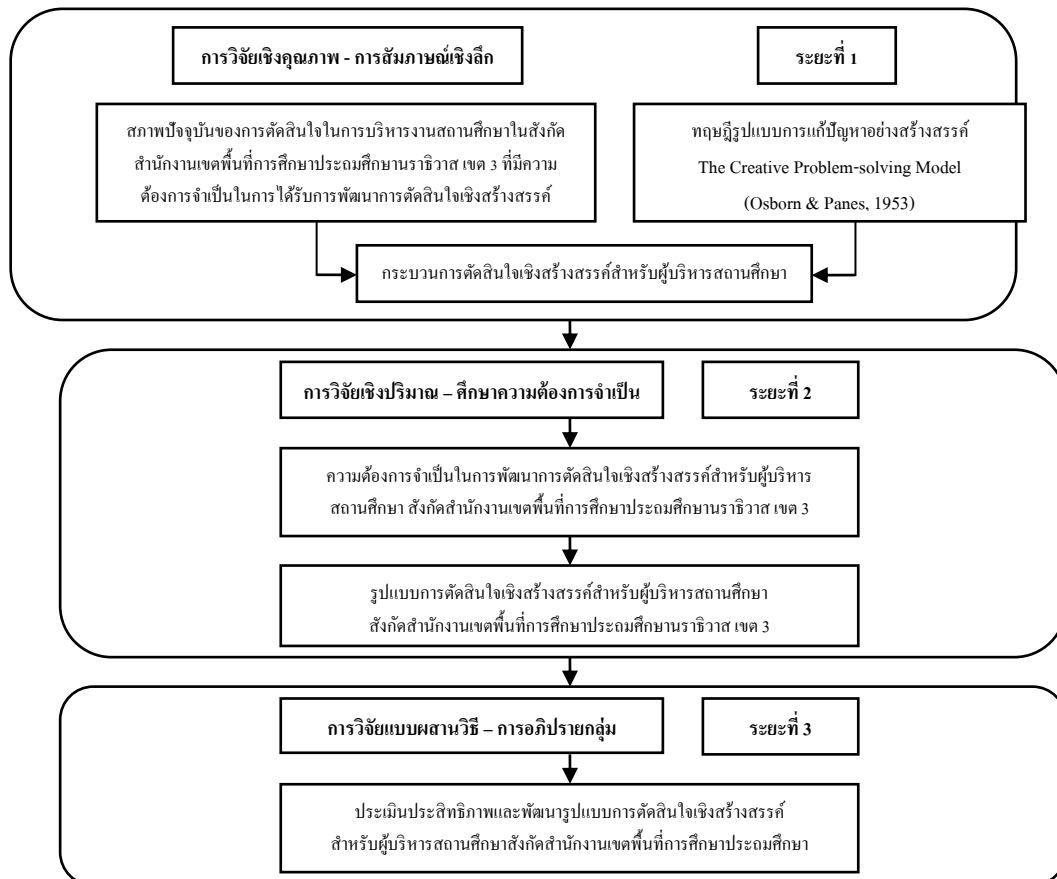
Hariri et al. (2021) ได้อธิบายว่า การใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการตัดสินใจ คือ การสร้างแนวคิดใหม่ ๆ และนำนวัตกรรมไปพัฒนาและสร้างแนวคิด มุมมอง ความคิดเห็น และระบบใหม่ ๆ ที่แปลกใหม่และไม่เหมือนใคร เพื่อแก้ไขปัญหาและตัดสินใจอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีกระบวนการตัดสินใจ 7 ขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนดังต่อไปนี้ 1) การกำหนดและวินิจฉัยปัญหา 2) การพัฒนาเป้าหมายและเกณฑ์การตัดสินใจ 3) การพัฒนาทางเลือก 4) การวิเคราะห์ทางเลือก 5) การเลือกทางเลือก 6) การดำเนินการตามทางเลือก และ 7) การประเมินผลความมีประสิทธิภาพของการตัดสินใจ

Othman et al. (2024) ได้อธิบายว่า การตัดสินใจมีความสำคัญเพราะสามารถช่วยปรับปรุง การตัดสินใจที่เราทำได้ การใช้กระบวนการการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้การตัดสินใจและผลลัพธ์ ได้ดีขึ้น ซึ่งกระบวนการตัดสินใจ 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) จำแนกและกำหนดปัญหาหรือโอกาส 2) กำหนดวัตถุประสงค์ และ 3) สร้างทางเลือกที่สร้างสรรค์และเป็นนวัตกรรม 4) วิเคราะห์ทางเลือกและเลือกทางเลือก ที่เป็นไปได้มากที่สุด 5) วางแผนและดำเนินการ และ 6) ควบคุมการตัดสินใจ

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า กระบวนการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ขั้นตอนหรือ กระบวนการตัดสินใจที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการหาวิธีแก้ปัญหาหรือแนวทางใหม่ ๆ ซึ่งสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีนวัตกรรมในการตัดสินใจ และเน้น การกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3 ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสังเคราะห์กรอบเนื้อหากระบวนการตัดสินใจตามแนวคิดของ Simon (1957), Osborn (1953), Plunkett and Attner (1994), Griffiths (1959), Bovee (1993), Stoner (1978), Tannenbaum (1950), Puccio et al. (2011), Hariri et al. (2021) และ Othman et al. (2024) และนำผลการสังเคราะห์ที่มีระดับความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป สามารถสรุปกระบวนการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การระบุปัญหา (Problem identification) 2) การระบุและรวบรวมข้อมูล (Identify and gather information) 3) การสร้างแนวคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative and Idea generation) 4) การวิเคราะห์ความเสี่ยงทางเลือก (Risk- analysis decision selection) 5) การนำไปปฏิบัติ (Implementation) และ 6) การประเมินผลการตัดสินใจ (Decision making evaluation) สู่การได้มาซึ่งนวัตกรรมการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์ 6 ขั้นตอน แล้วนำมาสังเคราะห์ (Content analysis) เป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำมากำหนด

ประเด็นในการสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) การตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย แสดงดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed method research) รูปแบบการวิจัยหลายระยะ (Multiphase design) ตามแนวคิดของ Creswell and Clark Plano (2011) แบ่งการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

การวิจัยระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการตัดสินใจในการบริหารงานสถานศึกษาและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3



วิธีดำเนินการวิจัย 1) ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการตัดสินใจแล้วนำมาวิเคราะห์ (Content analysis) เป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำมา กำหนดประเด็นในการสัมภาษณ์เชิงลึก และ 2) นำประเด็นที่ได้จากข้อ 1 มาสร้างเครื่องมือแบบสัมภาษณ์ แบบกึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

ประชากรผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 6 คน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง มีเกณฑ์การคัดเลือก คือ ผู้บริหารที่มีบทบาทในการบริหารจัดการ สถานศึกษา มีประสบการณ์ในการบริหารงานอย่างต่อเนื่องไม่น้อยกว่า 5 ปี ได้รับรางวัลทรงคุณค่าจาก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBEC Awards) ในระดับชาติ สาขาการสร้างสรรค์นวัตกรรม ทางการศึกษา ช่วงปี พ.ศ. 2565-2567 มีวิสัยทัศน์ทางการศึกษา มีความเข้าใจในทิศทางและแนวโน้ม การพัฒนาการศึกษา ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพจากหน่วยงานต้นสังกัด ในระดับดีเยี่ยม มีความเข้าใจในประเด็นเกี่ยวกับการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งสามารถถ่ายทอดประสบการณ์ เกี่ยวกับการคิดวิเคราะห์ การแก้ไขปัญหา และการริเริ่มแนวทางใหม่ในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน และเป็นที่ยอมรับของสังคม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหาร สถานศึกษา ประเด็นคำถามที่ 1) สภาพปัจจุบันของการตัดสินใจในการบริหารงานสถานศึกษา ที่มีความ ต้องการจำเป็นในการได้รับการพัฒนา และประเด็นคำถามที่ 2) ผู้บริหารสถานศึกษาใช้นวัตกรรมใดในการ ตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content analysis) ตามแนวทางของ Miles and Huberman (1994) เพื่อนำไปสู่การสร้างแบบสอบถามรูปแบบการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3 ต่อไป

การวิจัยระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) เพื่อสร้างรูปแบบการตัดสินใจ เชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3 นำข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยระยะที่ 1 มาสังเคราะห์ และเรียบเรียงข้อมูลสร้างเป็นรูปแบบต้นร่าง (Prototype) รูปแบบการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3 จำนวน 75 คน เป็นประชากรทั้งหมดในการศึกษาครั้งนี้



วิธีดำเนินการวิจัย 1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา 2) สร้างเป็นแบบสอบถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบบสอบถามความต้องการจำเป็นในการใช้รูปแบบการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3

วิธีการสร้างเครื่องมือ 1) แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ 2) แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3 แบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ แบบ Likert (1967) ผลการหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ .965 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ได้

การเก็บรวบรวมข้อมูล รวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็นในการพัฒนารูปแบบการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา จากผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 75 คน เป็นประชากรทั้งหมดในการศึกษาครั้งนี้

วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นและจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นโดยนำค่าเฉลี่ยสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ วิเคราะห์ดัชนีความต้องการจำเป็นใช้สูตร Modified Priority Needs Index (PNI_{modified}) (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2555)

การวิจัยระยะที่ 3 การวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed method research) เป็นการวิจัยเชิงประเมิน (Evaluation research) เพื่อประเมินคุณภาพรูปแบบการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของ Stufflebeam (2000) ร่วมกับการประเมินโดยใช้รูปแบบการอภิปรายอิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ตามแนวคิดของ Eisner (1976) เพื่อวิพากษ์วิจารณ์ผลที่ได้จากการดำเนินการวิจัย

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยระยะที่ 1 จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3 มีความต้องการพัฒนาการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์ เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาในการบริหารงานสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกระบวนการดังกล่าวประกอบด้วย 6 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ 1) การระบุปัญหาด้วยการใช้วัตรกรรม Ishikawa fishbone diagram เครื่องมือวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาอย่างเป็นระบบ 2) การระบุและรวบรวมข้อมูล ใช้วัตรกรรม Affinity diagram เป็นเครื่องมือช่วยในการจัดหมวดหมู่ข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ 3) การสร้างแนวคิดเชิงสร้างสรรค์ ใช้เทคนิค SCAMPER เป็นเครื่องมือกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ 4) การวิเคราะห์ความเสี่ยงการตัดสินใจ ใช้ Risk Matrix



เป็นเครื่องมือที่ช่วยวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงของแต่ละทางเลือกอย่างมีประสิทธิภาพ 5) การนำไปปฏิบัติ ใช้เครื่องมือวงจร PDCA เพื่อให้สามารถปรับปรุงและพัฒนาการบริหารสถานศึกษาได้อย่างต่อเนื่อง และ 6) การประเมินผลการตัดสินใจ โดยใช้ SWOT Analysis เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบผลลัพธ์ของการตัดสินใจทั้งในด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการตัดสินใจในอนาคตให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ผลการวิจัยระยะที่ 2 พบว่า จากการสอบถามความต้องการจำเป็น พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการจำเป็นมากที่สุดในด้านการสร้างแนวคิดเชิงสร้างสรรค์ มีค่าเท่ากับ ($PNI_{modified} = 2.98$) รองลงมาคือ ด้านการประเมินผลการตัดสินใจมีค่าความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified} = 2.67$) และด้านการวิเคราะห์ความเสี่ยงการตัดสินใจมีค่าความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified} = 2.57$) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 3

ด้าน ที่	การตัดสินใจเชิง สร้างสรรค์สำหรับ ผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่ พึงประสงค์			PNI	ลำดับ
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
1	การระบุปัญหา	1.41	0.35	น้อย	4.54	1.49	มาก	2.39	6
2	การระบุและรวบรวม ข้อมูล	1.42	0.37	น้อย	4.62	0.36	มาก	2.42	5
3	การสร้างแนวคิดเชิง สร้างสรรค์	1.28	0.30	น้อยที่สุด	4.76	0.42	มากที่สุด	2.98	1
4	การวิเคราะห์ความ เสี่ยงการตัดสินใจ	1.37	0.39	น้อย	4.71	0.38	มากที่สุด	2.57	3
5	การนำไปปฏิบัติ	1.36	0.38	น้อยที่สุด	4.57	0.45	มาก	2.47	4
6	การประเมินผลการ ตัดสินใจ	1.38	0.37	น้อย	4.88	0.36	มาก	2.67	2
รวม		1.37	0.36	น้อย	4.68	0.58	มาก	2.58	

การเชื่อมโยงผลการวิจัยระยะที่ 1 และระยะที่ 2

การเชื่อมโยงข้อมูล (Finding) จากข้อค้นพบจากการวิจัยระยะที่ 1 สู่การวิจัยระยะที่ 2 และนำข้อค้นพบทั้งจากการวิจัยระยะที่ 1 และการวิจัยระยะที่ 2 มาใช้ในการร่างรูปแบบการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3

จากผลการศึกษาวิจัยทั้งสองระยะ ผู้วิจัยนำข้อค้นพบที่ได้มาสังเคราะห์ และนำมาเรียบเรียงข้อมูลสร้างเป็นร่างรูปแบบ (Model) เพื่อพัฒนาเป็นรูปแบบการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3

ผู้วิจัยได้สร้างรูปแบบการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3 ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 รูปแบบการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3

รูปแบบการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3 มีลักษณะเป็นขั้นตอนการพัฒนาการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การระบุปัญหา 2) การระบุและรวบรวมข้อมูล 3) การสร้างแนวคิดเชิงสร้างสรรค์ 4) การวิเคราะห์ความเสี่ยงทางเลือก 5) การนำไปปฏิบัติ และ 6) การประเมินผลการตัดสินใจ เป็นรูปแบบการพัฒนาการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3 เพื่อใช้เป็นแนวทางการปรับปรุงกลยุทธ์การพัฒนาการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์



สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา และมีโครงสร้างของรูปแบบประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) ระบบงานและกลไก 4) วิธีการดำเนินการ 5) แนวการประเมิน 6) คำอธิบาย และ 7) เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้

ผลการวิจัยในระยะที่ 3 การประเมินคุณภาพของรูปแบบการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 3 พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.78$, S.D. = 0.15) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีประสิทธิภาพสูงสุด คือ ด้านความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.93$, S.D. = 0.12) รองลงมาคือ ความเป็นไปได้มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.80$, S.D. = 0.20) ด้านความเป็นประโยชน์มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.67$, S.D. = 0.12) ตามลำดับ และด้านที่มีประสิทธิภาพต่ำที่สุดคือ ด้านความถูกต้องครอบคลุม ($\bar{X} = 4.73$, S.D. = 0.46) ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการประเมินคุณภาพรูปแบบการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 3

ด้านที่	รูปแบบการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D	แปลผล
1	ความเป็นไปได้	4.80	0.20	มาก
2	ความเป็นประโยชน์	4.67	0.12	มาก
3	ความเหมาะสม	4.93	0.12	มากที่สุด
4	ความถูกต้องครอบคลุม	4.73	0.12	มาก
รวม		4.78	0.15	มากที่สุด

จากการประเมินคุณภาพของรูปแบบการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้กรอบแนวคิดของ Eisner (1976) ที่ประกอบด้วยมิติการพรรณนา การตีความ การประเมินคุณค่า และประเด็นสำคัญ พบว่ารูปแบบดังกล่าวมีความเหมาะสมทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ ในมิติการพรรณนา (Descriptive dimension) ผลการประเมินสะท้อนให้เห็นถึงความรอบรู้และการตีความอย่างลึกซึ้งของผู้พัฒนารูปแบบ โดยรูปแบบนี้นำองค์ความรู้ทางวิชาการมาผสมผสานกับการเข้าใจบริบทเฉพาะของพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในมิติการตีความ (Interpretive Dimension) จากการวิเคราะห์เชิงวิพากษ์พบว่ารูปแบบนี้มีจุดเด่นสำคัญคือ การผสมผสานแนวคิดเชิงนวัตกรรมกับเครื่องมือวิเคราะห์เชิงระบบ ได้แก่ Fishbone diagram, Affinity diagram, SCAMPER, Risk matrix และ SWOT Analysis ซึ่งล้วนแต่เป็นเครื่องมือที่ช่วยส่งเสริมกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ เหมาะสมกับการบริหารจัดการในบริบท



ของสถานศึกษาที่มีความจำกัดในการใช้ทรัพยากรทางการศึกษา ในมิติการประเมินคุณค่า (Evaluative dimension) พบว่า รูปแบบการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา มีคุณค่าทั้งในเชิงทฤษฎี และเชิงปฏิบัติ กล่าวคือ ในเชิงทฤษฎี รูปแบบสามารถยกระดับแนวคิดการตัดสินใจของผู้บริหารจากการแก้ปัญหาในลักษณะที่เน้นความรวดเร็ว มาเป็นการตัดสินใจที่มีระบบและมีพื้นฐานของการคิดอย่างมี วิจารณ์ญาณ ขณะเดียวกัน ในเชิงปฏิบัติ รูปแบบนี้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถดำเนินการตามขั้นตอนการตัดสินใจ อย่างชัดเจน มีเครื่องมือที่สนับสนุนการวิเคราะห์สถานการณ์อย่างเป็นระเบียบ ในมิติของประเด็นสำคัญ (Thematic dimension) รูปแบบการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์ได้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรม ของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างชัดเจน ทั้งในด้านการส่งเสริมการคิดเชิงสร้างสรรค์ และการเปิดโอกาส ให้บุคลากรในสถานศึกษาได้มีส่วนร่วมในการบริหารมากขึ้น อันนำไปสู่การบริหารสถานศึกษาที่มีความร่วมมือ ความเข้าใจ และการพัฒนาอย่างยั่งยืนในระยะยาว

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยระยะที่ 1

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบันของการตัดสินใจในการบริหารงานสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3 พบว่า กระบวนการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์ 6 ขั้นตอนมีความจำเป็นในการพัฒนา ดังนี้ 1) การระบุปัญหา ผู้บริหารสามารถกำหนดขอบเขตของปัญหา วิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงเพื่อประกอบการตัดสินใจ โดยใช้ Fishbone diagram เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ ในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในเชิงลึก สอดคล้องกับงานวิจัยของ Sakdiyah et al. (2022) ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์สาเหตุหลักโดยใช้แผนภาพกระดูกปลา การตัดสินใจของฝ่ายบริหารบริษัท พบว่า การใช้ แผนภาพก้างปลาในการตัดสินใจสามารถมองเห็นปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างละเอียดและพบทางแก้ไขปัญหา เพื่อให้การตัดสินใจไปสู่เป้าหมายที่ถูกต้องและสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังสอดคล้อง กับงานวิจัยของ Hisprastin and Musfiroh (2021) อธิบายว่า แผนภูมิก้างปลาช่วยให้สามารถแยกแยะปัจจัย ที่เป็นสาเหตุของปัญหาได้อย่างเป็นระบบ 2) การระบุและรวบรวมข้อมูล ผู้บริหารต้องรวบรวมข้อมูลจากแหล่ง ต่าง ๆ เพื่อประกอบการพิจารณาและวิเคราะห์อย่างรอบด้าน โดยใช้เครื่องมือ Affinity diagram ซึ่งเป็น เทคนิคในการจัดกลุ่มข้อมูลที่มีลักษณะคล้ายกัน ช่วยให้สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลอย่างเป็น ระบบ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Jones (2023) ที่กล่าวว่า การใช้ Affinity diagram ในการรวบรวมข้อมูล จากหลายแหล่งเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและสามารถจัดหมวดหมู่ปัญหาได้อย่างเป็นระบบ 3) การสร้าง แนวคิดเชิงสร้างสรรค์ เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการพัฒนาแนวทางใหม่ ๆ โดยการนำนวัตกรรม เช่น เทคนิค SCAMPER มาใช้เป็นเครื่องมือในการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสามารถคิดหาแนวทางใหม่ ได้อย่างหลากหลาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hassan (2023) ที่เสนอว่า SCAMPER เป็นเครื่องมือที่สามารถ



กระตุ้นการคิดอย่างหลากหลายและเปิดโอกาสให้เกิดแนวทางใหม่ในการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Aldawsari et al. (2023) ที่กล่าวว่า SCAMPER เป็นการกระตุ้นกระบวนการคิดอย่างสร้างสรรค์และความคิดเชิงผลิตภาพ 4) การวิเคราะห์ความเสี่ยงของทางเลือก เป็นกระบวนการที่มุ่งประเมินทางเลือกต่าง ๆ ที่เป็นไปได้ โดยพิจารณาถึงความเสี่ยง ผลกระทบ และความเป็นไปได้ของแต่ละทางเลือก การประยุกต์ใช้เมทริกซ์ความเสี่ยง (Risk matrix) ในการพิจารณาความเสี่ยง ช่วยให้สามารถจัดลำดับความสำคัญของแต่ละทางเลือกได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Uca and Alizadehebad (2021) กล่าวว่า การประเมินความเสี่ยงการตัดสินใจโดยตารางเมทริกซ์ ช่วยสรุปผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงแบบง่ายและเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงของแต่ละสถานการณ์ได้อย่างชัดเจนช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจได้ง่ายขึ้น โดยชี้จุดที่ควรเน้นการวิเคราะห์หรือการลดความเสี่ยงเพิ่มเติม 5) การนำไปปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะนำแนวทางที่ได้จากการวิเคราะห์ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริง โดยเน้นการจัดทำแผนปฏิบัติการอย่างเป็นระบบและมีลำดับขั้นตอนที่ชัดเจน การประยุกต์ใช้วงจร PDCA (Plan-Do-Check-Act) เป็นนวัตกรรมที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Nguyen et al. (2023) โดยเน้นว่าวงจร PDCA เป็นวิธีที่เรียบง่ายสำหรับการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องในกระบวนการตัดสินใจปัจจัยสำคัญในการนำ PDCA ไปใช้ให้สำเร็จคือการทำงานเป็นทีม การกำหนดเป้าหมาย การปรับปรุงที่ชัดเจน การดำเนินการตามขั้นตอน PDCA อย่างสม่ำเสมอโดยใช้เครื่องมือที่เหมาะสม และการแบ่งปันความรู้ และ 6) การประเมินผลการตัดสินใจ เป็นกระบวนการในการพิจารณาความสำเร็จหรือข้อบกพร่องของการตัดสินใจที่ผ่านมา เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงพัฒนาการตัดสินใจในอนาคต การใช้เครื่องมือ SWOT Analysis ช่วยให้สามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Palazzo (2024) ได้อธิบายว่า การประยุกต์ใช้ SWOT ในลักษณะเชิงพลวัตสามารถช่วยให้องค์กรรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในได้ดีขึ้น โดยเฉพาะเมื่อนำมารวมกับเครื่องมือการประเมินอื่น ๆ เช่น การประเมินการจัดการคุณภาพและการวิเคราะห์บริบทองค์กร ซึ่งจะช่วยเสริมประสิทธิภาพในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร นอกจากนี้ยังประกอบรูปแบบการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานราธิวาส เขต 3 ที่ได้สังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบจากนักวิชาการหลายท่านมีความคิดเห็นสอดคล้องกันเป็นส่วนใหญ่ พบว่าองค์ประกอบของรูปแบบได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) ระบบงาน และกลไก 4) วิธีการดำเนินการใช้รูปแบบที่พัฒนาขึ้น 5) แนวการประเมิน 6) คำอธิบาย และ 7) เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ สอดคล้องกับงานวิจัยของจิตมา วรรณศรี (2563) ที่กล่าวว่าการสร้างและพัฒนารูปแบบเป็นการสร้างหรือพัฒนาวิธีการ กระบวนการ เพื่อให้เกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรมและองค์กรแห่งการเรียนรู้บรรลุเป้าหมายการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งมีความสอดคล้อง



กับแนวคิดของ Ivancevich et al (1989) ซึ่งมีองค์ประกอบ 7 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) ระบบและกลไก 4) วิธีดำเนินงาน 5) แนวทางการประเมิน 6) คำอธิบาย และ 7) เงื่อนไขการนำไปใช้

การวิจัยระยะที่ 2

เมื่อพิจารณาดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น (PNI modified) พบว่า ช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุดคือ ด้านการสร้างแนวคิดเชิงสร้างสรรค์ รองลงมาคือ ด้านการประเมินผลการตัดสินใจ และด้านการวิเคราะห์ความเสี่ยงในการตัดสินใจ สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องมีการเสริมสร้างสมรรถนะของผู้บริหารในด้านเหล่านี้อย่างจริงจัง ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Hariri et al. (2021) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพของความคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาการตัดสินใจ พบว่า การคิดเชิงสร้างสรรค์มีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อตัวแปรการตัดสินใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งหมายความว่า การคิดเชิงสร้างสรรค์สามารถส่งผลต่อการตัดสินใจได้ ทิศทางของอิทธิพลระหว่างตัวแปรการคิดเชิงสร้างสรรค์ต่อการตัดสินใจเป็นบวก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Othman et al. (2024) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์การแก้ปัญหาและการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์ของผู้นำโรงเรียน พบว่า การตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์เป็นกระบวนการสร้างแนวคิดที่หลากหลายและการคิดเชิงประเมิน เพื่อประเมินและเลือกทางออกที่ดีที่สุด โดยเน้นความยืดหยุ่น การทำงานร่วมกัน และใช้นวัตกรรม

การวิจัยระยะที่ 3

ผลการประเมินคุณภาพรูปแบบการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทพื้นที่ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและมีข้อจำกัด ภาพรวมจากการประเมินคุณภาพรูปแบบ พบว่า ด้านที่ได้รับค่าคะแนนสูงสุด คือ ด้านความเหมาะสมสะท้อนถึงการออกแบบที่เชื่อมโยงกับบริบทพื้นที่จริงทั้งด้านโครงสร้างการบริหาร กรอบนโยบาย และความต้องการเชิงปฏิบัติในพื้นที่ได้อย่างลงตัว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hoy and Miskel (1991) ที่เน้นว่ารูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพต้องมีความเชื่อมโยงระหว่างบริบททางสังคม วัฒนธรรม และภารกิจของสถานศึกษาอย่างเหมาะสม ในขณะที่ด้านความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ ก็อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านหลักการ ซึ่งเป็นจุดแข็งสำคัญของรูปแบบการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ได้รับค่าคะแนนเฉลี่ยสูงในหลายด้านอย่างสม่ำเสมอ การอภิปรายผลข้างต้นชี้ให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดที่ควรปรับปรุงของรูปแบบอย่างชัดเจน กล่าวคือ รูปแบบมีความโดดเด่นในด้านเนื้อหา หลักการ และแนวทางการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกับบริบทของการศึกษาชายแดนใต้ได้อย่างเหมาะสมและสร้างสรรค์ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์ได้อย่างเต็มศักยภาพ นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพจากการอภิปรายกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า รูปแบบการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่พัฒนาขึ้นนี้มีความเหมาะสม



(Propriety) ในการนำไปใช้จริงในบริบทของพื้นที่ศึกษาที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม และมีลักษณะเฉพาะทางสังคม การประเมินรูปแบบการอภิปรายอิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Educational connoisseurship and criticism model) ตามแนวคิดของ Eisner (1976) มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Austin and Stanley (2022) ที่กล่าวว่า การประเมินรูปแบบการอภิปรายอิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เป็นการประเมินเพื่อตรวจสอบข้อมูลเชิงยืนยันผลที่ได้จากการดำเนินการวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อพิจารณาด้านความเหมาะสมของรูปแบบการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา พบว่ามีความสอดคล้องอย่างมีนัยสำคัญกับแนวคิดของ Stufflebeam (2000) ในด้านมาตรฐานความเหมาะสม ตลอดจนแนวคิดของ Hallinger and Heck (1996), Spillane et al. (2004), Leithwood and Jantzi (2006) ที่ต่างเน้นความสำคัญของการเชื่อมโยงระหว่างรูปแบบทางการบริหารกับบริบททางสังคม วัฒนธรรม และทรัพยากรเฉพาะของสถานศึกษา ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า รูปแบบที่พัฒนาขึ้นนั้นสามารถตอบสนองต่อความต้องการในบริบทของพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมตามหลักการทางวิชาการและการบริหารอย่างแท้จริง

สรุปผลการวิจัย

รูปแบบการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานราธิวาส เขต 3 (Creative Decision Making: PICRID Model) เป็นแนวทางที่ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาทักษะการตัดสินใจและแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ได้อย่างเป็นระบบ โดยใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์ผสมผสานกับการคิดเชิงนวัตกรรมที่เหมาะสมในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การระบุปัญหาใช้ Fishbone Diagram วิเคราะห์สถานการณ์เพื่อทำความเข้าใจปัญหาอย่างชัดเจน ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 2) การระบุและรวบรวมข้อมูลใช้ Affinity Diagram ใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลที่หลากหลายเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน ในการศึกษาปัจจัยแวดล้อมและบริบทของปัญหา 3) การสร้างแนวคิดเชิงสร้างสรรค์ใช้เทคนิค SCAMPER กระตุ้นให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาใช้ในการตัดสินใจ 4) การวิเคราะห์ความเสี่ยงใช้ Risk Matrix ประเมินทางเลือกที่เป็นไปได้โดยพิจารณาความเสี่ยงและผลลัพธ์ ในการเลือกแนวทางที่มีโอกาสประสบความสำเร็จมากที่สุด 5) การนำไปปฏิบัติใช้ PDCA Cycle วางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อจัดสรรทรัพยากรและกำหนดความรับผิดชอบ และ 6) การประเมินผลการตัดสินใจใช้ SWOT Analysis ตรวจสอบความสำเร็จหรือข้อผิดพลาดของการตัดสินใจ เพื่อสรุปบทเรียนสำหรับการพัฒนากระบวนการตัดสินใจในอนาคต

นอกจากนี้ รูปแบบการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างเป็นระบบ มีโครงสร้างที่ชัดเจนในการตัดสินใจ โดยมีจุดเด่น ดังนี้ 1) พัฒนาทักษะการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อส่งเสริม



ให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยหลักการคิดเชิงสร้างสรรค์และกระบวนการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ 2) ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และเป็นนวัตกรรม เพื่อให้ผู้บริหารสามารถคิดค้นแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาทางการบริหารสถานศึกษา ลดการใช้แนวทางแบบเดิมที่อาจไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน 3) สร้างแนวทางการตัดสินใจที่มีโครงสร้างชัดเจนและเป็นระบบ เพื่อให้กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารเป็นไปอย่างเป็นขั้นตอน มีความเป็นเหตุเป็นผล และสามารถนำไปใช้ได้ อย่างเป็นรูปธรรม 4) เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานสถานศึกษา เพื่อให้การตัดสินใจที่เกิดขึ้นนำไปสู่ การพัฒนางานด้านการศึกษาอย่างมีคุณภาพ ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสอดคล้อง กับบริบทของพื้นที่ 5) ลดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดในการตัดสินใจ เพื่อให้การตัดสินใจของผู้บริหารมีความ รอบคอบ โดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นก่อนดำเนินการจริง 6) เสริมสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้กระบวนการตัดสินใจเป็นแบบมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้บุคลากร ครู ผู้ปกครอง และชุมชนมีบทบาทในการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมพัฒนา 7) ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถใช้ผลลัพธ์จากการตัดสินใจมาเป็น ข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนาการตัดสินใจครั้งต่อไป ทำให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาต่อเนื่องในองค์กร

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการระบุปัญหาของผู้บริหารสถานศึกษาเนื่องจากผลการประเมินด้านการระบุปัญหามีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด จึงควรมีการวิจัยเพื่อค้นหาอุปสรรคหรือข้อจำกัดในการ ระบุปัญหาที่ใช้สำหรับการตัดสินใจ

2. ควรมีการศึกษาวิจัยนโยบายด้านการพัฒนาทักษะผู้บริหารในการสร้างนวัตกรรมและความคิด สร้างสรรค์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของความหลากหลายทางวัฒนธรรมและข้อจำกัดเชิงทรัพยากรในพื้นที่ ห่างไกล เช่น จังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อเสนอแนะแนวทางการฝึกอบรมหรือหลักสูตรที่ตอบโจทย์บริบท เฉพาะถิ่น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การพัฒนาตัวบ่งชี้การตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
2. การพัฒนาเครื่องมือวัดทักษะการตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา



รายการอ้างอิง

- กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา. (2566, 9 กุมภาพันธ์). *รู้แต่ทำไม่ได้ ทำไมนโยบายการศึกษาไทยจึงไม่สัมฤทธิ์ผล: มุมมองจากกระบวนการทางนโยบาย*. <https://www.eef.or.th/research-on-thai-education-policy/>
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545*. โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- จิตติมา วรณศรี. (2563). *นวัตกรรมสู่การพัฒนาสถานศึกษา*. รัตนสุวรรณการพิมพ์.
- ซัชรินทร์ เลิศยศดินทร์. (2567). คุณภาพของเยาวชนไทยผ่านผลสอบ PISA 2022. *วารสารสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ*, 15(2), 25-35. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/ndsijournal/article/view/276911/186349>
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2555). *สถิติชวนใช้* (พิมพ์ครั้งที่ 2). โอคอนพริ้นติ้ง.
- สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (สทศ.). (2566, 12 เมษายน). *สรุปผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั่นพื้นฐาน (O-NET) ปี.6 ปีการศึกษา 2565*. <https://www.niets.or.th/th/catalog/view/497/10>
- สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ). (2565, 13 ธันวาคม). *ทีดีอาร์ไอ ชี้ผลสอบ PISA ส่งสัญญาณเตือนระบบการศึกษาไทยมีปัญหา ทำคนไทยไม่พร้อมรับมือโลกที่เปลี่ยนแปลง*. <https://tdri.or.th/2023/12/pisa-2022/>
- สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. (2566, 6 ธันวาคม). *การแถลงข่าวผลการประเมิน PISA 2022*. <https://pisathailand.ipst.ac.th/news-21/>
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)*. https://www.nesdc.go.th/article_attach/article_file_20230307173518.pdf
- สีทอง บุญนำ. (2566). *เรื่องเล่าความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา และแนวทางการจัดการศึกษาเพื่อสร้างความเสมอภาคทางการศึกษาของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร]. DSpace. <http://ithesis-ir.su.ac.th/dspace/bitstream/123456789/4787/1/640620055.pdf>
- เสมอภาณจันท์ โสภณศิริรัฐรักษ์, สุวิทย์ อัสสพันธุ์ และธิดา ทับพันธุ์. (2566). การศึกษาและพัฒนาองค์ประกอบด้านสมรรถนะในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์จากกระบวนการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์.



- วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, 17(3), 219-224.
<https://so02.tci-thaijo.org/index.php/JournalGradVRU/article/view/261030/178168>
- Adanne, E. (2024). A Meta-Analysis of Data-Driven School Leaders and School Effectiveness in the 21st Century. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 12(1), 204-225. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2024.121011>
- Aldawsari, H. K., Shahat, H. A., Gaber, S. A., Al-Ruwaili, H. A., Aldughaysh, A. M., & Mohamed, T. A. (2023). Developing Productive Thinking Skills in the Field of Artistic Works Using the SCAMPER Strategy for Twice Exceptional Students. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 22(12), 1-20. <https://doi.org/10.26803/ijlter.22.12.1>
- Al-Kubaisi, H., & Shahbal, S. (2021). The Focus of Educational Leadership on Student Learning; Reflection and Assessment-Vanderbilt Assessment of Leadership in Education. *Webology*, 18(3), 1699-1720.
- Austin, S., & Stanley, S. (2022). Educational Criticism and Connoisseurship: A Case Study Example. In S. G. Harding & A. D. Krug (Eds.), *Conceptual Analyses of Curriculum Inquiry Methodologies* (pp. 223-251). Routledge.
- Blašková, M., Tumová, D., & Mičiak, M. (2022). Taxonomy of Factors Involved in Decision-Making to Sustain Organization Members' Creativity. *Administrative Sciences*, 12(1), 39. <https://doi.org/10.3390/admsci12010039>
- Bovee, C. L. (1993). *Management*. McGraw-Hill.
- Chkheidze, S. (2023). Role OF Leader in Educational Management. Pupil: *International Journal of Teaching, Education and Learning*. 7. 171-179. <https://doi.org/10.20319/pijtel.2023.72.171179>.
- Cohen, M., March, J., & Olsen, J. (1972). A Garbage Can Model of Organization Choice. *Administrative Science Quarterly*. 17. 1-25. <https://doi.org/10.2307/2392088>.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (2nd ed.). Sage.



- Kamari, A. (2023). From Decision Theory to Informed Decision-Making in the Design of Sustainable High-Performance Buildings. *Sustainability*. 15. 15784. <https://doi.org/10.3390/su152215784>.
- Daniels, D., McBrayer, J. S., Griffin, M., Norman, T., Pannell, S., & Fallon, K. (2021). School Leaders' and Teachers' Preparedness for the Online K-12 Setting: Student Learning and Engagement, Curriculum and Instruction, and Data-Driven Decision-Making. *Journal of Online Learning Research*, 7(3), 269-291.
- Duhoe, A., & Segbefia, S. (2023). Role of Administrators in Promoting Positive School Environment For Tutors and Student Well-Being: A Case Study of Some Schools in Ghana. *International Journal of Education & Well-Being (IJEW)*. 1. 14-30. <https://doi.org/10.62416/ijwb-14>.
- Eisner, E. W. (1976). *Educational Connoisseurship and Criticism: The Form and Functions in Educational Evaluation*. The Falmer.
- Ertas, H., & Kotboga, A. (2022). Teachers' Views on Creative Leadership Behaviors Displayed by School Principals. *Asya Studies-Academic Social Studies/Akademik Sosyal Araştırmalar*, 6(21), 135-146. <https://doi.org/10.31455/asya.1126004>
- Ertem, H. Y. (2021). Examination of System of Transition to Upper-secondary Schools from Lower-secondary Schools in Terms of Student, Class, and School Level Variables. *Problems of Education in the 21st Century*, 79(2), 194-206. <https://doi.org/10.33225/pec/21.79.194>
- Gouda, H. (2023). Impact of Leadership Styles on Decision-Making and Problem-Solving: Classical Faculty Leaders at Egyptian Governmental Universities. *Arab Journal of Administration*, 43(2), 343-354. <https://doi.org/10.21608/aja.2023.299838>
- Gurel, E., & Tat, M. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *The Journal of International Social Research*, 10, 994-1006.
- Griffiths, D. E. (1959). *Administrative Theory*. Appleton-Century-Crofts.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1996). Reassessing the Principal's Role in School Effectiveness: A Review of Empirical Research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5-44. <https://doi.org/10.1177/0013161X96032001002>



- Hariri, A., Muslim, S., Ekohariadi, E., & Yundra, E. (2021). The Effect of Creative Thinking in Improving Decision Making. *Management Science Letters*, 11(6), 1765-1770. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.2.006>
- Hassan, S. M. (2023). SCAMPER as a Creative Idea Generation Method: Case Study on Graphic Design Students. *Information Sciences Letters*, 12(4), 1417-1426. <http://dx.doi.org/10.18576/isl/120453>
- Hisprastin, Y., & Musfiroh, I. (2021). Ishikawa Diagram dan Failure Mode Effect Analysis (FMEA) sebagai Metode yang Sering Digunakan dalam Manajemen Risiko Mutu di Industri. *Beranda*, 6(1), 1-7. <https://doi.org/10.24198/mfarmasetika.v6i1.27106>
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1991). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. McGraw-Hill.
- Ivancevich, J. M., et al. (1989). *Management: Principles and function* (4th ed.). Richrad D.Trwin.
- Jones, E. R. (2023, November 29). *Affinity Diagram*. The Decision Lab. <https://thedeisionlab.com/reference-guide/organizational-behavior/affinity-diagram>
- Kaplan, S., & Garrick, B.J. (1981) On the Quantitative Definition of Risk. *Risk Analysis*, 1, 11-27. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1539-6924.1981.tb01350.x>
- Khoyaled, S. (2023). Impact of Education Policies for Accessing Quality Education. *International Journal of Education and Learning Research*, 6(1), 57-75.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational School Leadership for Large-Scale Reform: Effects on Students, Teachers, and their Classroom Practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201-227. <https://doi.org/10.1080/09243450600565829>
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. McGraw-Hill.
- Mbua, E. M. (2023). Effectiveness of Instructional School Leadership in Public Secondary Schools in Buea. *American Journal of Leadership and Governance*, 8(1), 1-18. <https://doi.org/10.47672/ajlg.1362>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). SAGE.



- Mustafa, G., Hisham-UL-Hassan, K., & Cheema, F. (2023). Role of Administrator in School Improvement at Secondary School Level: A Qualitative Study. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*. 11. <https://doi.org/10.52131/pjhss.2023.1102.0398>.
- Nguyen, V., Chau, C. K. B., & Tran, T. (2023). PDCA from Theory to Effective Applications: A Case Study of Design for Reducing Human Error in Assembly Process. *Advances in Operations Research*, 2023(8007474), 1-9. <https://doi.org/10.1155/2023/8007474>
- Osborn, A. (1953). *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving*. Charles Scribner's Sons.
- Othman, S. A., Ibrahim, M. B., Salleh, M. J., & Md Sidek, S. S. (2024). (2024). School Leaders' Leadership Practices and Their Influence on Crisis-Related Problem-Solving and Decision-Making: A Multi-Site Case Study. *IJUM Journal of Educational Studies*, 12(1), 50-73. <https://doi.org/10.31436/ijes.v12i1.515>
- Palazzo, M. (2024). The SWOT Analysis: An Evolving Decision-Making Model. In *Rethinking Decision-Making Strategies and Tools: Emerging Research and Opportunities* (pp. 53-70). Emerald. <https://doi.org/10.1108/978-1-83797-204-320241004>
- Parnes, S., Osborn, A. & Noller, R. (2016). *Creative Problem-Solving Tools & Techniques Resource Guide*. Creative Education Foundation.
- Pavlenchyk, N., Pavlenchyk, A., Skrynkovskyy, R., & Tsyuh, S. (2023). The Influence of Management Creativity on the Optimality of Management Decisions Over Time: An Innovative Aspect. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 10(3), 498-514. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>
- Plunkett, W. R., & Attner, R. F. (1994). *Introduction to management* (5th ed.). Wadsworth.
- Puccio, G. J., Murdock, M. C., & Mance, M. (2011). *Creative Leadership: Skills that Drive Change* (2nd ed.). SAGE.
- Şahin, F. (2021). The Role of School Administrators in Organizational Learning Processes. *Research in Educational Administration and Leadership*, 6(4), 833-868. <https://doi.org/10.30828/real/2021.4.3>



- Sakdiyah, S., Eltivia, N., & Afandi, A. (2022). Root Cause Analysis Using Fishbone Diagram: Company Management Decision Making. *Journal of Applied Business, Taxation and Economics Research*, 1(6), 566-576. <https://doi.org/10.54408/jabter.v1i6.103>
- Siagian, A. F., Ibrahim, M., & Supardi, Z. A. I. (2023). Creative-Scientific Decision-Making Skills Learning Model for Training Creative Thinking Skills and Student Decision Making Skills. *Nurture*, 17(1), 10-17. <https://doi.org/10.55951/nurture.v17i1.141>
- Simon, H. A. (1957). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations* (2nd ed.). Macmillan.
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2004). Towards a Theory of Leadership practice: A Distributed Perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3-34. <https://doi.org/10.1080/0022027032000106726>
- Stoner, J. A. F. (1978). *Management*. Prentice-Hall.
- Stufflebeam, D. L. (2000). The CIPP Model for Evalutaion. In D. L. Stufflebeam, G. F. Madaus, & T. Kellaghan (Eds.), *Evalutaion Models: Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation* (2nd ed., pp. 280-317). Kluwer Academic.
- Tamm, T., Hallikainen, P., & Tim, Y. (2021). Creative Analytics: Towards Data-Inspired Creative Decisions. *Information Systems Journal*, 32(5), 729-753. <https://doi.org/10.1111/isj.12369>
- Tannenbaum, R. (1950). Managerial Decision-Making. *Journal of Business*, 23(1), 22-39.
- Torrance, E. P. (1988). The Nature of Creativity as Manifest in its Testing. In R. J. Sternberg (Ed.), *The Nature of Creativity: Contemporary Psychological Perspectives* (pp. 43-75). Cambridge University Press.
- Uca, M., & Alizadehebadi, L. (2021). Risk Analysis and Assessment Using Decision Matrix Risk Assessment Technique in Sports: The Case of Boxing. *Pakistan Journal of Medical & Health Sciences*, 15(10), 2971-2976. <https://doi.org/10.53350/pjmhs2115102971>