

พฤติกรรมการณ์ตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

โดย

นางสาวอนงค์ แสงแก้ว

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2548

ISBN 974-11-6155-7

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**DECISION – MAKING BEHAVIOR OF ADMINISTRATOR IN BASIC  
EDUCATIONAL SCHOOL UNDER THE OFFICE OF SAMUTSONGKHRAM  
EDUCATIONAL SERVICE AREA**

**By**

**Anong Sangkaew**

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

**A Master's Report Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree**

**MASTER OF EDUCATION**

**Department of Educational Administration**

**Graduate School**

**SILPAKORN UNIVERSITY**

**2005**

**ISBN 974-11-6155-7**

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้สารนิพนธ์เรื่อง “พฤติกรรม การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม” เสนอโดย นางสาวอนงค์ แสงแก้ว เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิสาข์ จิตวิตร)  
รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ รักษาราชการแทน  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ผู้ควบคุมสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร.ชวันชม ชินะตั้งกูร

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์  
คณะกรรมการตรวจสอบสารนิพนธ์

.....ประธานกรรมการ  
(อาจารย์ ดร.วิชัญ เชาว์ดำรงค์)  
...../...../.....

.....กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ชวันชม ชินะตั้งกูร)  
...../...../.....

.....กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)  
...../...../.....

K45252427 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : พฤติกรรมการตัดสินใจ / ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

อนงค์ แสงแก้ว : พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม (DECISION - MAKING BEHAVIOR OF ADMINISTRATOR IN BASIC EDUCATIONAL SCHOOL UNDER THE OFFICE OF SAMUTSONGKHRAM EDUCATIONAL SERVICE AREA) อาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์ : รศ.ดร.ชวนชม ชินะดังกูร. 153 หน้า. ISBN 974 - 11 - 6155 - 7

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม 2) ความแตกต่างของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามเมื่อจำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ได้แก่ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม จำนวน 66 โรงเรียน โดยมีผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร หรือผู้รักษาการ และครูผู้สอน รวมทั้งสิ้น 264 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็น แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารตามแนวคิดของแทนเนนบอมและชมิคท์ (Tannenbaum and Schmidt) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (f) ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การทดสอบค่าที (t-test) การทดสอบค่าเอฟ (F-test) และการทดสอบรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe) ผลการวิจัยพบว่า

1) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามอยู่ในระดับมาก 5 แบบ เรียงตามค่าเฉลี่ยดังนี้ แบบที่ 7 ผู้บริหารมอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง แบบที่ 6 ผู้บริหารชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น แบบที่ 5 ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ แบบที่ 1 ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ แบบที่ 4 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บริหารอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่ได้เมื่อได้ข้อมูลที่คิดว่า และอยู่ในระดับปานกลาง 2 แบบ เรียงตามลำดับดังนี้ แบบที่ 2 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตน และแบบที่ 3 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ

2) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามเมื่อจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน

---

ภาควิชาการบริหารการศึกษา      บัณฑิตวิทยาลัย      มหาวิทยาลัยศิลปากร      ปีการศึกษา 2548

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์ .....

K45252427 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : DECISION-MAKING /ADMINISTRATOR IN BASIC EDUCATION SCHOOL

ANONG SANGKAEW : DECISION - MAKING BEHAVIOR OF ADMINISTRATOR IN BASIC EDUCATIONAL SCHOOL UNDER THE OFFICE OF SAMUTSONGKHRAM EDUCATIONAL SERVICE AREA. A MASTER'S REPORT ADVISOR : ASSOC. PROF. CHUANCHOM CHINATANGKUL, Ph.D. 153 pp. ISBN 974 - 11 - 6155 - 7.

The purposes of this study were to determine : 1) the decision – making behavior of school administrators in basic educational schools under the Office of Samutsongkhram Educational Service Area, 2) the differences of the administrators' decision-making behavior in basic educational schools under the Office of Samutsongkhram Educational Service Area when classified by sex, age, education level and the duration of administrating as a school administrator. The sample consisted of 264 teachers in 66 basic educational schools under the Office of Samutsongkhram Educational Service Area. The respondents composed of school directors, assistant school directors or acting personnel and teachers. The instrument employed to collect data was a questionnaire about decision-making behavior based on the concept of Tannenbaum and Schmidt. The statistic used for data analysis were frequency, mean, standard deviation, t – test, F – test and Scheffe's match – paired test.

The finding were as follows :

1) In regard to the decision-making behavior of the administrators, 5 types of decision-making behavior of school administrators were respectively found at a high level, namely, type 7 the administrators allowed the subordinates to make decision, type 6 the administrators allowed the subordinates to make decision within a certain limitation, type 5 the administrators allowed the subordinates to provide suggestions and solution to problem as a source of decision-making, type 1 the administrators sole decision-making, and type 4 the administrators sole decision-making prior to requesting the subordinates' opinions and the administrators might alter their decision-making. However, there were 2 type respectively found at a moderate level, namely, type 2 the administrators sole decision-making prior to persuading the subordinates to accept the decision, and type 3 the administrators sole decision-making prior to requesting without administrators' intention to alter the final decision.

2) In regard to sex, age, education level and the duration of administrating as a school administrator, the differences involving decision-making behavior of school administrators were not found in basic educational schools under the Office of Samutsongkhram Educational Service Area.

---

Department of Educational Administration    Graduate School, Silpakorn University    Academic Year 2005

Student's signature .....

A Master's Report Advisors' signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาของ รองศาสตราจารย์ ดร.ชวนชม ชินะตั้งกูร อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช อาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์ อาจารย์ ดร.วัชনীย์ เซาว์ดำรงค์ ประธาน คณะกรรมการตรวจสอบสารนิพนธ์ ที่ได้ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนสมบูรณ์ รวมทั้งคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ แนวคิด และแนวทางในการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ที่กรุณาเสียสละเวลาช่วยเหลือในการตรวจสอบแก้ไข เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา คณะครูของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างซึ่งได้อำนวยความสะดวก ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณสำหรับกำลังใจจากครอบครัวแสงแก้ว และนายอุดม อรุณราช ที่มีให้เสมอมา

ประโยชน์และคุณค่าของสารนิพนธ์เล่มนี้ ขอมอบเพื่อตอบแทนพระคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ ที่ได้อบรมสั่งสอนมาในอดีต และทุกท่านที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของงานวิจัยครั้งนี้

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	3
ปัญหาของการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	9
ข้อคำถามของการวิจัย.....	9
สมมติฐานการวิจัย.....	9
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	10
ขอบเขตของการวิจัย.....	12
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	14
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	15
พฤติกรรมการตัดสินใจ.....	15
ผู้บริหารกับการตัดสินใจ.....	15
ความหมายการตัดสินใจ.....	18
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจ.....	22
รูปแบบการตัดสินใจตามแนวคิดของนักทฤษฎี.....	23
องค์ประกอบของการตัดสินใจ.....	37
ประเภทของการตัดสินใจ.....	46
กระบวนการตัดสินใจ.....	49
ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ.....	52
เทคนิคการตัดสินใจเชิงพฤติกรรม.....	54
ประสิทธิผลในการตัดสินใจ.....	55
อุปสรรคและข้อควรปฏิบัติในการตัดสินใจ.....	57

บทที่	หน้า
กระบวนการบริหารการศึกษา.....	59
บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหาร.....	61
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม.....	68
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	71
งานวิจัยในประเทศ.....	71
งานวิจัยต่างประเทศ.....	77
สรุป.....	79
3 การดำเนินการวิจัย.....	80
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	80
ระเบียบวิธีวิจัย.....	81
แผนแบบการวิจัย.....	81
ประชากร.....	81
กลุ่มตัวอย่าง.....	81
ตัวแปร.....	83
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	84
การสร้างเครื่องมือ.....	85
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	85
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	86
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	86
สรุป.....	87
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	88
ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	88
ตอนที่ 2 พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม.....	91
ตอนที่ 3 พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษาและระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร.....	99



บทที่	หน้า
5	
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	112
สรุปผลการวิจัย.....	112
การอภิปรายผล.....	113
ข้อเสนอแนะ.....	116
ข้อเสนอแนะของการวิจัย.....	116
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	117
บรรณานุกรม.....	118
ภาคผนวก.....	127
ภาคผนวก ก หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	128
ภาคผนวก ข หนังสือขอทดลองเครื่องมือวิจัยและขอเก็บรวบรวมข้อมูล.....	135
ภาคผนวก ค รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง.....	141
ภาคผนวก ง การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ.....	144
ภาคผนวก จ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	146
ประวัติผู้วิจัย.....	153

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ผลการประเมินมาตรฐาน โรงเรียนด้านมาตรฐานการบริหาร สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม ปีการศึกษา 2543.....	6
2	ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ประจำปีการศึกษา 2545.....	8
3	ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ประจำปีการศึกษา 2545.....	8
4	แสดงจำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลจำแนกเป็นรายอำเภอตามขนาดของโรงเรียน.....	82
5	จำนวน ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเมื่อจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งในปัจจุบัน อายุราชการ และระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง.....	89
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวม.....	91
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม แบบผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ.....	92
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม แบบผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตน .....	93
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม แบบผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ .....	94
10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม แบบผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บริหาร อาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่ได้เมื่อ ได้ข้อมูลที่ดีกว่า.....	95

ตารางที่	หน้า
11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติของพฤติกรรมการตัดสินใจ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม แบบผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับ- บัญชาแล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ..... 96
12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติของพฤติกรรมการตัดสินใจ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม แบบผู้บริหารที่ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจภายใน ขอบเขตนั้น..... 97
13	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติของพฤติกรรมการตัดสินใจ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม แบบผู้บริหารมอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง..... 98
14	ความแตกต่างของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนก ตามเพศ..... 99
15	วิเคราะห์ความแปรปรวนของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน โดยรวม เมื่อจำแนกตามอายุ..... 100
16	วิเคราะห์ความแปรปรวนของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานจำแนกเป็นรายแบบพฤติกรรม และจำแนกตามอายุ..... 101
17	ความแตกต่างของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนก ตามวุฒิการศึกษา..... 104
18	วิเคราะห์ความแปรปรวนของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานจำแนกเป็นรายแบบพฤติกรรม และจำแนกตามวุฒิการศึกษา..... 105
19	วิเคราะห์ความแปรปรวนของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน โดยภาพรวมเมื่อจำแนกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร... 107
20	วิเคราะห์ความแปรปรวนของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน แยกพิจารณาเป็นรายแบบพฤติกรรมจำแนกตามระยะเวลาในการ ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร..... 108

## สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดทางทฤษฎีของการวิจัย.....	11
2	ขอบเขตของการวิจัย.....	13
3	ระดับของการบริหารในองค์การ.....	16
4	ความต่อเนื่องของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร.....	29
5	สถานการณ์ของการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ.....	33
6	การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ.....	35
7	องค์ประกอบต่าง ๆ เกี่ยวกับการตัดสินใจ.....	38
8	เปรียบเทียบกระบวนการตัดสินใจโดยบุคคลและกลุ่ม.....	48
9	เปรียบเทียบกระบวนการตัดสินใจของบุคคลต่าง ๆ.....	50

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## บทที่ 1

### บทนำ

ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ที่สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของโลก มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ระบบเศรษฐกิจมีความเชื่อมโยงสลับซับซ้อนยิ่งขึ้น การคาดการณ์ และวางแผนล่วงหน้าทำได้ยากกว่าในอดีต ประเทศไทยจึงได้ริเริ่มกระบวนการวางแผนพัฒนา ประเทศในแนวใหม่ ตั้งแต่การจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ที่ได้เปิด โอกาสให้ประชาชนจากทุกภาคส่วนของสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนด้วย และ ในที่สุดก็ได้นำไปสู่การปรับแนวคิดการพัฒนาประเทศใหม่ที่ไม่มองการพัฒนาประเทศแบบ แยกส่วน แต่หันมาเน้นการพัฒนาแบบองค์รวมที่ยึด “คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา”<sup>1</sup> โดย แรงขับเคลื่อนสำคัญที่มีผลกระทบต่อพัฒนาการของประเทศไทยในอนาคต คือ กระแสโลกาภิวัตน์ และเศรษฐกิจยุคใหม่ที่ประเทศต้องเผชิญในศตวรรษหน้า ซึ่งต้องมีการปรับตัวเตรียมความพร้อม ให้คน ระบบเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศสามารถรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้อย่าง เหมาะสม ขณะที่ภาครัฐมีข้อจำกัดด้านงบประมาณเนื่องจากมีภาระหนี้สาธารณะจำนวนมาก นอกจากนี้ปัญหาความยากจน ปัญหาเสพติด ปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบในวงราชการ ตลอดจนปัญหาความขัดแย้งของคนในสังคมมีเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ เจาะลึกและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายในประเทศ ทั้งในส่วนที่คาดว่าจะ เป็นโอกาสหรือจุดแข็งให้ประเทศสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ ในส่วนที่คาดว่าจะเป็นภัยคุกคามหรือจุดอ่อนที่ประเทศต้องพึงระวังและแก้ไขต่อไป<sup>2</sup>

จากทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 การพัฒนาสังคมไทย ขณะนี้และในอนาคตเป็นสังคมฐานความรู้ที่การเรียนรู้ ความรู้ และนวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญใน การพัฒนา จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องส่งเสริมและสร้างสภาพการณ์เพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาคุณภาพ ประสิทธิภาพ และขีดความสามารถของคนส่วนใหญ่ในประเทศ โดยยึดหลักการ ให้ทุกภาคส่วนของสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดและตัดสินใจในกิจกรรมสาธารณะที่

---

<sup>1</sup>สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 พ.ศ. 2545 – 2549 (กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2544), 3.

<sup>2</sup>เรื่องเดียวกัน, 6.

เกี่ยวข้องกับตนเองและชุมชน ท้องถิ่น การสนับสนุนให้สังคมทุกส่วนและทุกระดับได้รับการพัฒนา  
เต็มตามศักยภาพ และการสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อความสำเร็จ ในการปฏิบัติเช่นนี้จะทำให้  
เกิดพลังชุมชน ท้องถิ่นที่เข้มแข็ง อันจะเป็นฐานรากที่มั่นคงในการพัฒนาประเทศอย่างมีเสถียรภาพ  
และยั่งยืนตลอดไป<sup>3</sup>

ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามกระแสโลกาภิวัตน์นี้ที่ทำให้โลกไร้พรมแดน  
จนทำให้เกิดกระแสผลักดันให้มีการปฏิรูปการศึกษา ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา โดย  
มีองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารคือผู้บริหารการศึกษาในทุกระดับตั้งแต่ระดับกระทรวง  
ทบวง กรม จังหวัด และสถานศึกษา จะต้องเป็นผู้ที่มีความคิดกว้างไกล มีสถานะความเป็นผู้นำ  
กล้าคิด กล้าเปลี่ยนแปลง กล้าทำ และกล้าตัดสินใจ ตระหนักในความสำคัญของการมีส่วนร่วม  
อย่างกว้างขวาง มีความสามารถในการจัดการประสานประโยชน์กับทุกฝ่าย เพื่อผลประโยชน์ของ  
ผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะดังกล่าวจึงจะสามารถทำให้การศึกษาเปลี่ยนแปลงไปใน  
ทิศทางที่พึงประสงค์ได้<sup>4</sup> และในความเป็นจริงผู้บริหารทุก ๆ คนต่างก็พยายามดิ้นรนเพื่อนำ  
หน่วยงานไปสู่การบรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานเฉพาะของหน่วยงานนั้นๆแต่เชื่อว่าประสบความสำเร็จ  
และมีความสามารถในการกระตุ้นให้บุคคลในองค์กรได้ใช้ศักยภาพที่ดี ทำงานให้เกิดผลสูงสุด  
สร้างพันธมิตรทั้งภายในและภายนอกองค์กร สื่อสารกับลูกค้าด้วยความรู้สึกที่ดีต่อกัน รวมทั้งเป็น  
ผู้มีทักษะทางการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานสูงสุด ภายใต้ภาวะการที่เปลี่ยน  
แปลงในลักษณะเช่นนี้ ผู้นำถือว่าเป็นบุคลากรหลักที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย  
ได้ดี<sup>5</sup>

อนึ่งในการบริหารงานนั้น ภาระหน้าที่ที่สำคัญยิ่งของผู้บริหาร ก็คือ การตัดสินใจ  
(decision making) เพราะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการบริหาร  
องค์กร ดังที่ เฮอเบิร์ต เอ. ไชมอน (Herbert A. Simon) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารก็คือ

<sup>3</sup>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545 – 2559) : ฉบับสรุป, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ :พริกหวานกราฟฟิค, 2545), 3 – 4.

<sup>4</sup>บัญชา อึ้งสกุล, “ประสิทธิภาพของผู้บริหารการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา,” วารสาร  
วิชาการ 5,3 (มีนาคม 2545) : 22 – 23.

<sup>5</sup>เทียน ทองแก้ว, “ภาวะผู้นำ : สมรรถนะหลักของผู้บริหารยุคปฏิรูป,” วารสารวิชาการ  
5,9 (กันยายน 2545) : 35.

การตัดสินใจ<sup>6</sup> นั่นคือ การตัดสินใจนับเป็นพฤติกรรมหลักของการบริหาร และเป็นเสมือนเครื่องมือทดสอบความสามารถของผู้บริหารด้วย

อย่างไรก็ตามการตัดสินใจในการบริหารองค์การนั้นไม่อาจกำหนดได้แน่ชัดลงไปได้ว่าพฤติกรรมแบบใดมีประสิทธิภาพมากที่สุด ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักเลือกใช้วิธีการตัดสินใจให้เหมาะสมว่าเมื่อใดควรมอบหมายอำนาจการตัดสินใจให้แก่บุคคลากรและความมอบอำนาจการตัดสินใจให้มากน้อยเพียงใด<sup>7</sup>

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ในมาตรา 43 ได้แสดงเจตนารมณ์อย่างชัดเจนที่จะนำการศึกษาที่มีคุณภาพไปสู่คนไทยอย่างทั่วถึงโดยได้บัญญัติไว้ว่า “บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปี ซึ่งรัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย”<sup>8</sup> และการจัดการศึกษาจะต้องสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และสังคม ซึ่งตรงกับจุดมุ่งหมายของการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 6 กำหนดไว้ว่า “การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข”<sup>9</sup> และได้ให้ความสำคัญกับสถานศึกษาว่ามีผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยตรง จึงได้กำหนดภารกิจของสถานศึกษาให้มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น ได้แก่ 1)จัดการศึกษาหลายรูปแบบและให้มีการเทียบโอนผลการเรียนได้ 2)จัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3)ประเมินผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย 4)จัดทำสาระหลักสูตรสถานศึกษา 5)ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน 6)พัฒนาการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ 7)จัดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษา และ 8)จัดให้มีระบบ

<sup>6</sup>Herbert A. Simon, *Administrative Behavior*, 3<sup>rd</sup> ed. (New York : The Free Press, 1976), 8.

<sup>7</sup>Edwin M. Bridge, “A Model of Shared Decision Making in the school Principalsip,” *Educational Administration Quarterly* 3 (1969) : 46 – 47.

<sup>8</sup>กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, *รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540* (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2541), 19.

<sup>9</sup>“พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542,” *ราชกิจจานุเบกษา* เล่มที่ 116,ตอนที่ 74 ก (19 สิงหาคม) : 8.

ประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งผู้บริหาร คณะครูและบุคลากรในโรงเรียนเป็นผู้ที่จะต้องปฏิบัติตามภารกิจที่กำหนดไว้ในกฎหมายทั้ง 8 ประการให้บรรลุผลสำเร็จ แม้ว่าภารกิจบางอย่างจะเป็นเรื่องใหม่และมีความซับซ้อนก็ตาม<sup>10</sup>

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานนับว่าเป็นหน่วยงานเบื้องต้นที่มีความสำคัญต่อประสิทธิผลทางการศึกษามาก เนื่องจากเป็นหน่วยปฏิบัติในการจัดการศึกษาให้แก่ผู้เรียนโดยตรง และในการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาขั้นต้นผู้ที่มิบทบาทมากที่สุดในการจัดการศึกษาในโรงเรียนให้สำเร็จ ล่วงไปด้วยดีนั้น ได้แก่ คณะครูซึ่งถือว่าเป็นตัวจักรที่สำคัญ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งในทางบริหารแล้วถือว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการ และการตัดสินใจของผู้บริหารทั้งสิ้น จึงสอดคล้องกับแนวคิดของกริฟฟิธส์ (Griffiths) ที่ได้นำเสนอแนวคิดว่าการบริหารคือการตัดสินใจ โดยอธิบายเหตุผลประกอบไว้ 3 ประการ คือ (1) การกำหนดโครงสร้างขององค์กรเป็นไปโดยอาศัยธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจเป็นพื้นฐานของการพิจารณา (2) ฐานะตำแหน่งของแต่ละบุคคลในองค์กรมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการควบคุมตามกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร (3) ประสิทธิภาพของผู้บริหารขึ้นอยู่กับสัดส่วนของจำนวนการตัดสินใจที่เขาจัดทำด้วยตนเอง ซึ่งจากแนวคิดของกริฟฟิธส์นี้ ได้มีอิทธิพลเป็นอย่างมากต่อวงการบริหารจัดการ โดยก่อให้เกิดแนวคิดที่สำคัญ 2 ประการ คือ (1) งานของผู้บริหาร คือการดูแลเพื่อให้แต่ละตำแหน่งในองค์กรมีภาระรับผิดชอบกระบวนการตัดสินใจที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบของตน (2) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องรับผิดชอบการตัดสินใจด้วยตนเองเพียงเล็กน้อย แต่การตัดสินใจเพียงเล็กน้อยจะส่งผลกระทบต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ซึ่งอิทธิพลของผู้บริหารจะอยู่ที่การคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการกำกับดูแลกระบวนการตัดสินใจที่เกิดขึ้นในแต่ละระดับของการบังคับบัญชามากกว่าการตัดสินใจด้วยตนเอง<sup>11</sup> นอกจากนี้สมยศ นาวิการ ยังได้กล่าวไว้ว่า “การตัดสินใจเป็นรากฐานของหน้าที่การบริหารทุกอย่าง เราทุกคนต้องตัดสินใจที่กระทบโดยตรงต่อพฤติกรรมของเราเอง แต่กระนั้นผู้บริหารต้องตัดสินใจที่จิตใจมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น ในฐานะที่เป็นผู้ตัดสินใจ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงปัญหาและโอกาสให้เป็นเป้าหมาย สร้างทางเลือกของการกระทำขึ้นมาเพื่อบรรลุเป้าหมาย และเลือกทางเลือกของการกระทำที่ดีที่สุด”<sup>12</sup>

<sup>10</sup>คำริ บุญชู, “ภารกิจสถานศึกษายุคใหม่สิ่งท้าทายบทบาทผู้บริหารและครู,” วารสารวิชาการ 5,4 (เมษายน 2545) : 3 – 6.

<sup>11</sup>Daniel E. Griffiths, Administrative Theory (New York : Appleton – Century & Crofts, 1959), 89.

<sup>12</sup>สมยศ นาวิการ, การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (กรุงเทพ ฯ : บรรณกิจ, 2546) , 4.



ดังนั้นการตัดสินใจจึงเป็นศิลปะและเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญต่อการบริหารเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะผู้บริหารหรือหัวหน้างานมีภาระหน้าที่ที่จะต้องตัดสินใจสั่งการอยู่ตลอดเวลาจึงจำเป็นที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องศึกษาให้ทราบซึ่งถึงกระบวนการในการตัดสินใจที่ถูกต้อง และเหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดกับองค์กร

### ปัญหาของการวิจัย

การบริหารและการจัดการศึกษาภายในโรงเรียนในปัจจุบันนั้น ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 ได้กำหนดไว้ว่า “ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง”<sup>13</sup> จึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทและภาระหน้าที่ที่สำคัญมากขึ้นในการบริหารงานการศึกษาของโรงเรียน ซึ่ง ชีระ รุญเจริญ ได้ทำการศึกษาวิจัยสภาพปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย จากการศึกษาค้นคว้า ทำให้รู้ถึงสภาพ ปัญหา และความต้องการของโรงเรียน โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งมีบทบาทสำคัญที่สุดในการจัดการศึกษา ความสำเร็จหรือการบรรลุจุดมุ่งหมายของการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ย่อมต้องอาศัยผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก ต้องอาศัยความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนเป็นอย่างมาก จึงจะนำไปสู่สัมฤทธิ์ผลทางการศึกษา โดยเฉพาะแนวโน้มที่เป็นอยู่ ผู้บริหารการศึกษาระดับเหนือขึ้นไปกำกับติดตาม หรือมีอำนาจในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนได้ไม่มากนัก และยังพบว่า ผลงานของโรงเรียนจะเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนเป็นส่วนใหญ่ โรงเรียนที่นักเรียนมีคุณภาพดีมักจะเป็นโรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนสนใจงานวิชาการ และอยู่ปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบ ณ โรงเรียนมาก<sup>14</sup> ส่วนสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงครามได้ทำการประเมินมาตรฐานโรงเรียน ตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2541 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านมาตรฐานคุณภาพนักเรียน ด้านมาตรฐานการเรียนการสอน และด้านมาตรฐานการบริหารโรงเรียน ในปีการศึกษา 2543 โดยทำการประเมิน

<sup>13</sup>“พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545,” ราชกิจจานุเบกษา, 20.

<sup>14</sup> ชีระ รุญเจริญ, รายงานการวิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 17 มีนาคม 2547. เข้าถึงได้จาก [http:// www.onec.go.th/publication/tera/sum\\_tera.html](http://www.onec.go.th/publication/tera/sum_tera.html), บทสรุปผู้บริหาร.

โรงเรียนทั้งหมด 96 โรงเรียน พบว่าในด้านมาตรฐานการบริหารโรงเรียน จำนวน 5 มาตรฐาน คือ มาตรฐานที่ 1 โรงเรียนใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีจำนวนโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน 61 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 63.54 มาตรฐานที่ 2 โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนา มีจำนวนโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน 54 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 56.25 มาตรฐานที่ 3 โรงเรียนจัดกิจกรรมหลากหลายเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน มีจำนวนโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน 60 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 62.50 มาตรฐานที่ 4 โรงเรียนประสานความร่วมมือจาก ทุกฝ่ายเพื่อพัฒนาโรงเรียน มีจำนวนโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน 56 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 58.33 มาตรฐานที่ 5 โรงเรียนประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีจำนวนโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน 36 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 37.50 ดังรายละเอียดตามตารางที่ 1<sup>15</sup> ผลจากการประเมินมาตรฐานโรงเรียนด้านการบริหาร ในปีการศึกษา 2543 นั้น ยังมีโรงเรียนที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินมาตรฐานจำนวนมาก นับว่าเป็นปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน โดยเฉพาะมาตรฐานที่ 2 และมาตรฐานที่ 4 มีโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์การประเมินร้อยละ 56.25 และ 58.33 ตามลำดับ ดังนั้นจึงมีโรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ดังกล่าวอีกร้อยละ 43.75 และ 41.67 ตามลำดับ และในมาตรฐานที่ 5 มีโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์การประเมินเพียงร้อยละ 37.50 มีโรงเรียนอีกร้อยละ 62.50 ที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ ซึ่งถ้าไม่ได้รับการแก้ไข จะก่อให้เกิดผลเสียต่อการจัดการศึกษา

ตารางที่ 1 ผลการประเมินมาตรฐานโรงเรียนด้านมาตรฐานการบริหาร สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสมุทรสงคราม ปีการศึกษา 2543

ที่	สพอ	จำนวนโรงเรียน	มาตรฐานที่ 1		มาตรฐานที่ 2		มาตรฐานที่ 3		มาตรฐานที่ 4		มาตรฐานที่ 5	
			จำนวนโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์	ร้อยละ	จำนวนโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์	ร้อยละ	จำนวนโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์	ร้อยละ	จำนวนโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์	ร้อยละ	จำนวนโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์	ร้อยละ
1	เมืองฯ	38	23	60.53	21	55.26	22	57.89	22	57.89	12	31.58
2	บางคนที	25	16	64.00	15	60.00	18	72.00	15	60.00	10	40.00
3	อัมพวา	33	22	66.67	18	54.55	20	60.61	19	57.58	14	42.42
รวม		96	61	63.54	54	56.25	60	62.50	56	58.33	36	37.50

ที่มา : สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม, รายงานการประเมินมาตรฐานโรงเรียน ปีการศึกษา 2543 (สมุทรสงคราม : หน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดสมุทรสงคราม, มปป.), 6.

<sup>15</sup>สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม, รายงานการประเมินมาตรฐานโรงเรียน ปีการศึกษา 2543 (สมุทรสงคราม : กลุ่มนโยบายและแผน, มปป.), 6.

จากผลการวิจัยสภาพปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย และผลการประเมินมาตรฐานโรงเรียนของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะนำองค์การไปสู่สัมฤทธิ์ผลทางการศึกษาและเป็นที่ยอมรับว่า “การบริหารคือการตัดสินใจ”<sup>16</sup> ดังนั้นการตัดสินใจจึงเปรียบเสมือนหัวใจในการบริหารจัดการองค์การ เพราะการตัดสินใจจะแทรกเข้าไปอยู่ในทุกภารกิจของผู้บริหารตั้งแต่การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารบุคลากร การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม ผู้บริหารในทุกระดับขององค์การจะต้องมีการตัดสินใจและประเมินผลการตัดสินใจของตนเองว่ามีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใดอยู่เสมอ และเนื่องจากการตัดสินใจเป็นกิจกรรมที่อยู่ในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหาร ดังนั้นความสามารถในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความตระหนักรู้ มีความพึงพอใจในการทำงาน และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาผลการดำเนินงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม พบว่า ในปีการศึกษา 2545 มีอัตราการตกซ้ำชั้นของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-6 ร้อยละ 5.40 อัตราการออกกลางคันคิดเป็น ร้อยละ 1.6<sup>17</sup> และเมื่อศึกษาผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ (National Test) ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 และชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามประจำปีการศึกษา 2545 พบว่า นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขอย่างเร่งด่วนในวิชาภาษาไทย ร้อยละ 8.64 และวิชาคณิตศาสตร์ ร้อยละ 11.45 สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขอย่างเร่งด่วนในวิชาภาษาไทย ร้อยละ 19.80 วิชาคณิตศาสตร์ ร้อยละ 14.72 และวิชาภาษาอังกฤษ 19.30<sup>18</sup> ดังตารางที่ 2-3

<sup>16</sup>Herbert A. Simon, *Administrative Behavior*, 3<sup>rd</sup> ed. (New York : The Free Press, 1976), 8.

<sup>17</sup>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ฝ่ายนโยบายและแผนงาน, ข้อมูลการพัฒนาการศึกษาประจำปีการศึกษา 2545 (สมุทรสงคราม:สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม, 2546), 18.

<sup>18</sup>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา, รายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ ปีการศึกษา 2545 จังหวัดสมุทรสงคราม, เอกสารเลขที่ 006/2546. (สมุทรสงคราม:สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ,2546), 2.

ตารางที่ 2 ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3  
ในเขตพื้นที่การศึกษามุทสรสงคราม ประจำปีการศึกษา 2545

วิชา	จำนวน นักเรียน	คะแนน เต็ม	คะแนน เฉลี่ย	คะแนน เฉลี่ย ร้อยละ	ปรับปรุง		พอใช้		ดี	
					จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ภาษาไทย	2,627	30	18.79	62.65	227	8.64	824	31.37	1,576	59.99
คณิตศาสตร์	2,627	30	19.08	63.60	301	11.46	987	37.57	1,339	50.97

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสรสงคราม, กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา, รายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ ปีการศึกษา 2545 จังหวัดสมุทรสงคราม, เอกสารเลขที่ 006/2546. (สมุทรสงคราม : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสรสงคราม , 2546), 2.

ตารางที่ 3 ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในเขต  
พื้นที่การศึกษามุทสรสงคราม ประจำปีการศึกษา 2545

วิชา	จำนวน นักเรียน	คะแนน เต็ม	คะแนน เฉลี่ย	คะแนน เฉลี่ย ร้อยละ	ปรับปรุง		พอใช้		ดี	
					จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ภาษาไทย	2,580	40	22.49	56.21	511	19.81	1,292	50.08	777	30.12
คณิตศาสตร์	2,580	40	22.38	55.94	380	14.73	1,193	46.24	1,007	39.03
ภาษาอังกฤษ	2,580	40	22.59	56.49	498	19.30	1,307	50.66	775	30.04

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสรสงคราม, กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา, รายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ ปีการศึกษา 2545 จังหวัดสมุทรสงคราม, เอกสารเลขที่ 006/2546. (สมุทรสงคราม : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสรสงคราม , 2546), 2.

จากปัญหาดังกล่าวจะเห็นได้ว่าประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนยังไม่สามารถบรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ส่วนหนึ่งเนื่องมาจากพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารแต่ละโรงเรียน จึงส่งผลให้การบริหารงานของโรงเรียนไม่ประสบผลสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปิยะ ทวีทรัพย์สมบุรณ์ ที่พบว่าองค์ประกอบบรรยากาศโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก 6 ด้าน คือ เป้าหมายของผลการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม การกำหนดเป้าหมาย การควบคุมบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ และการจูงใจ

และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบบรรยากาศโรงเรียนด้านการตัดสินใจกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน พบว่ามีความสัมพันธ์ในระดับมาก<sup>19</sup>

จากสภาพปัญหาและสาเหตุดังกล่าวมาในเบื้องต้น การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงมุ่งที่จะศึกษาถึงพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากสภาพปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังต่อไปนี้

1. เพื่อทราบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม
2. เพื่อทราบความแตกต่างของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามเมื่อจำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

### ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดข้อคำถาม ดังนี้คือ

1. พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามเป็นแบบใด
2. พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามเมื่อจำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันหรือไม่

### สมมติฐานของการวิจัย

จากหลักทฤษฎีการบริหารต่าง ๆ และประสบการณ์ของผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานของงานวิจัยไว้ดังนี้

พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามเมื่อจำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน

<sup>19</sup>ปิยะ ทรัพย์สมบูรณ์, “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545), 137 – 138.

### กรอบแนวคิดของการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของแกทซ์ และ คาห์น (Daniel Katz and Robert L. Kahn) ที่กล่าวว่าองค์การระบบเปิด ประกอบด้วยระบบย่อยๆ ภายในองค์การ โดยระบบจะยอมรับปัจจัยนำเข้า(input) จากสิ่งแวดล้อม ผ่านกระบวนการ(process) เพื่อเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าให้กลายเป็นผลผลิต(output) ที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม(context) ทั้งภายในและภายนอกองค์การ<sup>20</sup> ถ้าเราพิจารณาโรงเรียนในฐานะที่เป็นระบบ โรงเรียนก็เป็นส่วนหนึ่งของชุมชน และเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งปัจจัยนำเข้าของโรงเรียน ได้แก่ นักเรียน ครู-อาจารย์ วัสดุ อุปกรณ์ ทุน และเทคโนโลยีต่างๆ เมื่อนักเรียนผ่านเข้าไปในโรงเรียนซึ่งถือว่าเป็นองค์การที่มีกระบวนการในการผลิต เช่น การบริหารจัดการ การนิเทศการสอน และกิจกรรมการเรียนการสอน ที่นักเรียนต้องศึกษาเล่าเรียน เมื่อนักเรียนสำเร็จการศึกษาตามเป้าหมายที่วางไว้ถือว่าเป็นผลผลิตขององค์การหรือของโรงเรียน<sup>21</sup>

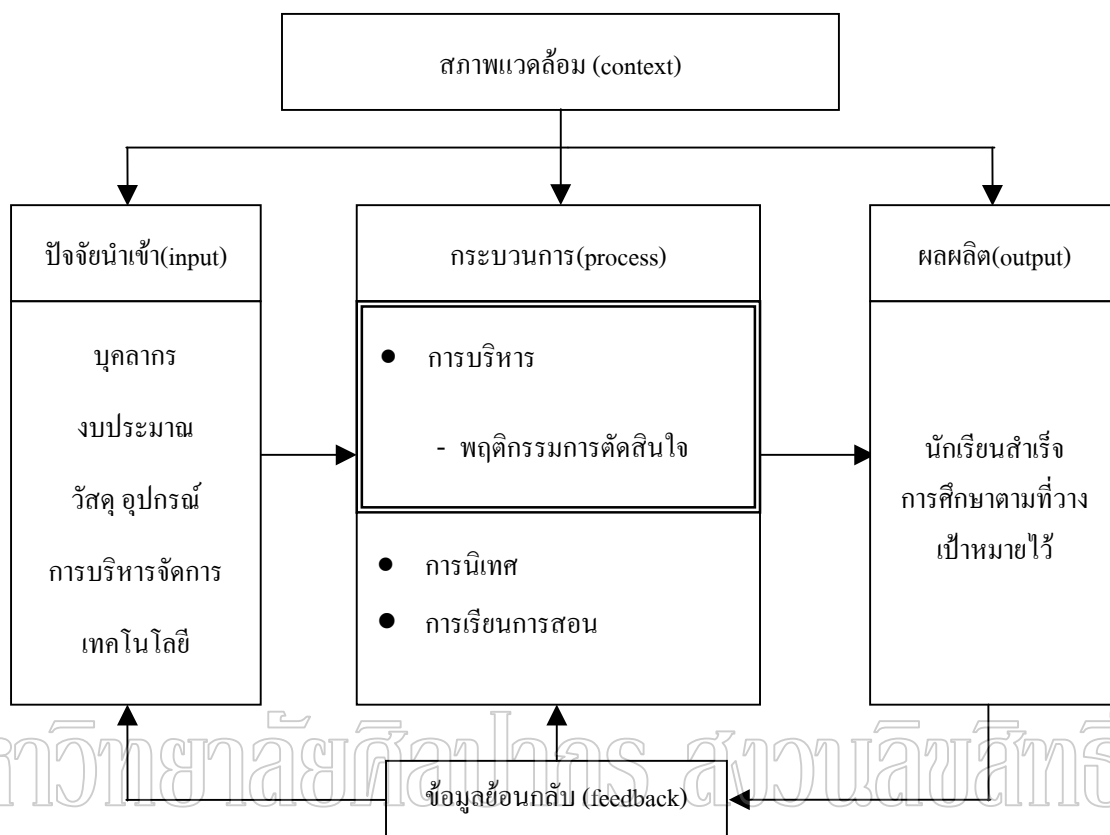
ในส่วนของกระบวนการบริหารจัดการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป<sup>22</sup> การที่ผู้บริหารจะบริหารงานให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้พฤติกรรมผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลให้งานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ ไลเคิร์ธ (Likert) กล่าวว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้นำในด้านต่อไปนี้ เป็นองค์ประกอบที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน คือ 1) กระบวนการภาวะผู้นำ 2) การจูงใจ 3) การติดต่อสื่อสาร 4) การมีปฏิสัมพันธ์ 5) การตัดสินใจ 6) การกำหนดเป้าหมาย 7) การควบคุมบังคับบัญชา 8) เป้าหมายของการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม<sup>23</sup> ซึ่งผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาในส่วนที่เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะนำไปสู่การตัดสินใจต่อกระบวนการบริหารงานของโรงเรียน ดังแสดงไว้ในแผนภูมิที่ 1

<sup>20</sup>Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, 2<sup>nd</sup> ed. (New York : John Wiley & Son, 1978), 20.

<sup>21</sup>มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมชราษ, เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 14 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมชราษ, 2543), 74.

<sup>22</sup>กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์(ร.ส.พ.), 2546), 30.

<sup>23</sup>Rensis Likert, New Patterns of Manangement (New York : McGraw-Hill, 1967), 121 – 121.



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดทางทฤษฎีของการวิจัย

แหล่งที่มา : Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, 2<sup>nd</sup> ed. (New York : John Wiley & Son, 1978),20.

: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมชราช, เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบบริหารการ ศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 14 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมชราช, 2543), 74.

### ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาในส่วนที่เป็นพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามว่าอยู่ในระดับใด และเมื่อผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความแตกต่างกันในด้าน เพศ อายุ วุฒิการศึกษาและระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารจะมีพฤติกรรมการตัดสินใจแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร ซึ่งได้มีผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจไว้ต่าง ๆ กัน ทอมสัน (Thompson) ให้ความเห็นว่าปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการตัดสินใจของผู้บริหารนั้นจะต้องประกอบด้วยความเชื่อในเรื่องของสาเหตุและผลลัพธ์กับความพึงพอใจหรือความโน้มเอียงที่มีต่อทางเลือกใด ๆ ที่เห็นว่าบังเกิดผลตามต้องการ<sup>24</sup> วรูมและเยตตัน (Vroom and Yetton) ได้กล่าวถึงรูปแบบการตัดสินใจแก้ปัญหา 5 รูปแบบคือ 1) ตัดสินใจโดยผู้บริหารคนเดียว 2) ตัดสินใจโดยผู้บริหารคนเดียวภายหลังจากรับข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา 3) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมพิจารณาปัญหาโดยปริกษาทีละคนและผู้บริหารตัดสินใจ 4) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมพิจารณาปัญหาเป็นกลุ่ม และให้ผู้บริหารตัดสินใจ 5) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหาและตัดสินใจ ผู้บริหารจะรับการตัดสินใจ และนำไปปฏิบัติโดยให้กลุ่มรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่<sup>25</sup> สะแวนสัน (Guy E. Swanson) ได้พัฒนารูปแบบของวิธีการตัดสินใจโดยให้กลุ่มเข้ามาร่วมตัดสินใจแบ่งได้ 3 รูปแบบคือ 1) การตัดสินใจแบบนักประชาธิปไตย (democratic centralist) 2) การตัดสินใจแบบสมาชิกรัฐสภา (parliamentarian) และ 3) การตัดสินใจแบบอาศัยเสียงเอกฉันท์ (participant-determining)<sup>26</sup>

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาแนวทฤษฎีความต่อเนื่องของพฤติกรรมตัดสินใจของแทนเนนบอมและชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) ที่ได้จำแนกความต่อเนื่องของพฤติกรรมตัดสินใจออกเป็น 7 แบบ ประกอบด้วย แบบที่ 1 ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ แบบที่ 2 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตน แบบที่ 3 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ แบบที่ 4 ผู้บริหารและครูตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและอาจ

<sup>24</sup> James D. Thompson , Organization in Action ( New YorK : MCGrawhillbook Company , 1967) , 134.

<sup>25</sup> Victor Vroom Harold and Phillip W. Yetton , Leadership and Decision Making (Pittsburgh : University of Pittsburgh ,1973) , 54.

<sup>26</sup> Guy E. Swanson, "The Effectiveness of Decision Making Group," Adult leadership, No.8 ( 1959) : 48 - 52.



เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ แบบที่ 5 ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ แบบที่ 6 ผู้บริหารชี้ข้อจำกัด แล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น แบบที่ 7 ผู้บริหารมอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง ดังแสดงไว้ในแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

แหล่งที่มา : Robert Tannenbaum and Werren H. Schmidt, “ How To Choose a Leadership

Pattern,” A Harvard Business Review (March – April 1958) : 6.

### นิยามศัพท์เฉพาะ

**พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจ** หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหรือกลุ่มคนได้อาศัยความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ข้อมูลพื้นฐานต่าง ๆ เพื่อวิเคราะห์และทำการเลือกทางเลือกที่ดีและเหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุผลตามที่ได้คาดหวังไว้ แบ่งออกเป็น 7 รูปแบบ ได้แก่ แบบที่ 1 ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ แบบที่ 2 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตน แบบที่ 3 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชา แบบที่ 4 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บริหารอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่ได้เมื่อได้ข้อมูลที่ดีกว่า แบบที่ 5 ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาแล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ แบบที่ 6 ผู้บริหารซึ่งข้อจำกัดแล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น แบบที่ 7 ผู้บริหารมอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนด

**ผู้บริหาร** หมายถึง ผู้ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ ครูใหญ่ หรือผู้รักษาการในตำแหน่ง ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

**สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** หมายถึง โรงเรียนที่เป็นของรัฐที่เปิดสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาล - ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

**เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม** หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษาที่รับผิดชอบกำกับดูแล การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งประกอบด้วยสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในอำเภอต่าง ๆ ของจังหวัดสมุทรสงคราม จำนวน 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมือง อำเภอบางคนที และอำเภออัมพวา

## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จากสภาพปัจจุบัน ปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อทราบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม และเพื่อทราบความแตกต่างของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามที่จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียดของวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในครั้งนี้ ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร ซึ่งนักวิชาการ นักวิจัย และนักการศึกษาได้ทำการศึกษามาแล้ว เป็นการส่งเสริมสนับสนุนงานวิจัยนี้ให้มีคุณค่าทางวิชาการยิ่งขึ้น ในบทนี้ผู้วิจัยได้แบ่งเรื่องที่ศึกษาเป็นสามส่วนด้วยกันคือ ส่วนแรกเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจ ในส่วนที่สองเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษา ส่วนที่สามเกี่ยวกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม และในส่วนสุดท้ายเกี่ยวกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังต่อไปนี้

### พฤติกรรมการตัดสินใจ

การตัดสินใจ เป็นความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจ เนื่องจากความสามารถที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารที่ถือว่ามีวิสัยทัศน์ที่แหลมคม และเป็นประโยชน์อย่างมากมาหาในการบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพ คือ ความเฉียบคมในการตัดสินใจ นั่นคือการตัดสินใจที่เหมาะสมและทันเวลาจะนำมาซึ่งผลประโยชน์มากมายขององค์การ ดังนั้นการตัดสินใจจึงได้รับการยอมรับว่าเป็นหัวใจขององค์การและการบริหาร<sup>1</sup> ซึ่งจะได้ทำการศึกษารายละเอียดต่อไป

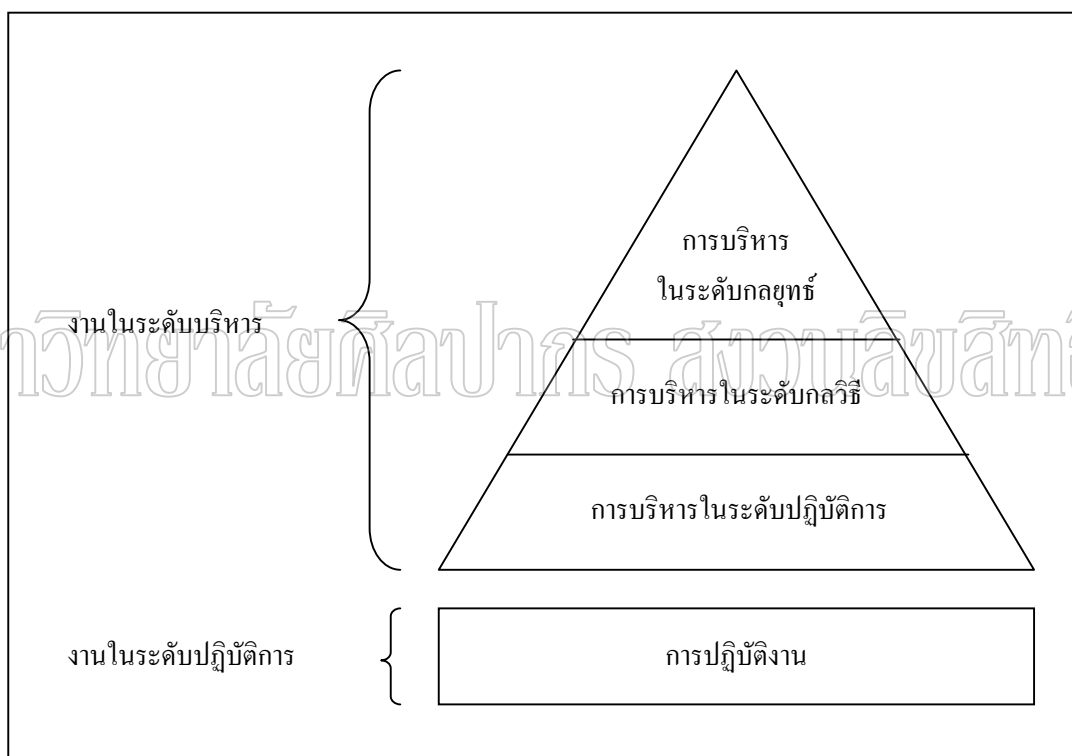
**ผู้บริหารกับการตัดสินใจ**

การดำเนินงานใด ๆ ภายในองค์การ ต้องอาศัยบุคลากรที่ทำงานใน 2 ลักษณะ คือ งานในระดับปฏิบัติการและงานในระดับบริหาร ในที่นี้จะกล่าวถึงงานในระดับของการบริหาร โดยเฉพาะผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผน การจัดการองค์การ การอำนวยความสะดวก

---

<sup>1</sup>ทองใบ สูดชาตรี, ทฤษฎีองค์การ : วิเคราะห์แนวความคิด ทฤษฎีและการประยุกต์, พิมพ์ครั้งที่ 2 (อุบลราชธานี : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, 2542), 301.

การประสานงาน และการควบคุมงาน จะมีลักษณะงานและหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกันไปตามระดับของผู้บริหารด้วย เช่น ผู้บริหารระดับปฏิบัติการจะมีหน้าที่ดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรในระดับปฏิบัติการซึ่งเป็นหน้าที่ส่วนใหญ่ของบริษัท ผู้บริหารในระดับนี้ ได้แก่ หัวหน้างาน ผู้จัดการแผนก ซึ่งจะดูแลให้งานในแต่ละวันดำเนินไปตามนโยบายขององค์กร ผู้บริหารในระดับกลยุทธ์จะมีหน้าที่วางแผนในระยะสั้น ดูแลการทำงานของหัวหน้างาน การจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์กรให้เหมาะสมเพื่อควบคุมให้งานต่าง ๆ บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรกำหนดไว้ ส่วนผู้บริหารในระดับกลยุทธ์จะมีหน้าที่กำหนดแผนและนโยบายระยะยาวขององค์กร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อทั้งองค์กรในอนาคต<sup>2</sup> ดังแสดงในแผนภูมิที่ 3



แผนภูมิที่ 3 ระดับของการบริหารในองค์กร

ที่มา : วรรุญา ตันนุรินทร์ทิพย์, “การตัดสินใจกับองค์กร,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการระบบสนับสนุนการตัดสินใจทางธุรกิจ หน่วยที่ 1 – 8 (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2545), 5.

<sup>2</sup>วรรุญา ตันนุรินทร์ทิพย์, “การตัดสินใจกับองค์กร,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการระบบสนับสนุนการตัดสินใจทางธุรกิจ หน่วยที่ 1 – 8, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2545), 5.

วิญญา ตันบุรินทร์ทิพย์ ได้กล่าวถึง ผู้บริหารกับการตัดสินใจในองค์กร ไว้ดังนี้

1) หน้าที่ของผู้บริหารกับการตัดสินใจ ผู้บริหารขององค์กรไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ระดับกลวิธี หรือระดับกลยุทธ์ต่างมีโอกาสประสบกับสถานการณ์หรือปัญหาในหลายลักษณะซึ่งต้องทำการตัดสินใจเมื่อผู้บริหารเหล่านั้นทำหน้าที่ทางการบริหาร ในเรื่องการวางแผน(planning) การจัดองค์การ(organizing) การอำนวยการ (directing) การประสานงาน (coordinating) และการควบคุมงาน (controlling) ซึ่งหน้าที่ดังกล่าวเกิดขึ้นกับผู้บริหารในทุกระดับ และเป็นเหตุให้ผู้บริหารต้องทำการตัดสินใจในงานและสถานการณ์หลาย ๆ อย่างที่แตกต่างกันไปตามระดับของการบริหาร จึงทำให้สามารถแบ่งการตัดสินใจออกตามระดับของการบริหารได้เช่นกัน

2) ระดับของการตัดสินใจ ผู้บริหารขององค์กรในระดับต่างๆ ล้วนมีหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญๆ แต่จะแตกต่างกันก็เพียงในเรื่องของลักษณะงาน อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ เนื่องจากระดับของการตัดสินใจเกี่ยวข้องกับระดับของการบริหารจึงทำให้ลักษณะของการตัดสินใจในระดับต่างๆ 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 ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าการบริหารองค์การโดยรวมแล้วจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารที่มีการวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วนแล้วนั่นเอง<sup>3</sup>

<sup>3</sup> เรื่องเดียวกัน, 6.

### ความหมายการตัดสินใจ

มีนักวิชาการทางการบริหารหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจ (decision making) แตกต่างกันไปตามความเชื่อและแนวคิดของแต่ละท่าน อาทิ บาร์นาร์ด (Barnard) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการทางตรรกวิทยาในการพิจารณาวิเคราะห์และคิดทางเลือกต่างๆ โดยอาศัยเหตุผลและความเป็นจริงเกี่ยวกับทางเลือกเหล่านั้น<sup>4</sup> บรอส (Bross) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นการเลือกกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจากทางเลือกหลายๆ ทางที่เป็นไปได้<sup>5</sup> ส่วน กอร์ และ ไดสัน (Gore and Dyson) ให้ความหมายไว้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่งจากทางเลือกที่มีอยู่แล้วหลายทางเป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้<sup>6</sup> ไชมอน (Simon) ซึ่งเป็นที่ยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งทฤษฎีการตัดสินใจ ให้ความหมายของการตัดสินใจเชิงกระบวนการไว้ว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการของกิจกรรมต่างๆ 3 ประการ คือ 1) กิจกรรมด้านหาวิธีปัญหาซึ่งจะเน้นระบบข้อมูลและสารสนเทศที่จะนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจ 2) กิจกรรมการออกแบบ คือการนำข้อมูลมาวิเคราะห์แนวทางที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ และ 3) กิจกรรมที่เกี่ยวกับการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่จะนำไปปฏิบัติ<sup>7</sup> ดรึคเกอร์ (Drucker) ให้ความหมายว่าการตัดสินใจหมายถึงการพิจารณาและคัดทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากบรรดาทางเลือกหลายทางเพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด<sup>8</sup> แมคฟาแลนด์ (MacFarland) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การกระทำเกี่ยวกับการเลือกที่ผู้บริหารหรือองค์การเลือกแนวทางปฏิบัติทางหนึ่งจากทางเลือกที่มีอยู่หลายทาง<sup>9</sup> ชัล (Shull) กล่าวว่า การตัดสินใจเกิดจากการใช้ดุลพินิจซึ่งมาจากข้อเท็จจริงและค่านิยม

<sup>4</sup>Chester I. Barnard, The Functions of the Executive (Cambridge, Mass : Harvard University Press, 1938), 185.

<sup>5</sup>Lrwin D. Bross, Desing for Decision (New York : Macmillan Publishing Co., Inc., 1953), 6 – 7.

<sup>6</sup>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.

<sup>7</sup>Herbert A. Simon, Administrative Behavior : A Study of Decision Making Process in Administrative Organization (Toronto : The Free Press, 1966), 40 – 41.

<sup>8</sup>Peter F. Drucker, The Effective Executive (London : Pan Book, 1970), 146.

<sup>9</sup>Dalton E. MacFarland, Management : Principles and Practices n.p. : (The Macmillian Company, 1970), 76.

ของแต่ละคนที่จะเลือกทางเลือกที่คิดว่าจะตอบสนองความต้องการของคนได้<sup>10</sup> เดล มานน์ (Dale Mann) ระบุว่า การตัดสินใจเป็นการตอบสนองต่อสถานการณ์ของทางเลือกโดยการเลือกทางเลือกนั้นกระทำไปตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้<sup>11</sup> ส่วนจุนิเปอร์ (Juniper) ได้ให้นิยามว่าการตัดสินใจคือการสิ้นสุดของการเลือกสรรทางเลือกต่างๆ<sup>12</sup> ทรีวัทธา และนิวพอร์ท (Trewatha and New Port) กล่าวถึงการตัดสินใจว่า เป็นกระบวนการเลือกแนวปฏิบัติจากทางเลือกที่เป็นไปได้ 2 หรือ 3 ทางเลือก เพื่อที่จะให้ได้แนวทางแก้ไขปัญหาที่ต้องการแก้ไข<sup>13</sup> อิวเนซวิช และคณะ (Ivancevich and others) เสนอนิยามว่า การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับทางเลือกปฏิบัติจำนวนหนึ่งกับบริษัท บี เอฟ กูดริช จำกัด (B.F. Goodrich Co.) มีความเชื่อว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นกุญแจสำคัญของการตัดสินใจ และการแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพ<sup>14</sup> มูดี้ (Moody) ให้ความหมายว่าการตัดสินใจเป็นการกระทำที่ต้องทำเมื่อไม่มีเวลาที่จะหาข้อเท็จจริงอีกต่อไปปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือว่าเมื่อใดถึงจะตัดสินใจว่าควรหยุดหาข้อเท็จจริง ข้อยุติ (solution) จะแปรเปลี่ยนไปตามปัญหาที่ต้องการแก้ไข ซึ่งการรวบรวมข้อเท็จจริงเกี่ยวข้องกับการใช้จ่ายและการใช้เวลา<sup>15</sup> ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ให้ความหมายของการตัดสินใจว่า การตัดสินใจคือการตกลงใจว่าจะกระทำหรือละเว้นการกระทำใดๆ การตัดสินใจเป็นความรับผิดชอบของนักบริหารทุกคน และเป็นกระบวนการที่การตัดสินใจจะได้รับการปฏิบัติ กระบวนการตัดสินใจจะไม่สิ้นสุดลง โดยให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า หากมิได้ยังมีการนำการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติแล้ว การตัดสินใจนั้นก็อาจจะ

<sup>10</sup>Fremont Shull and others, Organizational Decision Making (New York : McGraw – Hill, 1970), 31.

<sup>11</sup>Dale Mann, Policy Decision – Making in Education : An Introduction to Calculation and Control (New York : Teachers College Press, Columbia University, 1975), 20.

<sup>12</sup>Dean F. Juniper, Decision Making for Schools Colleges (New York : pergamon Press, 1976), 7.

<sup>13</sup>Robert L. Trewatha and M. Gene New Port, Management, 3<sup>rd</sup> ed. (Plano, Texas : Business Publications, Inc., 1982), 50.

<sup>14</sup>John M. Ivancevich and others, Managing : An Introduction to the Process Managing, (Plano, Texas : Business Publications, Inc., 1983), 78.

<sup>15</sup>Paul Moody, Decision Making : Proven Methods for Better Decision (Singapore : McGraw – Hill Book Company, 1983), 4.

เป็นเพียงความตั้งใจที่ดี และหากมีการนำไปปฏิบัติ จึงจะถือว่าเป็นการตัดสินใจ<sup>16</sup> ส่วน มัวร์เฮด และกริฟฟิน (Moorhead and Griffin) เสนอคำนิยามว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการเลือกทางเลือก จากทางเลือกหลายๆ ทาง<sup>17</sup> ซึ่ง เบอร์ตัน (Burton) และธากอร์ (Thakur) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการที่รวมเอาการวิเคราะห์ และการนิยามสถานการณ์ของปัญหา การวิเคราะห์ เพื่อการกำหนดทางเลือก การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดหนึ่งทางเลือกและกำหนดเป็นแนวทางในการปฏิบัติ<sup>18</sup> จอห์น (Johns) นิยามว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อการปฏิบัติการ<sup>19</sup> ส่วน ริว (Rue) และ ไบอาร์ส (Byars) ได้นิยามว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการในการเลือกทางเลือกจากทางเลือกต่างๆ ที่มีอยู่<sup>20</sup> และ คาร์เรล (Carrel) เจนจิงส์ (Jennings) และเฮฟริน (Heavrin) ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการพื้นฐานขององค์การที่ผู้บริหารเลือกทางเลือกหนึ่งทางเลือก จากหลายๆ ทางเลือก<sup>21</sup>

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 บัญญัติไว้ว่า “ตัดสินใจ เป็นคำกริยา หมายถึง ตกลงใจ”<sup>22</sup> ตามนัยของศัพท์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าการตัดสินใจเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตกลงใจของบุคคลในเรื่องต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการตกลงใจเกี่ยวกับเรื่องส่วนตัว หรือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของส่วนรวม และสำหรับนักวิชาการไทย ได้มีผู้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้เช่นกัน อาทิ ทองใบ สุคชารี ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ คือกระบวนการในการ

<sup>16</sup>Wayne N. Hoy and Cecil G. Miskel, Educational Administration (Singapore : McGraw – Hill International Editions, 1991), 300.

<sup>17</sup>Gregory Moorhead and Ricky Griffin, Decision Making and Creativity (London : Houston Mifflin Co., 1992), 481.

<sup>18</sup>Gene Burton and Manab Thakur, Management Today : Principles and Practice (New Delhi : Tata McGraw – Hill, 1995), 94.

<sup>19</sup>Gary Johns, Organizational Behavior, 4<sup>th</sup> ed. (New York : Harper Collins, 1996), 364.

<sup>20</sup>Leslie W. Rue and Loyd L. Byars, Management : Skills and Application, 8<sup>th</sup> ed. (Chicago, Ill : Irwin, 1997), 42.

<sup>21</sup>Michael R. Carrel, Daniel F. Jennings and Christina Heavrin, Fundamentals of Organizational Behavior (Saddle River, New Jersey : Prentice Hall International, Inc., 1997), 124.

<sup>22</sup>ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542(กรุงเทพมหานคร: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์, 2546), 450.



พัฒนาทางเลือกในการแก้ปัญหาใด ๆ จนเกิดความมั่นใจในการเลือกทางเลือก 1 ทางเลือกในการแก้ปัญหา หรือการดำเนินการเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>23</sup> ในขณะที่ ไพลิน ผ่องใส กล่าวว่า การตัดสินใจ คือ การเลือกปฏิบัติ หรือดำเนินการจากบรรดาทางเลือกหลาย ๆ หนทาง<sup>24</sup> ส่วนสุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ ให้ความหมายว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการค้นหาทางเลือกต่าง ๆ ประเมินทางเลือกเหล่านั้น แล้วเลือกวิธีการดำเนินการ (หรือไม่ดำเนินการ) ที่ดีที่สุด หรือเป็นไปได้มากที่สุดจากบรรดาทางเลือกต่าง ๆ นั้น<sup>25</sup> วิชัย โสสุวรรณจินดา ก็ได้ให้ความหมายว่า เป็นการเลือกทางเลือกที่มีอยู่หลาย ๆ ทางเลือก โดยอาศัยทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเลือกเดียวที่สามารถตอบสนองเป้าหมายหรือความต้องการของผู้เลือกได้<sup>26</sup> สำหรับ พยอม วงศ์สารศรี กล่าวว่า การตัดสินใจ คือ กระบวนการเลือกแนวทางปฏิบัติที่คิดว่ามีความเหมาะสมมาใช้ในสถานการณ์ หรือปัญหาต่าง ๆ<sup>27</sup> และนิรมล กิติกุล กล่าวว่า การตัดสินใจ เป็นการตกลงเลือกเอาทางที่ดีที่สุดจากทางเลือกตั้งแต่สองทางขึ้นไป ซึ่งเป็นทางเลือกที่ถูกต้องตามเหตุผล และได้ผลตามเป้าหมายมากที่สุด<sup>28</sup>

ตามความหมายต่างๆ ที่นำเสนอมานี้ อาจสรุปได้ว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่บุคคลหรือกลุ่มก็ตาม ได้อาศัยความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ข้อมูลพื้นฐานต่างๆ รวมทั้งเทคนิคและวิธีการ และหรือแม้แต่สัญชาตญาณในการพิจารณาเพื่อวิเคราะห์หาทางเลือกที่ดีที่สุด เหมาะสมกับ

<sup>23</sup>ทองใบ สุคชารี, ทฤษฎีองค์การ : วิเคราะห์แนวความคิด ทฤษฎี และการประยุกต์, พิมพ์ครั้งที่ 2, 303.

<sup>24</sup>ไพลิน ผ่องใส, การจัดการสมัยใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536), 155.

<sup>25</sup>สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ, “การตัดสินใจและการสื่อสาร,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมองค์การและการจัดการตลาด หน่วยที่ 1 – 7 (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2538), 111.

<sup>26</sup>วิชัย โสสุวรรณจินดา, ความลับขององค์การ : พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : ธรรมนิติ, 2535), 185.

<sup>27</sup>พยอม วงศ์สารศรี, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ : พิมพ์สุภา, 2542), 97.

<sup>28</sup>นิรมล กิติกุล, องค์การและการจัดการ (กาญจนบุรี : สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี, 2542), 49.

ที่สุด และทำการคัดหรือเลือกสรรทางใดทางหนึ่ง โดยเล็งเห็นว่าจะสามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลตามที่บุคคลหรือกลุ่มได้คาดหวังไว้ว่าจะสัมฤทธิ์ผลตามแนวทางหรือทางเลือกที่ได้เลือกไปนั้น

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจ

ได้มีผู้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจในการบริหารองค์การไว้มากมาย พอสรุปได้ดังนี้

ลิชฟิลด์ (Litchfield) ให้คำนิยามไว้ว่า การตัดสินใจ เป็นวัฏจักรของเหตุการณ์ทั้งหลายต่างๆ (cycles of events) นับตั้งแต่การกำหนดปัญหา การวิเคราะห์ปัญหา จนถึงการวางแผนในการแก้ปัญหา และการประเมินผล เมื่อมีการตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างหนึ่งแล้วมักจะมีปัญหาอีกอย่างหนึ่งติดตามมา ปัญหาที่ตามมานี้อาจเกิดในช่วงใดช่วงหนึ่งก็ได้<sup>29</sup> ส่วน โดร์ซี (Dorsey) กล่าวว่า กระบวนการตัดสินใจสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสาร ขณะที่ บลาว และสก็อต (Blau and Scott) ได้ชี้ให้เห็นว่า ประสบการณ์ที่ได้จากการแก้ปัญหาหนึ่งจะมีประโยชน์ต่อการแก้ปัญหาครั้งต่อไป ดังนั้นแม้ว่ากระบวนการแก้ปัญหาครั้งแรกมีแนวโน้มให้เห็นว่าจะก่อให้เกิดปัญหาอย่างอื่นแทรกซ้อนขึ้นมาดังกล่าวแล้ว แต่ประสบการณ์หรือการเรียนรู้ที่ได้รับจากการแก้ปัญหาครั้งแรกนั้น นับได้ว่ามีส่วนสำคัญในการแก้ปัญหาใหม่ได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อปัญหาใหม่มีลักษณะเหมือนหรือคล้ายคลึงกับปัญหาเดิม<sup>30</sup> เทเลอร์ (Tayler) กล่าวว่า การแก้ปัญหา การตัดสินใจ และความคิดสร้างสรรค์เป็นกระบวนการเดียวกัน ซึ่งเทเลอร์ได้คิดกระบวนการทางปัญญาที่แตกต่างออกไปจากแนวคิดดั้งเดิมที่ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นความคิดที่ออกมา การตัดสินใจเป็นการเลือกทางเลือกที่จะปฏิบัติและแก้ปัญหา เป็นการแก้ไขความยากทั้งสองประการ<sup>31</sup> ส่วน ไซมอน (Simon) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความมีเหตุผลในการตัดสินใจไว้ว่า ในความเป็นจริงแล้ว การตัดสินใจที่มีเหตุผลสมบูรณ์ที่สุดนั้นมักจะไม่มี เพราะผู้ทำการตัดสินใจมักจะมีข้อจำกัดหรืออุปสรรคต่างๆ อยู่เสมอ เช่น ขาดความรู้ ความสามารถ ขาดข้อมูลที่ดีพอ นอกจากนั้น นิสัยและ ค่านิยมของผู้ตัดสินใจเองก็เป็นตัวแปรที่สำคัญที่จะทำให้เกิดความลำเอียงไปในทางหนึ่งทาง

<sup>29</sup>Edward H. Litchfield, “ Notes on a General Theory of Administration, ” Administrative Science Quarterly 1, 1, June (1956) : 5.

<sup>30</sup>Peter M. Blau and W. Richard Scott, Formal Organization : A Comparative Approach (San Francisco : Chandler, 1962), 53 – 55.

<sup>31</sup>D.W. Tayler, “Decision Making and Problem Solving,” in Handbook of Organizations ed. J.G. March (Chicago : Rand McNally, 1965), 48 – 86.

ไดได้<sup>32</sup> นิวแมน และวอเรน (Newman and Warren) กล่าวว่า การวางแผนและการตัดสินใจมีความหมายใกล้เคียงกันมาก ยกที่จะพิจารณาออกจากกัน และกล่าวต่อไปว่า “การวางแผน : การตัดสินใจเป็นภารกิจที่รวมอยู่ด้วยกัน”<sup>33</sup> จากแนวคิดของนักวิชาการที่ได้กล่าวมาจะเห็นได้ว่าการตัดสินใจเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในทางการบริหาร เพราะการบริหารคือการแก้ปัญหาเพื่อให้งานต่างๆ ขององค์การบรรลุเป้าหมาย

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านที่กล่าวถึงแนวคิดในด้านกระบวนการ และพฤติกรรมในการตัดสินใจไว้หลายแนวคิดด้วยกัน เช่น วุฒิชัย จานงศ์ ได้เสนอแนวความคิดของ ชัล, เดลเบก และคัมมิง (Shull, Delbegg and Coming) ที่ให้ความเห็นว่า การตัดสินใจของมนุษย์เป็นกระบวนการที่มนุษย์รู้สึกได้เกี่ยวกับปรากฏการณ์ทางสังคม และปัจเจกบุคคลที่มีค่านิยมและเรื่องความเชื่อแฝงอยู่ รวมทั้งแนวคิดของ มินซเบิร์ก (Mintzberg) ที่ให้แนวคิดเกี่ยวกับธรรมชาติของการเป็นมนุษย์ ในขณะที่โรเบิร์ตและแฮนไลน์ (Robert and Hanline) ซึ่งมีความเชื่อในเรื่องประสบการณ์ของมนุษย์ ให้ความเห็นว่ามนุษย์มักทำการตัดสินใจเลือกหรือเลือกสรรทางเลือกตามความเคยชินที่ปฏิบัติมา จึงอาจกล่าวได้ว่าโดยธรรมชาติแล้วหากผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบอัตตาริปไตยการตัดสินใจเลือกก็มักจะเป็นการรวบอำนาจเผด็จการไปด้วย<sup>34</sup>

## รูปแบบการตัดสินใจตามแนวคิดของนักทฤษฎี

มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการตัดสินใจไว้เป็นจำนวนมาก แต่ที่น่าสนใจพอสรุปได้ เช่น แดเนียล อี กริฟฟิธส์ (Daniel E. Griffiths) ได้เสนอรูปแบบและขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจไว้ 6 ขั้นตอนด้วยกันคือ (1) ทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาและข้อจำกัดของปัญหา ขั้นนี้เป็นขั้นแรกของการตัดสินใจ ผู้บริหารจะตัดสินใจในกิจกรรมใดๆ ก็ตาม จะต้องมีความเข้าใจ เกี่ยวกับปัญหาที่ต้องตัดสินใจ เพื่อเป็นแนวทางที่จะนำมาใช้เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง ปัญหาทุกปัญหาไม่ใช่ปัญหาของทุกคน ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเครื่องทำลายความสามารถของผู้บริหาร และวัดความสามารถในการตัดสินใจ ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจในปัญหา เพื่อให้การตัดสินใจถูกต้องและรวดเร็วขึ้น (2) วิเคราะห์และประเมินผลปัญหา เมื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาแล้ว ต้องนำปัญหา

<sup>32</sup>Herbert A. Simon, Administrative Behavior, 3<sup>rd</sup> ed. (New York : The Free Press, 1976), 241.

<sup>33</sup>Newman and Warren, The Process of Management (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall, 1977), 225 – 432.

<sup>34</sup>Ralpin M. Robert and Manning H. Hanline, “Maximizing Executive Effectiveness : Deciding About What to Decide,” Management Review 6, 3 (June, 1975) : 25 – 32.

นั้นมาวิเคราะห์และประเมินผลว่า “ปัญหานั้นมีความหมายต่อผู้บริหาร ต้องการอย่างไร จะต้องทำอะไรกับปัญหานั้น” ผู้บริหารจะต้องหาวิถีทางที่จะแก้ปัญหานั้น การตัดสินใจของผู้บริหารในบางครั้งอาจจะต้องให้ผู้อื่นมาร่วมกันหาวิถีทางแก้ปัญหานั้น ผู้บริหารต้องรู้ว่าเมื่อใดควรตัดสินใจหรือไม่ควรตัดสินใจ การที่ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเองทุกๆ เรื่อง อาจทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความไม่พอใจได้ (3) สร้างเนื้อหาและแนวทางในการตัดสินใจ ผู้บริหารจะต้องคิดสร้างเนื้อหาและแนวทางในการตัดสินใจ ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นการแสดงคุณค่าของระบบการตัดสินใจให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าผู้บริหารได้ใช้หลักและวิธีการตัดสินใจถูกต้องตามหลักการบริหารมากน้อยเพียงใด เป็นการช่วยให้ผู้ร่วมงานหรือบุคคลในองค์กรได้รับการตัดสินใจที่ถูกต้อง และช่วยให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร การสร้างเนื้อหาและแนวทางในการตัดสินใจต้องอาศัยระดับความกระตือรือร้นของผู้บริหารหรือบุคคลในองค์กร คุณธรรมของผู้บริหารหรือบุคคลในองค์กร แรงกระตุ้นและการรับรู้ของพฤติกรรมที่ตรงกับความมุ่งหมายขององค์กร (4) การรวบรวมข้อมูล ผู้บริหารต้องรวบรวมข้อมูลต่างๆ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ตรงกับปัญหามากที่สุด เพื่อนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจ ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ข้อมูล และดำเนินการตัดสินใจโดยอาศัยผลการวิจัยเพื่อให้การตัดสินใจถูกต้องมากขึ้น (5) การเลือกข้อมูลที่ต้องการ ผู้บริหารต้องเลือกข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจ ข้อมูลที่เลือกต้องเป็นข้อมูลที่ถูกต้อง เป็นไปได้ และเป็นที่ยอมรับของผู้บริหาร แบ่งขั้นตอนเป็น 3 ขั้นตอน คือ รวบรวมข้อมูลหลายๆ อย่างที่ต้องใช้ในการตัดสินใจ จัดลำดับความสำคัญของข้อสรุปแต่ละข้อ และเลือกข้อสรุปที่เห็นว่าเมื่อนำไปใช้แล้วก่อให้เกิดผลสำเร็จดีที่สุด (6) นำผลสรุปทำให้เกิดประสิทธิภาพ เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการ เป็นการนำเอาผลที่ได้ไปใช้เพื่อทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานในขั้นนี้ประกอบด้วย การดำเนินงานดังนี้ การวางโครงการ การควบคุมกิจกรรมในโครงการ และการประเมินผล<sup>35</sup> ส่วนเอ็ดเวิร์ด เอช ลิชฟิลด์ (Edward H. Litchfield) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นวัฏจักรของเหตุการณ์ เริ่มตั้งแต่การกำหนดปัญหา การวิเคราะห์ปัญหา จนถึงการวางแผนการแก้ไขปัญหาและการประเมินผล และที่ว่าการตัดสินใจเป็นวัฏจักรของเหตุการณ์ ก็คือ เมื่อนำกระบวนการตัดสินใจไปแก้ปัญหาระยะหนึ่งแล้ว ก็มักที่จะมีปัญหาคือติดตามมาอีก ปัญหาที่ตามมานี้อาจจะเกิดขึ้นในช่วงใดช่วงหนึ่งของกระบวนการแก้ปัญหา และปัญหาที่เกิดขึ้นใหม่นี้ก็ต้องอาศัยการแก้ปัญหานั้น

<sup>35</sup>Daniel E. Griffiths, Administrative Theory (New York : Appleton – Century & Crofts, 1959), 113.

กระบวนการเช่นเดียวกัน<sup>36</sup> อย่างไรก็ตาม บลาว และสก็อต (Blau and Scott) ได้ชี้ให้เห็นว่า ประสพการณ์ที่ได้จากการแก้ปัญหาหนึ่งจะมีประโยชน์ต่อการแก้ปัญหาครั้งต่อไป ดังนั้นแม้ว่า กระบวนการแก้ปัญหาครั้งแรกมีแนวโน้มว่าจะก่อให้เกิดปัญหาอย่างอื่นแทรกซ้อนขึ้นมาดังกล่าว แล้วแต่ประสพการณ์หรือการเรียนรู้ที่ได้รับจากการแก้ปัญหาครั้งแรกนั้นนับได้ว่ามีส่วนสำคัญในการแก้ปัญหาใหม่ได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อปัญหาใหม่มีลักษณะเหมือนหรือคล้ายคลึงกับปัญหาเดิม<sup>37</sup> ส่วนเซอร์เบิร์ต เอ. ไชมอน (Herbert A. Simon) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความมีเหตุผลในการตัดสินใจไว้ว่า ในความเป็นจริงแล้ว การตัดสินใจที่มีเหตุผลสมบูรณ์ที่สุดนั้น มักจะไม่มี เพราะผู้ทำการตัดสินใจมักจะมีข้อจำกัดหรืออุปสรรคต่างๆ อยู่เสมอ เช่น ขาดความรู้ ความสามารถ ขาดข้อมูลที่เพียงพอ นอกจากนั้นนิสัยและค่านิยมของผู้ตัดสินใจเองก็เป็นตัวแปรสำคัญที่จะทำให้การตัดสินใจเกิดความลำเอียงไปทางหนึ่งทางใดได้<sup>38</sup> จากทัศนะของไชมอนจึงเห็นได้ว่าการแก้ปัญหาต่างๆ ทางการบริหารไม่อาจหวังผลเลอเลิศได้เสมอไปเหมือนกับการตัดสินใจแก้ปัญหาอื่นๆ โดยเหตุนี้การตัดสินใจในทางการบริหารส่วนใหญ่จึงเกี่ยวกับการเลือกทางเลือกและปฏิบัติตามทางเลือกที่เห็นว่าจะให้ผลเป็นที่น่าพอใจมากกว่า ในขณะที่ 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) ตัดสินใจ<sup>39</sup> และความมีเหตุผลในการตัดสินใจนั้นจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับตัวแปรที่เป็นแรงขับเคลื่อน (forces) ให้มีการตัดสินใจเกิดขึ้น ซึ่งในเรื่องนี้แทนเนบอมและชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารนั้น จะเกิดขึ้นได้เพราะมีแรงขับเคลื่อนอยู่ 3 ประการ คือ แรงขับเคลื่อนจากตัวผู้บริหารเอง

<sup>36</sup>Edward H. Litchfield, “Notes on General Theory of Administration,” *Administrative Science Quarterly*, 3 – 29.

<sup>37</sup>Peter M. Blau and W. Richard Scott, *Formal Organization : A Comparative Approach*, 53 – 55.

<sup>38</sup>Herbert A. Simon, *Administrative Behavior*, 241.

<sup>39</sup>James A.F. Stoner, *Management* (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice – Hall, 1978), 177 –182.

แรงขับเคลื่อนที่เกิดจากผู้ได้บังคับบัญชา และแรงขับเคลื่อนที่เกิดจากสถานการณ์<sup>40</sup> จากทัศนะของแทนเนนบอมและชมิทต์ดังกล่าว เมื่อมาพิจารณาแล้วจะเห็นได้ว่า แรงขับเคลื่อนที่เกิดจากตัวผู้บริหารนั้นเหมือนกับที่ไซมอนกล่าวไว้ ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ค่านิยมของผู้บริหาร ตลอดจนอคติส่วนตัว และความเชื่อมั่นที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชา สิ่งเหล่านี้จะเป็นแรงผลักดันให้ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจแบบใดแบบหนึ่งออกมา หากผู้บริหารมีความรู้ มีทักษะ หรือได้รับการศึกษาอบรมเกี่ยวกับการตัดสินใจก็ย่อมที่จะเลือกใช้วิธีการตัดสินใจที่มีเหตุผลและเหมาะสมกับสถานการณ์ได้ดีกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับผู้บริหารอื่นๆ ในขณะที่เดียวกันผู้ได้บังคับบัญชาเองก็มีความสำคัญต่อการเลือกใช้วิธีการตัดสินใจของผู้บริหารอยู่มาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนก็ย่อมจะมีความแตกต่างกันไป ไม่ว่าจะเป็นเรื่องบุคลิกภาพ หรือความต้องการ ดังนั้นผู้บริหารที่มักที่จะเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีอิสระในการตัดสินใจ ถ้าหากเห็นว่าผู้ได้บังคับบัญชามีความพร้อมและความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่วนแรงขับเคลื่อนที่มาจากสถานการณ์ทั่วไปนั้นว่ามีอิทธิพลต่อการใช้วิธีการตัดสินใจของผู้บริหารอยู่น้อยเช่นเดียวกัน สถานการณ์เหล่านี้ก็ได้แก่ลักษณะและขนาดขององค์กร ตลอดจนขีดความสามารถและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา ในด้านขนาดขององค์กรก็มีความสำคัญไม่น้อย องค์กรที่มีขนาดใหญ่และมีการกระจายของหน่วยงานย่อยออกไปมาก ก็ย่อมที่จะมีอุปสรรคต่อการเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในขณะที่ประสิทธิภาพของกลุ่มก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน เพราะหากผู้ได้บังคับบัญชามีความรู้ ความสามารถ และมีการร่วมมือประสานงานกันเป็นอย่างดี ผู้บริหารก็พร้อมที่จะเปิดโอกาสให้เข้ามาตัดสินใจร่วมกัน และปัญหาในข้อจำกัดของเวลาที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพราะปัญหาบางอย่างต้องการการแก้ไขอย่างรวดเร็ว ซึ่งผู้บริหารก็จำเป็นต้องตัดสินใจโดยทันที หากรอช้าอาจเกิดความเสียหายขึ้นได้ จึงไม่อาจรอการตัดสินใจจากกลุ่มได้

ในการตัดสินใจที่มีเหตุผลอย่างสมบูรณ์นั้น นอกจากจะขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เป็นแรงขับเคลื่อนทั้ง 3 ประการดังกล่าวแล้ว ยังจำเป็นต้องอาศัยการทำงานที่มีขั้นตอนและเป็นระบบ เพราะในการวิเคราะห์หาข้อเท็จจริงและทางเลือกต่าง ๆ ที่เป็นไปได้นั้น ตลอดจนพิจารณาถึงผลดีผลเสียของทางเลือกแต่ละทาง รวมทั้งผลกระทบต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น จากนั้นจึงพิจารณาหาทางเลือกที่เห็นว่าดีและเหมาะสมที่สุด ในส่วนของการตัดสินใจที่เป็นระบบนั้น แทนเนนบอม (Tannenbaum) ได้เสนอความเห็นไว้ว่า หมายถึงการตัดสินใจที่เป็นไปตามทฤษฎีการใช้ระบบ (system approach) โดยมี

<sup>40</sup>Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, "How to Choose A Leadership Pattern," Harvard Business Review (March – April 1958) : 6.

ขั้นตอนที่สำคัญๆ คือ (1) ขั้นการรับรู้และกำหนดปัญหา (recognition and defining the problem) การรับรู้ปัญหานี้เป็นขั้นที่มีความสำคัญต่อการพิจารณาตัดสินใจของผู้บริหาร หากผู้บริหารมองข้ามปัญหาและไม่พยายามแก้ปัญหา การตัดสินใจก็จะไม่เกิดขึ้น การรับรู้และการกำหนดปัญหาไม่เพียงแต่รอให้ปัญหาเกิดขึ้นเท่านั้น แต่จะต้องคาดการณ์ล่วงหน้าด้วยว่าน่าจะมีปัญหาอะไรเกิดขึ้นบ้าง (2) ขั้นการระบุปัญหา (identifying the problem) เมื่อรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นหรือคาดการณ์ได้ว่าจะมีปัญหาอะไรบ้างแล้ว ก็ยังต้องระบุลงไปให้ชัดว่าปัญหาที่เกิดขึ้นหรือกำลังจะเกิดขึ้นนั้นอยู่ตรงไหน ประกอบด้วยปัญหาย่อยๆ อะไรบ้าง และจำเป็นต้องแก้ไขปัญหอะไรก่อน ปัญหอะไรหลัง ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การในแต่ละสถานการณ์นั้น อาจมีมากกว่าหนึ่งปัญหาและการที่จะแก้ปัญหามากมาย อย่างไม่พร้อมๆ กันนั้น บางครั้งอาจมีข้อจำกัดหลายๆ อย่างที่ไม่อาจทำได้ ก็จำเป็นต้องเลือกปัญหาที่สำคัญและเร่งด่วนมาแก้ไขก่อน ดังนั้นการระบุปัญหาต่างๆ ให้ชัดเจนจะช่วยให้ทราบว่าจะนำปัญหาใดมาแก้ไขก่อนจึงจะเหมาะสม (3) ขั้นการสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา (generalization of alternatives) เนื่องจากปัญหาต่างๆ ทุกปัญหาย่อมมีหนทางที่จะแก้ไขได้หลายทาง ดังนั้นการกำหนดทางเลือกต่างๆ ที่เป็นไปได้ไว้หลายๆ ทาง จะช่วยให้การเปรียบเทียบผลดีผลเสียของแต่ละทางได้ชัดเจน และทำให้ได้ทางเลือกที่ดีและเหมาะสมมากขึ้น นอกจากนั้นการสร้างทางเลือกต่างๆ ในการแก้ปัญหาก็มีข้อจำกัดในเรื่องความรู้และประสบการณ์ ดังนั้นการเปิดโอกาสให้บุคคลหลายๆ คนจากหลายๆ ฝ่าย ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างทางเลือกก็จะ เป็นวิธีหนึ่งที่จะทำให้ได้ทางเลือกหลายๆ (4) ขั้นการเลือกทางเลือก (selection of the alternatives) เมื่อได้ทางเลือกต่างๆ ที่เป็นไปได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือจำต้องตัดสินใจเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งมาดำเนินการแก้ปัญหา แต่ในทางการบริหารบางครั้งก็ไม่อาจที่จะเลือกทางเลือกที่ให้ผลสูงสุดได้เสมอไป เนื่องจากมีข้อจำกัดอื่นที่เป็นเงื่อนไขอยู่ เช่น เวลา งบประมาณ ฯลฯ จึงจำเป็นต้องหาทางเลือกที่ให้ผลกลางๆ แต่ลดเงื่อนไขข้อจำกัดต่างๆ ลงได้มาก (5) ขั้นการดำเนินการ และประเมินผล (implementation and evaluation) เป็นขั้นที่ลงมือดำเนินการตามแผนและดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าวตามทางเลือกที่ได้ตัดสินใจไปแล้ว พร้อมทั้งติดตามประเมินผลเพื่อแก้ไขสิ่งบกพร่องต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น การดำเนินการแก้ไขปัญหาและการประเมินผลนับว่ามีความสำคัญมากในกระบวนการตัดสินใจ การตัดสินใจเลือกทางเลือกจะดีมีเหตุผลเพียงใดก็ตามหากการปฏิบัติตามทางเลือกไม่ดำเนินไปอย่างรัดกุมแล้ว การแก้ปัญหาก็ไม่อาจบรรลุผลตามเป้าหมายได้<sup>41</sup>

<sup>41</sup>Robert Tannenbaum, Managerial Decision – Making (Los Angeles : Institute of Industrial Relation, University of California, 1950), 23 – 24.

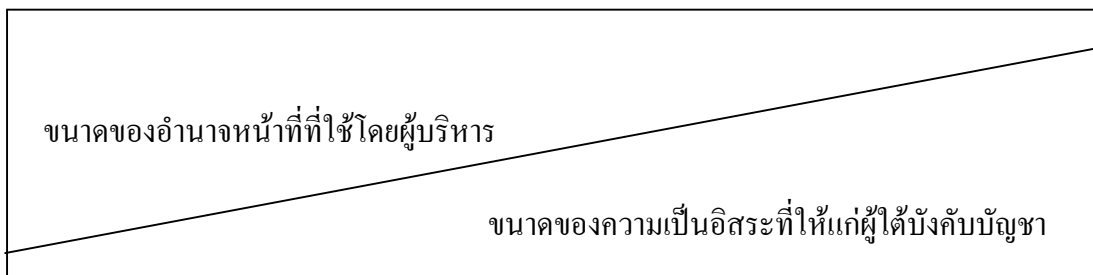
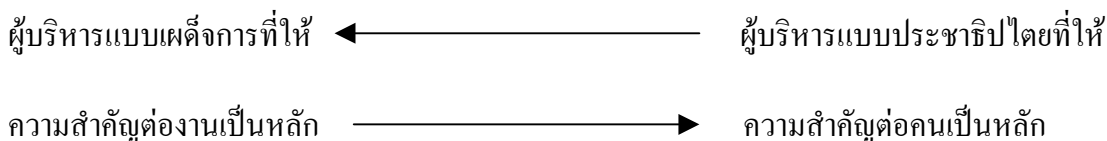
จากพฤติกรรมในการตัดสินใจของผู้บริหารนั้น จะสามารถสะท้อนให้เห็นลักษณะบางอย่างขององค์กรเป็นอย่างดี ซึ่ง กริฟฟิธ (Griffiths) ได้เสนอว่า ประสิทธิภาพของผู้บริหารสูงสุดในองค์กรหรือหน่วยงานใดๆ จะเป็นสัดส่วนผกผันกับปริมาณ (จำนวนครั้ง) ของการตัดสินใจของผู้บริหาร ดังสมการ  $E_{(t)} = \frac{1}{D_{(t)}}$  ในเมื่อ  $E$  คือ ประสิทธิภาพของผู้บริหาร  $t$  คือเวลาในช่วงใดช่วงหนึ่ง และ  $D$  คือ การตัดสินใจของผู้บริหาร แนวความคิดดังกล่าวของ กริฟฟิธ นี้ ต้องการชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่ผู้บริหารระดับรองๆ ลงไป หรือไปสู่ผู้ปฏิบัติให้มาก โดยที่ผู้บริหารเพียงแต่คอยดูแลควบคุมให้กระบวนการตัดสินใจต่างๆ ดำเนินไปด้วยดีเท่านั้น<sup>42</sup> พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารนี้ แทนเนนบอมและชมิคท์ (Tannenbaum and Schmidt) ได้เสนอทฤษฎีของความต่อเนื่องระหว่างขนาดของอำนาจหน้าที่ที่ใช้โดยผู้บริหารกับขนาดของความเป็นอิสระของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังรายละเอียดที่แสดงไว้ในแผนภูมิที่ 4

เมื่อพิจารณาจากแผนภูมิที่ 4 จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมการตัดสินใจตามรูปแบบต่างๆ อย่างต่อเนื่องจากซ้ายไปขวา ทางด้านซ้ายมือสุด ผู้บริหารรวบอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ตนเองเพียงผู้เดียว ซึ่งเป็นลักษณะการบริหารแบบเผด็จการหรือแบบรวมอำนาจมากที่สุด โดยการที่ค่อยๆ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้นทีละน้อย จนกระทั่งขวามือสุด ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุดนั่นเอง แม้ว่าพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารจะมีลักษณะความต่อเนื่องดังได้กล่าวมาแล้ว แต่แทนเนนบอมและชมิคท์ก็ได้พยายามที่จะขยายให้เห็นพฤติกรรมการตัดสินใจในลักษณะต่างๆ โดยการแบ่งพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารออกเป็น 7 แบบ ซึ่งในแต่ละแบบจะมีลักษณะดังรายละเอียดต่อไปนี้

แบบที่ 1 ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ กรณีนี้ผู้บริหารเป็นผู้พิจารณาปัญหาเอง โดยการหาทางแก้ปัญหาไว้หลายๆ ทาง แล้วตัดสินใจเลือกทางที่เห็นว่าจะให้ผลดีที่สุด จากนั้นก็แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเพื่อปฏิบัติต่อไป ผู้บริหารแบบนี้อาจคำนึงถึงหรือไม่คำนึงถึงว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความรู้สึกอย่างไรต่อการตัดสินใจของเขา แต่สิ่งสำคัญก็คือผู้บริหารประเภทนี้จะไม่เปิดโอกาสให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นใดๆ หรือให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแต่ประการใด

<sup>42</sup>Daniel E. Griffiths, *Administrative Theory*, 71 – 91.





↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
ผู้บริหาร ตัดสินใจ แล้วแจ้ง ให้ทราบ	ผู้บริหาร ตัดสินใจ แล้วเกลี้ย กล่อมให้ ยอมรับ	ผู้บริหาร ตัดสินใจ แล้วขอ ความคิดเห็น เห็นแต่ไม่ เปลี่ยน แปลงการ ตัดสินใจ	ผู้บริหาร ตัดสินใจ แล้วขอ ความคิดเห็น เห็นและ อาจเปลี่ยน แปลงการ ตัดสินใจ	ผู้บริหาร เสนอ ปัญหาแล้ว ขอคำแนะนำ นำมา ประกอบ การตัดสิน ใจ	ผู้บริหาร ชี้ ข้อจำกัด แล้วให้ ผู้ใต้บังคับ บัญชา ตัดสินใจ ภายใน ขอบเขต	ผู้บริหาร มอบหมาย ให้ผู้ ได้ บัญชา ตัดสินใจ เอง	

แผนภูมิที่ 4 ความต่อเนื่องของพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร

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

แบบที่ 2 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตน ในกรณีนี้การตัดสินใจเหมือนกับแบบที่ 1 ที่แตกต่างกันออกไปก็คือ แทนที่จะแจ้งการตัดสินใจของตนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ก็เปลี่ยนมาใช้ศิลปะในการเกลี้ยกล่อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจนั้น เหตุที่เกลี้ยกล่อมเพราะสำนึกว่าอาจมีการต่อต้านเกิดขึ้น และพยายามลดการต่อต้าน โดยชี้ให้เห็นว่าถ้ากระทำดังที่ตัดสินใจแล้วจะเกิดประโยชน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อองค์การอย่างไร

แบบที่ 3 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ ผู้บริหารพยายามที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับโดยให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบที่ผู้บริหารคิดอย่างไร และมีความตั้งใจอย่างไร หลังจากที่ได้อธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาฟังแล้ว ก็ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้สอบถามปัญหาที่สงสัย กรณีเช่นนี้จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจมากขึ้นว่าผู้บริหารต้องการจะทำอย่างไร

แบบที่ 4 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บริหารอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่ได้เมื่อได้ข้อมูลที่ดีกว่า ผู้บริหารแบบนี้ให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนในการที่จะให้ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจบ้าง แต่ความคิดริเริ่มและการตัดสินใจยังคงอยู่กับผู้บริหาร ก่อนการประชุมหรือพบปะกันกับผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ผู้บริหารได้มีการตัดสินใจมาก่อนแล้ว แต่ยังคงคิดว่าอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ จึงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นเพื่อดูปฏิกิริยาที่จะเกิดขึ้นว่า การตัดสินใจนั้นจะกระทบกระเทือนอย่างไรบ้าง และหากข้อมูลใหม่ที่ได้จากผู้ใต้บังคับบัญชาเหมาะสมเพียงพอ ผู้บริหารก็อาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจเสียใหม่ได้

แบบที่ 5 ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ การตัดสินใจแบบนี้ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการเสนอความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหานั้นที่ผู้บริหารเสนอ ผู้บริหารจะเริ่มด้วยการชี้ให้เห็นว่าตัวปัญหาคืออะไร แล้วจึงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและเสนอข้อมูล ตลอดจนทางเลือกต่างๆ ในการแก้ไขปัญหานั้น จากนั้นผู้บริหารจะนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ มาประกอบการตัดสินใจ

แบบที่ 6 ผู้บริหารชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น การตัดสินใจแบบนี้ ผู้บริหารมอบปัญหาและข้อจำกัดให้แก่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาไปทำการตัดสินใจโดยที่ตนเองอาจเป็นสมาชิกในกลุ่มที่ร่วมพิจารณาตัดสินใจด้วย

แบบที่ 7 ผู้บริหารมอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง แบบนี้ ผู้บริหารให้ความเป็นอิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด โดยให้หาทางตัดสินใจแก้ปัญหานั้นเอง แต่ ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดว่าใครบ้างที่ เป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหานั้นๆ และเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา ตัดสินใจอย่างไรแล้ว ผู้บริหารจะยอมรับการตัดสินใจนั้น<sup>43</sup>

นอกจากนี้ วรูมและเขตตัน (Victor Vroom & Philip Yetton) ได้พัฒนารูปแบบการตัดสินใจที่จะให้ประสบความสำเร็จ ทั้งในด้านคุณภาพการตัดสินใจ การยอมรับการตัดสินใจ และช่วงเวลาที่เหมาะสม โดยได้นำเสนอรูปแบบการบริหาร 4 แบบ คือ (1) ประสิทธิภาพของการ

<sup>43</sup>Robert Tannenbaum, *Managerial Decision – Making*, 96 – 101.

ตัดสินใจ การตัดสินใจที่มีประสิทธิผลหรือมีความเป็นไปได้ จะต้องพิจารณาใน 3 ประเด็น กล่าวคือ ประเด็นแรก คุณภาพการตัดสินใจ ปัญหาที่แตกต่างกันก็อาจใช้คุณภาพในการตัดสินใจที่แตกต่างกัน ปัญหาบางอย่างต้องการคุณภาพการตัดสินใจระดับสูง แต่บางอย่างก็เป็นคุณภาพการตัดสินใจระดับต่ำ แต่อย่างไรก็ตามการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะทำให้การตัดสินใจมีคุณภาพมากกว่า ประเด็นที่สอง การยอมรับการตัดสินใจ การตัดสินใจต้องได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ซึ่งจะต้องนำการตัดสินใจไปปฏิบัติ การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการปฏิบัติ ก็จะเป็นแนวทางที่ก่อให้เกิดการยอมรับได้ ประเด็นสุดท้าย ความเหมาะสมของช่วงเวลา สถานการณ์ที่ถูกจำกัดด้วยช่วงเวลา อาจต้องใช้การตัดสินใจโดยผู้นำ แต่ถ้ามีช่วงเวลายาวพอที่จะพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคคล การเลือกการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมจะเกิดประโยชน์มากกว่า (2) แบบของการตัดสินใจ วรูมและเขตตัน ได้อธิบายถึงการตัดสินใจ 5 แบบ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ แบบที่ 1 ผู้บริหารแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้น แบบที่ 2 ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและตัดสินใจด้วยตนเอง โดยจะไม่แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงปัญหาที่กำลังตัดสินใจ ดังนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นเพียงผู้จัดหาข้อมูลเฉพาะเรื่องให้ ไม่มีบทบาทที่จะกำหนดปัญหา สร้างหรือประเมินทางเลือก แบบที่ 3 ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องบางคนที่ทราบเพื่อสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ โดยไม่สอบถามเป็นกลุ่ม จากนั้นจึงตัดสินใจ ซึ่งอาจเป็นการตัดสินใจที่สะท้อนหรือไม่สะท้อนความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้ แบบที่ 4 ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาและสอบถามความคิดเห็น จากนั้นจึงตัดสินใจ ซึ่งอาจเป็นการตัดสินใจที่สะท้อนหรือไม่สะท้อนความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้ แบบที่ 5 ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันสร้างและประเมินทางเลือก และพยายามที่จะให้มีความเห็นพ้องในการแก้ปัญหา บทบาทของผู้บริหารจะเป็นประธาน ผู้ประสานให้เกิดการอภิปราย และรักษาให้อยู่ในประเด็นปัญหา และสร้างความมั่นใจว่าประเด็นสำคัญ ๆ ได้รับการอภิปรายอาจเป็นผู้ให้ข้อมูลและเสนอความคิดเห็นโดยไม่พยายามให้กลุ่มต้องยอมรับแนวทางของตน และเต็มใจยอมรับและดำเนินการแก้ไขปัญหามาที่ได้รับการสนับสนุนจากทั้งกลุ่ม (3) แบบของการเลือกการตัดสินใจ ที่ถูกต้อง ตามความคิดเห็นของวรูมและเขตตันนั้น ผู้บริหารสามารถเลือกแบบการตัดสินใจได้ทั้ง 5 แบบ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสิ่งสำคัญ คือ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ และเลือกแบบของการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม โดยกำหนดเป็นกฎในการวินิจฉัยไว้ 7 ประการ 3 ประการแรกจะเน้นในเรื่องคุณภาพของการตัดสินใจ และ 4 ประการหลังจะเป็นเรื่องของการยอมรับการตัดสินใจ เพื่อเป็นการพิจารณาแบบของการเลือกการตัดสินใจที่ถูกต้อง (4) การฝึกอบรมผู้บริหารในการตัดสินใจแม้จะมีแนวทางการเลือกตัดสินใจ แต่ทางเลือกบางอย่างเป็น

กระบวนการที่ซับซ้อน ดังนั้นจึงได้แนะนำให้มีการฝึกอบรมเพื่อช่วยให้ผู้บริหารได้กำหนดแนวทางในการตัดสินใจของตนเอง โดยมีการฝึกอบรมตามโปรแกรม TELOS ซึ่งจะมีการอธิบายทฤษฎีและแนวทางที่ผู้บริหารจะกำหนดแบบการตัดสินใจของตนเองไว้<sup>44</sup>

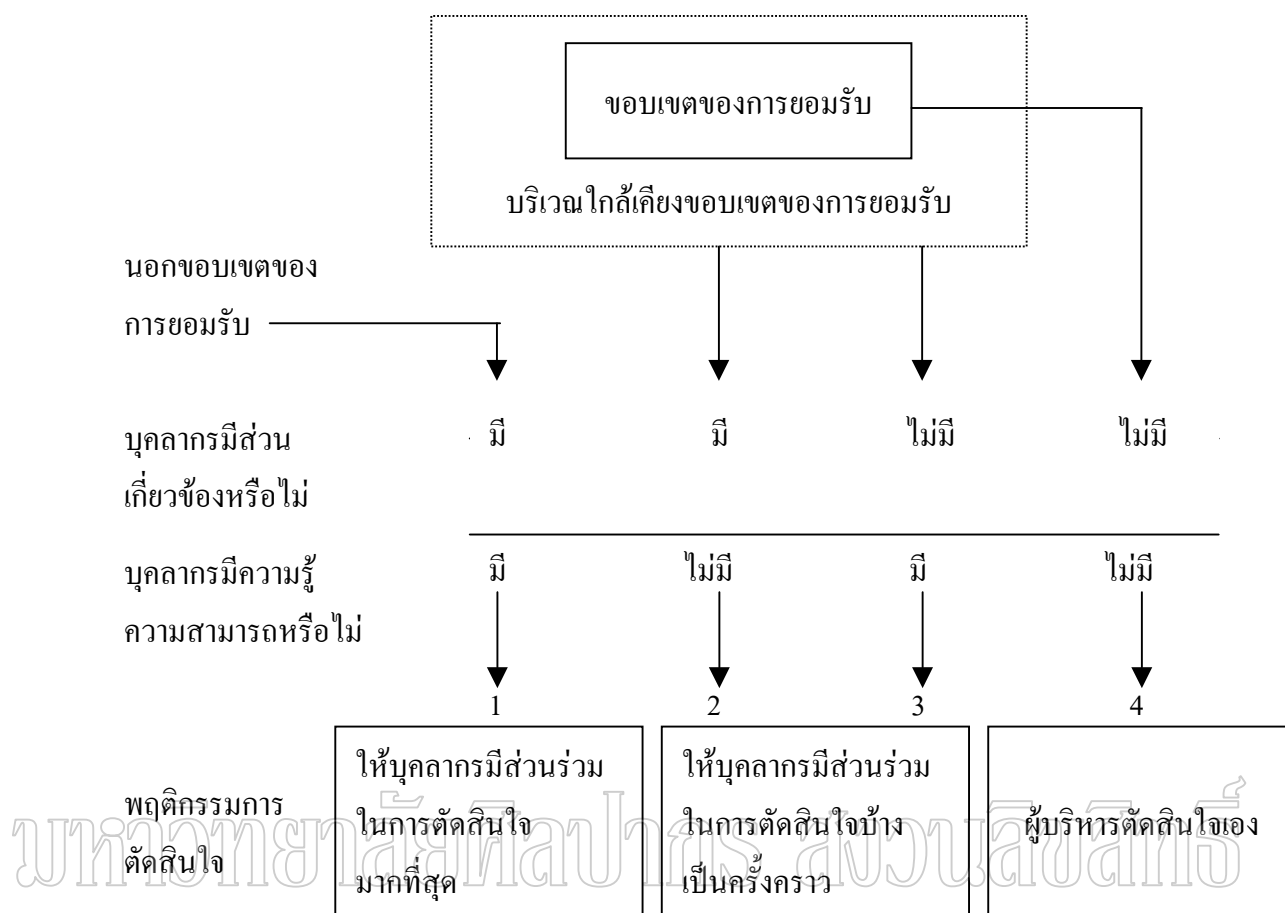
จากที่ได้กล่าวมาโดยตลอดแล้วนั้น ก็จะเป็นการยืนยันได้อย่างแน่นอนว่า การบริหารคือการตัดสินใจ<sup>45</sup> อย่างไม่มีข้อกังขา แต่ในแง่ของการบริหารนั้นมีโอกาสที่จะชี้ชัดลงไปได้ว่า พฤติกรรมการตัดสินใจแบบใดจะเป็นแบบที่ดีที่สุด ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จคือ ผู้บริหารที่สามารถปรับพฤติกรรมของเขาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่ซ้ำแบบกัน<sup>46</sup> นั่นคือผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักเลือกใช้วิธีการตัดสินใจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เป็นอยู่ นั่นหมายถึงว่า ในบางครั้งผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจเอง แต่ในอีกหลายๆ กรณีที่ผู้บริหารควรจะให้บุคลากรในองค์กรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและจากทฤษฎีสถานการณ์ของการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของ บริดจ์ (Bridge) ซึ่งได้พัฒนามาจากแนวความคิดเกี่ยวกับ “ขอบเขตของการยอมรับ” ของบาร์นาร์ด และไซมอน ซึ่งได้ชี้ให้เห็นว่าเมื่อใดและภายใต้สถานการณ์เช่นไรที่ผู้บริหารควรตัดสินใจเอง หรือให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และถ้าให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแล้วจะให้มีส่วนร่วมมากน้อยเพียงใด อนึ่งทฤษฎีดังกล่าวได้แบ่งสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจไว้ 4 สถานการณ์ โดยพิจารณาจากตัวแปร 2 ด้านคือ การมีส่วนเกี่ยวข้องของบุคลากร กับความรู้ความสามารถของบุคลากร<sup>47</sup> ดังรายละเอียดที่แสดงไว้ในแผนภูมิที่ 5

<sup>44</sup>Victor H. Vroom, “A New Look at Managerial Decision Making,” Organization Dynamics 1, 5 (Spring 1973) : 66 – 80.

<sup>45</sup>Herbert A. Simon, Administrative Behavior, 8.

<sup>46</sup>Robert Tannenbaum, Managerial Decision – Making, 95 – 101.

<sup>47</sup>Edwin M. Bridge, “ A Model for Shared Decision – Making in the School Principalship,” Educational Administration Quarterly, No.3 (1967) : 51 – 52.



แผนภูมิที่ 5 สถานการณ์ของการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

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

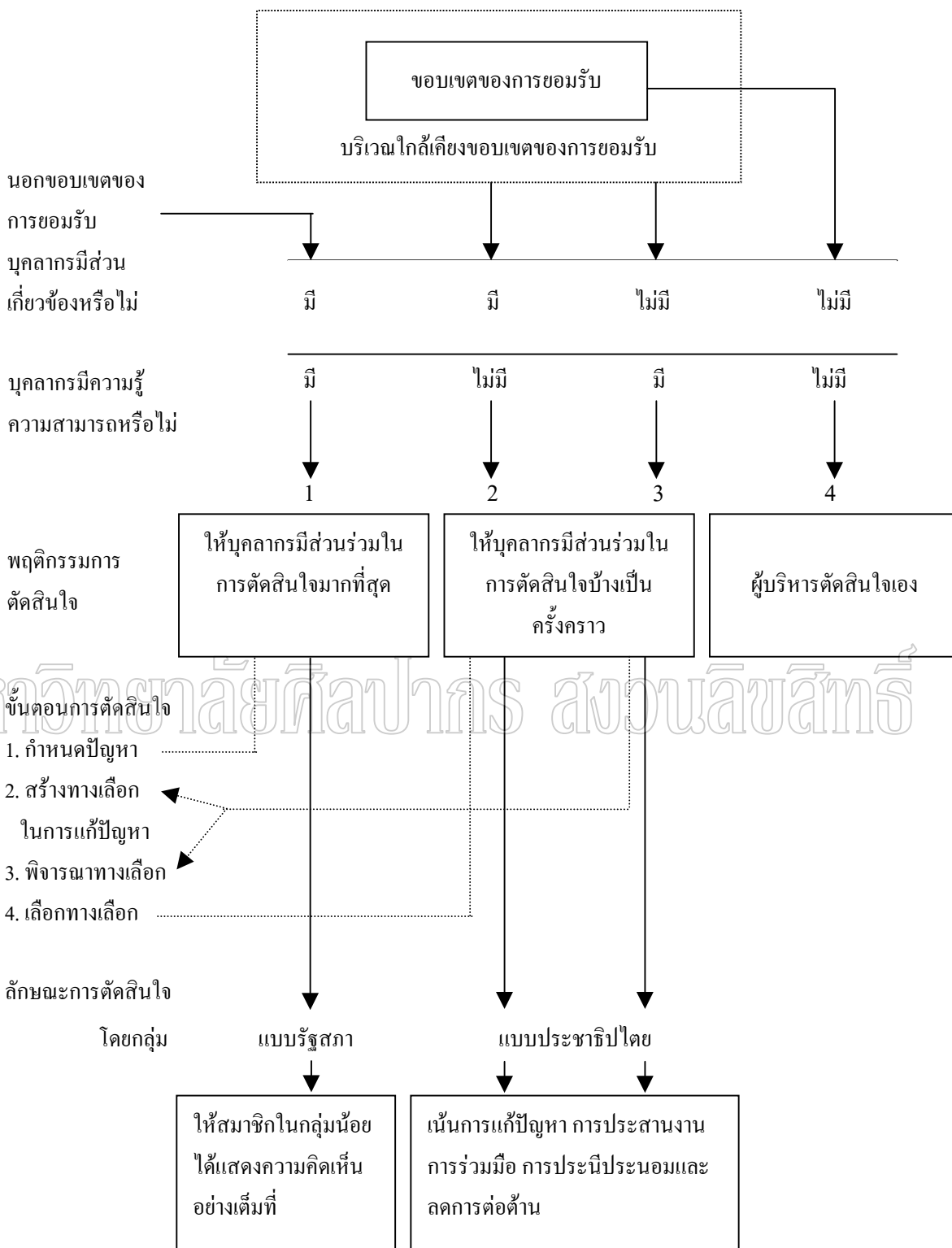
Educational Administration Quarterly, No.3 (1967) : 51.

การที่จะพิจารณาให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเมื่อไร ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงบทบาทและขีดขั้นของการเข้าไปมีส่วนร่วมด้วย จากแผนภาพที่ 6 ซึ่งได้แสดงให้เห็นว่าการที่ผู้บริหารจะมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่บุคลากรมากน้อยเพียงใดนั้นก็จะต้องพิจารณาถึงสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องอยู่ 2 ประการ คือ ประการแรกต้องพิจารณาว่าบุคลากรมีส่วนเกี่ยวข้องกับงานหรือปัญหานั้นหรือไม่ ประการที่สอง พิจารณาว่าบุคลากรมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานหรือปัญหานั้นหรือไม่ ซึ่งสรุปได้ว่าถ้าบุคลากรมีทั้งส่วนเกี่ยวข้องและมีความรู้ความสามารถในเรื่องนั้น ๆ แล้ว ผู้บริหารควรมอบหมายให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องนั้นให้มากที่สุด ส่วนเรื่องใดที่บุคลากรมีแต่ส่วนเกี่ยวข้องหรือมีความรู้ความสามารถอย่างใดอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียว ในกรณีนี้ผู้บริหารควรให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจบ้าง

เป็นครั้งคราว แต่ถ้าเรื่องใดบุคลากรไม่มีทั้งส่วนเกี่ยวข้องและไม่มีทั้งความรู้ความสามารถด้วยแล้ว ผู้บริหารก็ไม่ควรให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และในลักษณะเช่นนี้ผู้บริหารก็ควรที่จะเป็นผู้ตัดสินใจเอง

จากรูปแบบสถานการณ์ของการให้บุคลากรได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดังที่ได้กล่าวไปแล้วนั้นจะเห็นได้ว่าภายใต้สถานการณ์ที่ 1 , 2 และ 3 นั้น ผู้บริหารควรให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยที่ระดับของการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแตกต่างกันไป นั่นคือ ภายใต้สถานการณ์ที่ 1 ผู้บริหารควรให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจเองหรือให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุด ส่วนภายใต้สถานการณ์ที่ 2 และ 3 นั้นผู้บริหารควรให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจบ้างเป็นครั้งคราว และให้มีส่วนร่วมในระดับปานกลาง ส่วนในสถานการณ์ที่ 4 นั้นผู้บริหารไม่ควรให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเลย การตัดสินใจต่าง ๆ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารโดยตรง และเมื่อพิจารณาการให้บุคลากรหรือผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจควบคู่ไปกับขั้นตอนในการตัดสินใจดังกล่าวก็จะช่วยให้มองเห็นในระดับที่ลดลงไปกว่าเมื่อใดควรให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในขั้นตอนใดของการตัดสินใจ ซึ่งในเรื่องนี้ ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel) ได้ทำการศึกษาและเสนอไว้ดังรายละเอียดที่แสดงไว้ในแผนภูมิที่ 6

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรสุพรรณบุรี สงวนลิขสิทธิ์



แผนภูมิที่ 6 การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

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

จากแผนภูมิที่ 6 แสดงให้เห็นว่าเมื่อผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องและมีความรู้ความสามารถกับปัญหาใด (สถานการณ์ที่ 1) แล้ว ผู้บริหารก็ควรให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมาก ๆ โดยได้ให้มีส่วนในการกำหนดปัญหาว่าปัญหาที่แท้จริงที่เกิดขึ้นในขณะนั้นคืออะไร และควรแก้ไขปัญหานั้นก่อน แต่ถ้าหากผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องแต่ไม่มีความรู้ความสามารถ (สถานการณ์ที่ 2) ผู้บริหารก็ควรจะให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจบ้างเป็นครั้งคราว โดยให้ได้มีส่วนร่วมในการเลือกทางเลือกที่จะนำมาใช้แก้ปัญหา ทั้งนี้เพราะทางเลือกที่แก้ปัญหานั้นแม้จะแก้ปัญหานั้นได้ดีที่สุด แต่ก็อาจกระทบกระเทือนต่อผู้ได้บังคับบัญชาได้มาก หากเป็นเช่นนี้ในทางบริหารบางครั้งก็จำเป็นที่จะต้องหลีกเลี่ยง ส่วนในกรณีที่ผู้ได้บังคับบัญชาไม่มีส่วนเกี่ยวข้องแต่มีความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหานั้นเป็นอย่างดี (สถานการณ์ที่ 3) ผู้บริหารก็ควรจะให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการช่วยกันคิดหาทางเลือกต่าง ๆ ที่เป็นไปได้ในการแก้ปัญหานั้น รวมทั้งให้มีส่วนร่วมในการพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของทางเลือกต่าง ๆ<sup>48</sup>

ในแง่ของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยกลุ่มทั้ง 3 แบบ คือ การตัดสินใจแบบนักประชาธิปไตย การตัดสินใจแบบสมาชิกรัฐสภา การตัดสินใจแบบอาศัยเสียงเอกฉันท์ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ฮอย กับ มิสเกล ได้มีความเห็นว่า การตัดสินใจแบบสมาชิกรัฐสภานั้น มักจะมีปัญหาเกี่ยวกับพวกมากลากไป ซึ่งบางครั้งเหตุผลและข้อมูลของกลุ่มที่มีเสียงน้อยจะดีก็ก็ตาม ในฐานะผู้บริหารจะต้องหาทางจัดปัญหาเหล่านี้ให้ได้ เพราะไม่เช่นนั้นแล้วการตัดสินใจก็จะขาดประสิทธิภาพ ตามความเห็นของฮอย กับ มิสเกล เห็นว่า การเปิดโอกาสให้กลุ่มน้อยได้แสดงความคิดเห็นและเสนอข้อมูลอย่างเต็มที่ก่อนลงมติ นั้น อาจเป็นทางหนึ่งที่จะแก้ปัญหานี้ได้ ในขณะที่เดียวกันหากผู้บริหารจะยึดการตัดสินใจแบบอาศัยเสียงเอกฉันท์ ผู้บริหารก็ต้องหาทางประนีประนอมความคิดเห็นของกลุ่มสมาชิกให้ดีและพยายามไม่ให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีความรู้สึกว่าคุณต้องสูญเสียผลประโยชน์ไป<sup>49</sup> แต่การที่ผู้บริหารจะใช้รูปแบบการตัดสินใจแบบใดแบบหนึ่งดังกล่าวก็ตาม ประการสำคัญที่สุดก็คือผู้บริหารจะต้องไม่มีความลำเอียงโดยวางตัวเป็นกลาง ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่เพราะจากการวิจัยของคริส อัจริส (Chris Argyris) พบว่าคุณภาพหรือประสิทธิภาพของการตัดสินใจโดยกลุ่มจะสูงขึ้น หากผู้บริหาร

<sup>48</sup>Wayne N. Hoy and Cecil G. Miskel, Educational Administration : Theory, Research and Practice (New York : Random House, 1978), 231 – 234.

<sup>49</sup>Wayne N. Hoy and Cecil G. Miskel, Educational Administration : Theory, Research and Practice, 232.



วางตัวเป็นกลางอย่างแท้จริง<sup>50</sup> ส่วนในการตัดสินใจแบบนักประชาธิปไตยนั้น เป็นการให้กลุ่มตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขที่มากขึ้น สอย กับ มิสเกล ได้ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้กลุ่มตัดสินใจแบบนักประชาธิปไตยนั้น มีเป้าหมายอยู่ 2 ประการ กล่าวคือ 1) เพื่อลดการต่อต้านอันอาจเกิดขึ้นและต้องการได้รับการสนับสนุนจากผู้ได้บังคับบัญชา และ 2) ก็เพื่อให้การตัดสินใจของผู้บริหารเองมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และได้ให้รายละเอียดเพิ่มเติมอีกว่า หากผู้บริหารมีเป้าหมายอยู่ที่ต้องการลดการต่อต้านและให้ได้รับการสนับสนุนแล้วก็จะต้องชี้แจงให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจเหตุผลและความต้องการอย่างตรงไปตรงมา แต่ถ้าหากเป้าหมายอยู่ที่คุณภาพของการตัดสินใจแล้ว ผู้บริหารก็จะต้องให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจตั้งแต่ต้น เพราะจะทำให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่ละเอียดและถูกต้องมากที่สุด ในอันที่จะนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงสุด<sup>51</sup>

### องค์ประกอบของการตัดสินใจ

ปัจจุบันเป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปแล้วว่าพฤติกรรมของบุคคล กลุ่ม หรือองค์การใดก็ตาม ย่อมจะต้องมีองค์ประกอบต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือเป็นพื้นฐานอยู่ด้วยเสมอ ด้วยเหตุนี้ พฤติกรรมการตัดสินใจย่อมจะต้องมีลักษณะดังกล่าวอยู่ด้วยเช่นกัน จากสมมติฐานที่ได้กล่าวมาแล้วในตอนต้น จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารย่อมจะต้องมีองค์ประกอบพื้นฐานที่อาจจะเป็นแรงส่ง แรงดึง หรือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมดังกล่าวอยู่ด้วย เมื่อได้นำความคิดของ จิแอมแมททีโอส์ และจิแอมแมททีโอส์ (Gimamatteos and Gimamatteos) เป็นหลักการ และนำมาประกอบกับแนวคิดของบุคคลอื่นๆ ด้วยแล้ว พอจะจำแนกองค์ประกอบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารได้ว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบด้านบุคคล องค์ประกอบด้านองค์การ และองค์ประกอบด้านสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ<sup>52</sup> ซึ่งพอสรุปได้ ดังแผนภูมิที่ 7

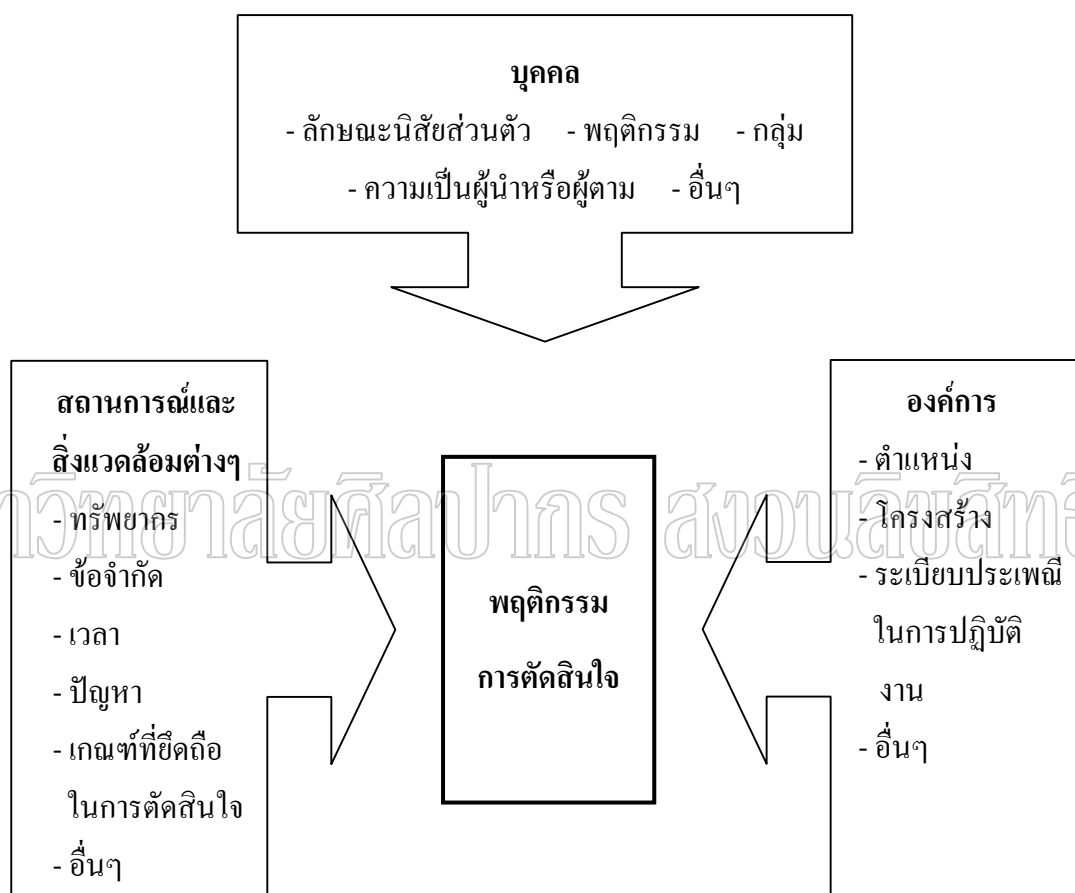
นักวิจัยหลายท่านให้ความสนใจเกี่ยวกับองค์ประกอบต่างๆ ที่จะส่งผลต่อรูปแบบพฤติกรรม วิธีการ แนวโน้ม และทิศทางต่างๆ ในการตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้นำ เช่น

<sup>50</sup>Chris Argyris, "Interpersonal Barriers to Decision – Making," Harvard Business Review, No. 44 (1966) : 84 – 97.

<sup>51</sup>Wayne N. Hoy and Cecil G. Miskel, Educational Administration : Theory, Research and Practice, 233.

<sup>52</sup>อรพรรณ ผู้จินดา, "พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของครูโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี"(วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2544), 37 – 38.

แทนเนบอม และแมสเซอร์ริก (Tannenbaum and Masserik) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่เป็นแรงส่งต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร หรือผู้นำ ว่าประกอบด้วย 1) ปัจจัยที่เกิดจากตัวผู้บริหารเอง 2) ปัจจัยที่เกิดจากผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา และ 3) ปัจจัยที่เกิดจากสถานการณ์ต่างๆ<sup>53</sup> แต่ ทอมสัน (Thompson) เห็นว่าปัจจัยที่องค์ประกอบสำคัญในการตัดสินใจของผู้บริหารนั้นจะต้องประกอบด้วยความสำเร็จในเรื่องของสาเหตุ และผลลัพธ์กับความพึงพอใจ หรือความโน้มเอียงที่มีต่อทางเลือกใด ๆ ที่เห็นว่า



แผนภูมิที่ 7 องค์ประกอบต่างๆ เกี่ยวกับการตัดสินใจ

ที่มา : อรรถพรณ ตูจินดา, “พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2544), 38.

<sup>53</sup>Robert Tannenbaum and Fred Masserik, Participation by Subordinates in the Managerial Decision – making Process,” in Organization Behavior : Management Approach, eds. Hary R. Knudson and C. Partick Fleenor (Massachusetts : Winthrop Publishers, 1979), 227 – 231.

บังเกิดผลตามต้องการ<sup>54</sup> นอกจากนี้งานวิจัยของ จิแอมแมททีโอส์ และจิแอมแมททีโอส์ (Gimamatteos and Gimamatteos) เกี่ยวกับแรงส่งต่อภาวะผู้นำ ได้สรุปปัจจัยต่างๆ อันเป็นองค์ประกอบต่อพฤติกรรมผู้นำซึ่งรวมถึงพฤติกรรมการตัดสินใจด้วยว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ 3 ประการ คือ 1) องค์ประกอบด้านบุคคลหรือตัวผู้นำ 2) องค์ประกอบเกี่ยวกับองค์การ และ 3) องค์ประกอบด้านสถานการณ์และสภาพแวดล้อมต่างๆ<sup>55</sup> ส่วน โฮลบลูค และ ไรอัน (Holbrook and Ryan) ได้กล่าวถึงแรงกดดันแทนแรงส่งว่า แรงกดดันที่มีต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารอาจจำแนกเป็น 7 ประการ คือ 1) องค์ประกอบต่าง ๆ ของงาน 2) บทบาทต่าง ๆ ภายในองค์การ 3) ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกัน 4) การพัฒนาการในอาชีพ 5) โครงสร้างและบรรยากาศขององค์การ 6) องค์การอื่น ๆ ภายนอกที่มีส่วนเข้ามาเกี่ยวข้อง และ 7) คุณลักษณะเฉพาะบุคคล<sup>56</sup> อย่างไรก็ตามหากกล่าวโดยสรุปแล้วจะเห็นว่า ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการชี้แนะพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้นำยังคงต้องประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) แรงส่งจากตัวบุคคล 2) องค์การ และ 3) สถานการณ์ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้<sup>57</sup>

1) **องค์ประกอบด้านบุคคล** โดยปกติทั่ว ๆ ไปมีความแตกต่างกันในด้านต่าง ๆ หลายประการไม่ว่าจะเป็นรูปร่างหน้าตา ลักษณะนิสัย พฤติกรรมที่แสดงออก ความเชื่อ ความรู้ หรือประสบการณ์ ซึ่งรวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์ในกลุ่มที่โน้มนำให้เกิดความเป็นผู้นำและผู้ตาม ลักษณะดังกล่าวนับได้ว่าเป็นส่วนสำคัญต่อการพิจารณาที่จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการตัดสินใจของกลุ่มบุคคล หรือองค์การ ความเชื่อเกี่ยวกับบุคคลในระยะแรก ๆ ของงานด้านการบริหารนั้นมองบุคคลในลักษณะที่เรียกว่า “คนเศรษฐกิจ” (economic man) ซึ่งมีข้อสมมติฐานที่สำคัญดังนี้คือ 1) มนุษย์ทุกคนมักจะมีเกณฑ์ยึดถือและใช้ประกอบการตัดสินใจของตน และจะมีการให้น้ำหนักต่อตัวเกณฑ์ต่าง ๆ ไว้เป็นเกณฑ์ที่แน่นอน 2) มนุษย์ทุกคนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ ที่

<sup>54</sup>Jame D. Thompson, Organization in Action (New York : McGraw – Hill Book Company, 1967), 134.

<sup>55</sup>Michale Gimamatteos and Dolores Gimamatteos, Forces on Leadership (Resten : NASS, 1981), 1 – 2.

<sup>56</sup>Morris B. Holbrook and Michael J. Ryan, “Modeling Decision Specific Stress,” Administrative Science Quarterly 7,9 (June 1982): 245.

<sup>57</sup>อรพรรณ ตู้อินดา, “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี”, 40 – 48.

มีอยู่ได้ด้วย 3) มนุษย์ทุกคนมีความสามารถที่จะประเมินแต่ละทางเลือกเหล่านั้น ด้วยเกณฑ์ต่าง ๆ ที่มีอยู่และสามารถยุติลงได้ด้วยกรให้นำหน้ากันรวมกันในแต่ละทางเลือก 4) มนุษย์ทุกคนจะมีการควบคุมตนเองให้ต้องเลือกทางเลือกที่มีค่าสูงสุดเสมอ ทั้งนี้โดยไม่มีทางเลือกแปลกหรือคิดผิดไปจากเหตุผลที่เป็นอยู่ของเรื่องนั้น ๆ

อย่างไรก็ตาม เมื่อนำข้อความจริงดังกล่าวไปวิเคราะห์ให้ลึกลงไปเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์แล้วกลับพบข้อความจริงในแง่มุมต่าง ๆ มากขึ้น ไชมอน จึงได้พัฒนาหลักการนี้ขึ้นมาใหม่ภายใต้ความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาการตัดสินใจของคนที่ว่า “กำลังความสามารถของความคิดมนุษย์ในการจัดระเบียบปัญหา และการแก้ไขปัญหายากซับซ้อนนั้นแท้จริงมีอยู่ค่อนข้างน้อยเมื่อได้เปรียบเทียบกับขนาดของปัญหาที่ใหญ่กว่า จึงมีเหตุผลทำให้มนุษย์ไม่สามารถรองรับกับขนาดของปัญหาได้” ดังนั้น การแก้ปัญหายากถูกต้องและสมเหตุสมผลจึงเป็นไปได้หรือไม่ได้ หรือแม้แต่จะให้มีโอกาสพอสมควรยังเป็นเรื่องยากเช่นกัน ด้วยหลักการดังกล่าว ไชมอน จึงได้เสนอแนวคิดหรือแนวทฤษฎีใหม่เกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารในลักษณะที่เรียกว่า “คนบริหาร” (administrative man) และหากพิจารณาธรรมชาติของความเป็นมนุษย์ของผู้บริหารในแนวความคิดของ เกลด์เนอร์ (Gouldner) ซึ่งแบ่งมนุษย์ออกภายใต้การศึกษาเจตคติแฝงแล้วได้แบ่งบุคคลในองค์การออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ชาวบ้าน และ 2) ชาวเมือง ภายใต้พื้นฐานความคิดเกี่ยวกับธรรมชาติของบุคคลนี้จะเป็นเครื่องชี้แนวโน้มเกี่ยวกับพฤติกรรมหรือการคัดทางเลือกได้ เช่น พวกชาวบ้านเป็นกลุ่มที่มีความซื่อสัตย์ต่อองค์การสูง แนวโน้มการตัดสินใจก็จะมุ่งที่ผลประโยชน์ต่อองค์การเป็นหลัก ในขณะที่พวกชาวเมืองซึ่งมีความเชื่อในเรื่องของความเจริญก้าวหน้า ศรีราชาในวิชาชีพ การตัดสินใจก็มีแนวโน้มที่จะพัฒนาอาชีพและองค์การ<sup>58</sup> ส่วน เพรสซัส (Prethuss) จำแนกบุคคลออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) พวกก้าวหน้า 2) พวกอะไรก็ได้ และ 3) พวกเก็บตัวสำหรับ แนวความคิดเกี่ยวกับพฤติกรรม หรือองค์ประกอบของพฤติกรรมมนุษย์นั้น ในด้านการบริหารหรือพฤติกรรมตัดสินใจนั้น ซึ่งแมคเคลแลนด์ (McClelland) ได้เสนอไว้ว่า ผู้ที่มีความต้องการไมตรี จะพยายามรักษาความสัมพันธ์และความช่วยเหลือผู้อื่น เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นบุคคล

---

<sup>58</sup> 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.

พวกนี้มักรวนเร และเมื่อต้องตัดสินใจบุคคลพวกนี้ส่วนใหญ่มักจะขาดหลักการ บางทีก็ยอมละเมิดกฎเกณฑ์อีกด้วย<sup>59</sup>

นอกจากนั้นผู้ที่ทำการตัดสินใจมักจะตัดสินใจในฐานะเอกบุคคลและมีความรู้สึกทางจิตบางอย่างเกิดขึ้นด้วย เป็นต้นว่า จะต้องมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึก และมีความรู้ความสามารถในการตัดสินใจโดยทั่วไป ประการที่สองจะเกี่ยวข้องกับปฏิบัติการทางจิต เช่น ความปรารถนา ความต้องการ หรือความตั้งใจ และประการสุดท้าย คือ ทักษะทางจิตเกี่ยวกับอารมณ์ ความรู้สึก และความพึงพอใจ เป็นต้น ซึ่ง ฮิลล์ (Hills) ได้กล่าวสรุปถึงระบบพฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์ว่า มีพื้นฐานจากระบบย่อย ๆ รวม 3 ระบบ คือ 1) ระบบทางจิตวิทยา ได้แก่ บรรดาความต้องการทั้งหลายทางด้านจิตใจ เป็นต้น 2) ระบบทางสังคม ได้แก่ บทบาทต่าง ๆ และ 3) ระบบทางวัฒนธรรม ได้แก่ ความเชื่อในเรื่องต่าง ๆ เป็นต้น<sup>60</sup> จากแนวความคิดดังกล่าวผู้นำหรือผู้บริหารแม้จะมีความรู้ความสามารถหรือทักษะทั้งด้านการงาน มนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิคก็ตาม แต่ก็จะมีตัวการแอบแฝงที่ฝังลึกในตัวของเขาหรือแทรกอยู่ในพฤติกรรมการตัดสินใจของเขาเสมอคือ ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมต่าง ๆ<sup>61</sup> เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ได้ทำการศึกษาและจัดลำดับขั้นของแรงส่งต่อพฤติกรรมการบริหารหรือต่อผู้นำไว้ 5 ประการ ตามลำดับดังนี้ คือ 1) แรงส่งทางด้านเทคนิค 2) แรงส่งของความเป็นมนุษย์ 3) แรงส่งจากการศึกษา 4) แรงส่งในความต้องการเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม และ 5) แรงส่งของวัฒนธรรม<sup>62</sup>

2) องค์ประกอบด้านองค์การในการตัดสินใจ เมื่อมาถึงขั้นนี้ย่อมเป็นที่ทราบกันแล้วว่า องค์การหมายถึงหน่วยบุคคล หรือหน่วยงานที่มีบุคคลกลุ่มหนึ่งร่วมมือกันให้บริการและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งการกระทำเกี่ยวเนื่องกับวัสดุในการผลิต ซึ่ง ไรท์ (Wright) ได้จำแนกลักษณะทั่วไป หรือองค์ประกอบขององค์การไว้ว่า องค์การประกอบด้วยเป้าหมายหรือความมุ่งหมาย ศูนย์รวมอำนาจ โครงสร้างที่แน่นอน มีการจัดกลุ่มของบุคคลในองค์การ แบ่งงานกันทำตามความ

<sup>59</sup>David C. McClelland, "The Achieving Society ," in Management and Organization, ed. Robert M. Fulmer (New York : Harper & Row Publishers, 1979), 148.

<sup>60</sup>Jean R. Hills, "Functional Requirements and the Theory of Action," Educational Administration Quarterly 18,39 (Fall 1982): 154.

<sup>61</sup>Stephen P. Robbins, Administrative Process (New Delhi : Prentice – Hill of India, 1978), 206.

<sup>62</sup>Thomas J. Sergiovanni, "Leadership and Excellence in Schooling," Educational Leadership 4,8 (February 1984) : 9 – 12.

ชำนาญพิเศษเฉพาะอย่าง และรวมไปถึงการมีกระบวนการในการมอบอำนาจหน้าที่ด้วย<sup>63</sup> จากลักษณะและองค์ประกอบดังกล่าวผนวกกับความหมายขององค์การที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่า เมื่อบุคคลอยู่ในองค์การหนึ่ง ๆ ย่อมจะต้องมีฐานะและบทบาทของตนเองแตกต่างกันไป ทั้งนี้ย่อมรวมไปถึงการตัดสินใจของบุคคลในระดับต่างๆด้วยเช่นเดียวกันกับลักษณะของขนาดเป้าหมายหรือโครงสร้างขององค์การที่ไม่เหมือนกันจะเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลที่ทำให้รูปแบบวิธีการตัดสินใจจำต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย ซึ่งอาจพิจารณาได้ดังนี้

(1) ตำแหน่งในองค์การ หากในองค์การหนึ่ง ๆ กำหนดตำแหน่งในระดับหนึ่งไว้ เช่น ผู้อำนวยการโรงเรียน อำนาจการตัดสินใจก็จะเพิ่มขึ้นในลักษณะของตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายให้เท่านั้น หากตัดสินใจในเรื่องที่สูงกว่า อำนาจตามตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายก็จะกลับกลายเป็นความไม่ถูกต้องได้ เช่น ผู้อำนวยการโรงเรียนได้รับมอบหมายในการสั่งซื้อพัสดุได้เป็นเงินที่ไม่เกิน 6,000 บาท ผู้อำนวยการตัดสินใจสั่งการเกินวงเงินดังกล่าวขอมไม่ได้ หรือในกรณีที่ได้ทำการสั่งการเกินอำนาจอื่น ๆ ก็เช่นกัน และเมื่อกล่าวถึง “ ตำแหน่ง ” สิ่งที่มาถึงก็คือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบทบาท อำนาจ หน้าที่ พลังอำนาจ รวมทั้งการร่วมอำนาจ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบที่กล่าวมาล้วนมีอิทธิพล หรือมีแรงส่งต่อพฤติกรรมการตัดสินใจด้วยกันทั้งสิ้น อนึ่ง หากพิจารณาที่ “ บทบาทกับการตัดสินใจ ” นั้น จะเห็นว่าโดยปกติเมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งมีตำแหน่งใด ๆ แล้วมักจะมียุทธศาสตร์สองประเภทด้วยกันคือ บทบาทที่เป็นจริง กับบทบาทที่คาดหวัง<sup>64</sup> โดยเฉพาะบทบาทที่คาดหวังจะส่งผลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโดยตรง ส่วนอำนาจหน้าที่ พลังอำนาจ การร่วมอำนาจ หรือการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น คูบิน (Dubin) ได้ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ทั้งนี้เพราะผู้นำที่มีการนำแบบใดก็ย่อมจะทำให้กระบวนการตัดสินใจต่าง ๆ เปลี่ยนไปในลักษณะนั้นด้วย นอกจากนั้นยังกล่าวไว้อีกว่าในบทบาทของผู้นำนั้น มีสิ่งที่ขาดไม่ได้คือ พลังอำนาจ และอำนาจตามตำแหน่ง ดังนั้น หากผู้นำคนใดมีอำนาจทั้งสองประเภทแล้ว ยิ่งจะทำให้กระบวนการตัดสินใจเปลี่ยนไปตามแบบของผู้นำมากยิ่งขึ้น ซึ่งอำนาจทั้งสองประเภทดังกล่าวนี้อาจสรุปความแตกต่างได้ดังนี้ 1) พลังอำนาจ (power) หมายถึงอำนาจที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือต่อกลุ่ม โดยอำนาจดังกล่าวนี้จะมีตำแหน่งรองรับหรือไม่ก็ได้ ซึ่ง คูบิน ได้กล่าวว่า “ อำนาจบารมีหรือพลังอำนาจในองค์การจะนิยามจากอิทธิพลที่ ผู้นำมีต่อ

<sup>63</sup>Robert G. Wright, The Nature of Organization (California : Deckenson Publishing Company, Inc., 1977), 3.

<sup>64</sup>James M. Lipham and James A. Hoeh, The Principalsip : Foundations and Functions (New York : Harper & Row Publishers, 1974), 8.

บุคคลหรือกลุ่มในลักษณะที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งอาจมาจากการบังคับ การให้ผลตอบแทน และอำนาจจากความมีคุณธรรม ” 2) อำนาจหน้าที่ (authority) หมายถึง อำนาจตามตำแหน่งที่มีอยู่ในองค์กรนั้น ๆ กล่าวคือ ถ้าผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีระดับหรือฐานะของอำนาจใกล้เคียงกันแล้วก็จะมีการร่วมอำนาจในกระบวนการตัดสินใจมากขึ้น<sup>65</sup> ซึ่งการรวมอำนาจนี้จะโยงไปสู่การร่วมอำนาจในการตัดสินใจหรือการตัดสินใจโดยกลุ่ม ตามแนวทฤษฎีความต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำ ซึ่ง แทนเนนบอม และชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) กล่าวว่า พฤติกรรมในการตัดสินใจของผู้นำเกิดจากการใช้อำนาจของผู้นำที่สัมพันธ์ผกผันกับความเป็นอิสระของผู้ใต้บังคับบัญชาจะช่วยให้ความสัมพันธ์ดังกล่าวชัดเจนขึ้น<sup>66</sup>

(2) รูปแบบหรือโครงสร้างขององค์กร รูปแบบ และโครงสร้างขององค์กร ระเบียบ ประเพณีในการปฏิบัติงาน เช่น องค์กรกลางทางการศึกษาที่มีขนาดใหญ่ย่อมมีระเบียบ ประเพณีในการปฏิบัติตามระเบียบประเพณีของทางราชการ เป็นต้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้นับว่าเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลในกระบวนการตัดสินใจทั้งสิ้น ดังนั้นหากผู้บริหารหรือผู้นำจะตัดสินใจในเรื่องใด ๆ แล้วก็จะถูกตัวแปรเหล่านี้ผลักดันให้การตัดสินใจนั้น ๆ มีอิสระน้อยลง

3) องค์กรประกอบด้านสถานการณ์ จากคำกล่าวที่ว่าไม่มีวิธีการใดเพียงวิธีการเดียวที่จะปฏิบัติงานทุก ๆ อย่างให้เกิดประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลเท่าเทียมกันในทุก ๆ สถานการณ์ แม้ว่างานนั้น ๆ จะเป็นงานประเภทเดียวกันก็ตาม ดังนั้นการตัดสินใจใด ๆ องค์กรประกอบด้านสถานการณ์ จึงนับว่ามีบทบาทสำคัญแก่การนำมาพิจารณาเป็นอย่างมาก จากแนวคิด คำวิพากษ์วิจารณ์และผลงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ได้กล่าวถึงสถานการณ์ที่สำคัญ ดังนี้คือ

(1) ตัวปัญหาเอง เป็นตัวแปรหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจอยู่ไม่น้อย ปัญหาที่มีความยากง่าย ความซับซ้อน หรือสภาพพื้นฐานของการเกิดปัญหาต่าง ๆ ย่อมทำให้ผู้ตัดสินใจต้องเลือกใช้วิธีการตัดสินใจต่างกันไป ปัญหาใหม่หรือสถานการณ์ใหม่ อาจทำให้ผู้บริหารหรือผู้นำเกิดความหวาดกลัวไม่กล้าเผชิญกับปัญหาเหล่านั้น หรือไม่ทราบว่าจะดำเนินการอย่างไร ดังนั้นผู้บริหารอาจจะอาศัยกลุ่มบุคคลมาช่วยในการตัดสินใจก็ได้ เช่น กรณีครูใหญ่ต้องตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องของการคัดค้านักเรียนออกจากบัญชีของโรงเรียนซึ่งไม่เคยปรากฏมาก่อน ครูใหญ่ก็อาจเริ่มประเมินว่า ถ้าคัดค้านักเรียนดังกล่าวออกไปอาจมีปัญหาต่าง ๆ ตามมา เช่น ความไม่พอใจของครูบางคนที่ไม่ต้องการให้เกิดกรณีดังกล่าวขึ้น หรือผลกระทบจากอิทธิพลของผู้ปกครองก็ได้ ดังนั้นครูใหญ่อาจอาศัยกลุ่มบุคคลช่วยในการตัดสินใจ เช่น ให้บรรดาครูอาจารย์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือ

<sup>65</sup>Stephen P. Robbins, Administrative Process, 93.

<sup>66</sup>Robert Tannenbaum, Managerial Decision – Making, 96 – 101.

เป็นผู้มีอำนาจ มีอาวุโสในท้องถิ่นนั้นมีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือ เมื่อเห็นว่ากลุ่มบุคคลดังกล่าวให้การสนับสนุน ครูใหญ่จึงตัดสินใจสั่งการและอ้างถึงความคิดเห็นของกลุ่มบุคคล เป็นต้น

(2) ข้อจำกัดในการตัดสินใจ การตัดสินใจใด ๆ ของมนุษย์มักจะมีข้อจำกัดเข้ามาเกี่ยวข้องอยู่ด้วยเสมอ เช่น การมีความรู้ความสามารถที่มีขีดจำกัด ซึ่ง จูนิเปอร์ (Juniper) กล่าวว่า การตัดสินใจอาจถูกจำกัดลงเพราะสาเหตุ 4 ประการ คือ 1) ความสามารถของผู้ตัดสินใจ เช่น คนที่ไม่สามารถขับรถได้ย่อมไม่ต้องตัดสินใจระหว่างการขับรถกับการเดินด้วยเท้า เป็นต้น 2) ความตั้งใจของผู้ตัดสินใจ เช่น คนขับรถได้แต่ไม่อยากขับรถและตั้งใจที่จะเดิน เขาย่อมจะต้องเดิน 3) สิ่งแวดล้อม เช่น มีภักตาคารยอมเป็นการแน่นอนที่เขาไม่จำเป็นต้องตัดสินใจในกรณีที่เขาจะเข้าภักตาคารในเมืองนั้น และ 4) ตัวผู้ตัดสินใจเองเป็นบุคคลที่ขาดความรู้ เป้าหมาย จุดประสงค์ และทักษะในการตัดสินใจ<sup>67</sup> นอกจากนี้ข้อจำกัดดังกล่าวแล้วข้อจำกัดอื่นๆ เช่น หลักการ กระบวนการ เทคนิควิธีการ และอื่น ๆ ที่ผู้บริหารจะต้องรู้ ต้องเข้าใจ และสามารถปฏิบัติได้ ก็ยังเป็นข้อจำกัดที่สำคัญเช่นเดียวกัน

(3) สถานการณ์ คงจะยอมรับกันได้ว่าการตัดสินใจของนายทหารที่กำลังมีการต่อสู้กับข้าศึกในสถานการณ์จริง ๆ กับการตัดสินใจของนายทหารคนเดียวกันในการต่อสู้กับข้าศึกในสถานการณ์จำลองย่อมไม่เหมือนกันทั้ง ๆ ที่มีองค์ประกอบอื่น ๆ เหมือนกันก็ตาม กล่าวคือ โอกาสในการเสี่ยงต่อการแพ้หรือชนะของการต่อสู้ การสูญเสียชีวิตจริง ๆ ย่อมแตกต่างกันไปด้วย กรณีนี้ชี้ให้เห็นว่าการตัดสินใจใด ๆ ก็ตาม สิ่งหนึ่งที่เข้ามามีบทบาทสำคัญคือ “ สถานการณ์ ” นั้นเอง ซึ่ง จูนิเปอร์ แซนด์ฟอร์ด และอดลแมน (Juniper, Sanford and Adelman) ได้จำแนกสถานการณ์ที่เกี่ยวกับการตัดสินใจไว้ 4 ประเภท คือ 1) การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่แน่นอน หมายถึง การเลือกทางหนึ่งทางใดก็ตามจะสามารถทำนายผลลัพธ์ออกมาได้แน่นอนทุกกรณี 2) สถานการณ์ที่ไม่มีความแน่นอน มีลักษณะตรงกันข้ามกับสถานการณ์แรก เป็นสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดเดาโอกาสของการที่จะเกิดผลจากการตัดสินใจได้ว่า เมื่อตัดสินใจลงไปแล้วผลจะออกมาในรูปแบบใด 3) สถานการณ์แห่งการเสี่ยง ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนเช่นเดียวกัน แต่ยังพอจะทราบโอกาส หรือคาดเดาผลที่จะเกิดขึ้นได้ เช่น การเลือกหัวหรือก้อย จากการโยนเหรียญไปหนึ่งครั้งโอกาสของแต่ละด้านจะเกิดขึ้นได้ 50 % เป็นต้น 4) สถานการณ์ร่วม หมายถึง ทางเลือกแต่ละทางที่มีการผสมกันระหว่างความแน่นอนกับความไม่แน่นอน เช่น เมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

<sup>67</sup>Dean F. Juniper, *Decision Making for Schools Colleges* , 6 – 7.



ตัดสินใจสมัครเข้าทำงานในมหาวิทยาลัย เขาจะอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนเลยว่าจะได้รับเข้าทำงานหรือไม่ แต่เขาก็สามารถใช้ข้อมูลต่าง ๆ ประมาณการโอกาสที่เขาจะได้รับคัดเลือกได้<sup>68</sup>

(4) เกณฑ์ในการตัดสินใจ ในการคัดทางเลือกแต่ละทางเพื่อนำไปใช้ในการแก้ปัญหา นั้น ผู้ทำการตัดสินใจแต่ละบุคคลหรือกลุ่มต่าง ๆ ก็มีเกณฑ์ที่กำหนดไว้ใน การตัดสินใจ เรื่องนั้น ๆ ซึ่งแต่ละเกณฑ์ย่อมต้องการผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาในแต่ละระดับหรือแต่ละสถานการณ์ที่เกิดขึ้นแตกต่างกันออกไป เกณฑ์ต่าง ๆ ของการตัดสินใจโดยทั่วไปที่ใช้กันอยู่คือ 1) เกณฑ์หาจุดสูงสุด เป็นลักษณะที่ผู้ตัดสินใจมีข้อมูลหรือสารสนเทศต่าง ๆ ครบถ้วน สมบูรณ์ และเป็นไปตามความต้องการและทางเลือกที่ต้องการนั้นก็กำหนดขึ้นในลักษณะที่เป็นทางเลือกที่สมบูรณ์เหมาะสมกว่าทุก ๆ ทางเลือกที่ทำให้ผู้ตัดสินใจสามารถคัดทางเลือกที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุด เป็นที่พอใจที่สุด และเมื่อนำไปปฏิบัติแล้วสามารถทำนายได้ว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นตรงกับความต้องการของผู้ตัดสินใจ หรือเป้าหมายที่องค์กรพึงปรารถนา โดยมีสมมติฐานว่า ผู้ที่ทำการตัดสินใจต้องมีความรู้ที่สมบูรณ์ในสถานการณ์ที่จะแก้ไขปัญหานั้น 2) เกณฑ์หาจุดสูงสุดของทางเลือกต่ำ ลักษณะสำคัญคือ เมื่อได้กำหนดทางเลือกออกมาแล้วตามแนวคิดของผู้ตัดสินใจ จะเห็นว่าสมบูรณ์หรือไม่ก็ตาม ซึ่งในลักษณะนี้ทางเลือกดังกล่าวมักจะส่งผลออกมาในลักษณะที่ไม่น่าจะพึงพอใจมากนัก (เรียกว่าทางเลือกที่ให้ผลในเกณฑ์ต่ำ) ในบรรดาทางเลือกที่ให้เกณฑ์ต่ำ ๆ นั้น ผู้ตัดสินใจย่อมจะพยายามคัดทางเลือกที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุด จากทางเลือกที่มีประสิทธิผลน้อยเหล่านั้น 3) เกณฑ์ที่จะสร้างความเสียใจน้อยที่สุด เป็นเกณฑ์ที่ผู้ตัดสินใจมองเห็นแล้วว่าไม่ว่าจะเลือกทางใดก็ดูจะมีผลไม่เป็นที่พอใจไปเสียทั้งหมด ผลลัพธ์จะสร้างความไม่พึงพอใจทั้งสิ้น หรือกำลังต่อการเกิดอันตรายต่อฐานะและตำแหน่งของคน แต่จำเป็นต้องตัดสินใจคัดทางเลือกที่เห็นว่าเกิดความเสียหายน้อยที่สุดนั่นเอง การทำการตัดสินใจลักษณะนี้มักจะอยู่ในลักษณะพวกคุ้มครองตนเอง หรือเป็นเกณฑ์ที่เกิดจากผู้ทำการตัดสินใจเป็นบุคคลประเภทอนุรักษ์กฎเกณฑ์ 4) เกณฑ์สร้างความพึงพอใจ ความเป็นจริงน่าจะเรียกว่าการหาทางออกมากกว่า เกณฑ์นี้มีลักษณะคล้ายๆ กับเกณฑ์ที่สองแต่มีความแตกต่างอยู่ที่ว่าผู้ตัดสินใจมีความรู้สึกพึงพอใจในทางเลือกนั้น ๆ อยู่แล้ว โดยผู้ตัดสินใจจะตั้งเกณฑ์ไว้ในใจเมื่อพบทางเลือกที่ตนคิดว่ามีความสมบูรณ์ครบถ้วนตามเกณฑ์ขั้นต่ำที่ตั้งไว้ในใจก็จะคัดทางเลือกดังกล่าว โดยที่อาจจะไม่คำนึงถึงทางเลือกอื่น ๆ ที่เหมาะสม หรือดีกว่า การตัดสินใจในลักษณะนี้จึง

<sup>68</sup> เรื่องเดียวกัน, 6 – 7.

ขึ้นอยู่กับตัวผู้บริหารหรือผู้ที่ทำการตัดสินใจเป็นสำคัญ ในบางครั้งผู้บริหารประเภทนี้จะมองทุกอย่างตามความคิดของตนว่าทางเลือกนั้นดีที่สุดในได้คำนึงถึงผลเสียใด ๆ<sup>69</sup>

### ประเภทของการตัดสินใจ

สำหรับการจำแนกประเภทของการตัดสินใจนั้น ฟาโยล (Fayol) กล่าวไว้ในผลงานของ เดนเยอร์ (Denyer) สรุปว่า ฟาโยล จำแนกการตัดสินใจโดยอาศัยความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างเรื่องที่จะต้องตัดสินใจกับระดับความรับผิดชอบของผู้บริหาร ซึ่งจำแนกออกเป็นการตัดสินใจโดยผู้บริหารระดับสูง กับการตัดสินใจของผู้บริหารระดับกลาง หรือต่ำกว่า<sup>70</sup> ส่วนบาร์นาร์ด (Barnard) ได้จำแนกการตัดสินใจออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) การตัดสินใจเมื่อผู้มีอำนาจที่อยู่เบื้องบนสั่งมา หรือเป็นคำบัญชา หรือเป็นนโยบายให้ปฏิบัติ 2) การตัดสินใจเมื่อผู้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบอำนาจแล้วไม่อาจตัดสินใจได้ เสนอมาให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง 3) การตัดสินใจที่เกิดจากตัวผู้บริหารเอง<sup>71</sup> ในขณะที่ ดรึคเกอร์ และไซมอน (Drucker and Simon) เห็นว่าโดยแท้จริงแล้ว การตัดสินใจมี 2 ลักษณะ หรือ 2 ประเภท เท่านั้น คือ 1) การตัดสินใจที่มีการจัดเตรียมการ หรือโครงการไว้ล่วงหน้า และ 2) การตัดสินใจในปัญหาที่เผชิญในขณะนั้น หรือปัญหาที่ไม่มีโอกาสเตรียมการล่วงหน้า<sup>72</sup> ส่วนอีกแนวความคิดคือ สวอนสัน (Swanson) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจเป็นกลุ่มไว้ ซึ่งกลุ่มการตัดสินใจนี้แบ่งออกเป็น 3 แบบ คือ 1) แบบประชาธิปไตย เป็นลักษณะที่ผู้บริหารเสนอปัญหาให้กลุ่มร่วมกันพิจารณาอภิปรายแล้วผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจเอง 2) แบบคณะกรรมการ เป็นลักษณะที่สมาชิกกลุ่มหนึ่งได้รับเลือกให้ทำหน้าที่อภิปรายแล้ว ทุกคนรวมทั้งผู้เป็นประธานมีสิทธิในการลงคะแนนเสียง (ทำการตัดสินใจโดยเสียงส่วนใหญ่) 3) แบบมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นลักษณะที่ทุกคนมีสิทธิในการเสนอปัญหา อภิปรายแสดงความคิดเห็น และมีสิทธิในการลงคะแนนเสียงตัดสินใจ (ทำการตัดสินใจโดยอาศัยเสียงส่วนใหญ่)<sup>73</sup> ซึ่งการตัดสินใจโดยกลุ่มนี้ ไคเคิร์ท ได้เสนอแนวความคิดไว้หลายประการ เช่น ในกลุ่มที่มีประสิทธิภาพสูง สมาชิก

<sup>69</sup> Alexander H. Comell, Decision Maker's Handbook (Englewood Cliffs : Prentice – Hall, 1980), 33.

<sup>70</sup> Henry Fayol, “General and Industrial Management,” in Students Guide to Principles of Management, ed. J.C. Danyer (London : The Zeus Press, 1952), 126.

<sup>71</sup> Chester I. Barnard, The Functions of the Executive, 85 – 87.

<sup>72</sup> Peter F. Drucker, The Effective Executive, 125.

<sup>73</sup> Guy E. Swanson, “The Effectiveness of Decision – Making Group,” Adult Leadership, 231 – 232.

แต่ละคนจะมีความรู้สึกลดลงเกี่ยวกับการตัดสินใจได้ตามความเหมาะสม โดยมีเป้าหมายหรือปรัชญา ซึ่งเขียนไว้อย่างชัดเจนเป็นพื้นฐานของการตัดสินใจ ทำให้เกิดความคิดริเริ่มที่แต่ละคนมีอยู่นั้นไม่ถูกควบคุมหรือกดดันไว้ ทั้งยังรักษาภาวะแห่งความร่วมมือและความพยายามในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามคำสั่งนั้นด้วย<sup>74</sup> นอกจากนี้ การตัดสินใจโดยกลุ่มจะเป็นการสร้างแรงจูงใจอย่างมากในการบริหารที่จะนำไปสู่การปฏิบัติด้วยความพร้อมเพรียงซึ่งอาจดีกว่าการตัดสินใจที่คิดว่าดีเลิศจากบุคคลเดียว และยิ่งกว่านั้นหากการตัดสินใจ (วินิจัยสั่งการ) กระทำโดยผู้บริหารอยู่ตลอดเวลาสักวันหนึ่งผู้ได้บังคับบัญชาคงต้องถามว่า“ควรจะทำอะไรต่อไป” นอกจากนี้ไลเคิร์ต ยังได้เสนอรูปแบบการมีประสิทธิภาพจากการตัดสินใจโดยกลุ่มไว้ดังแผนภูมิที่ 8

## มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

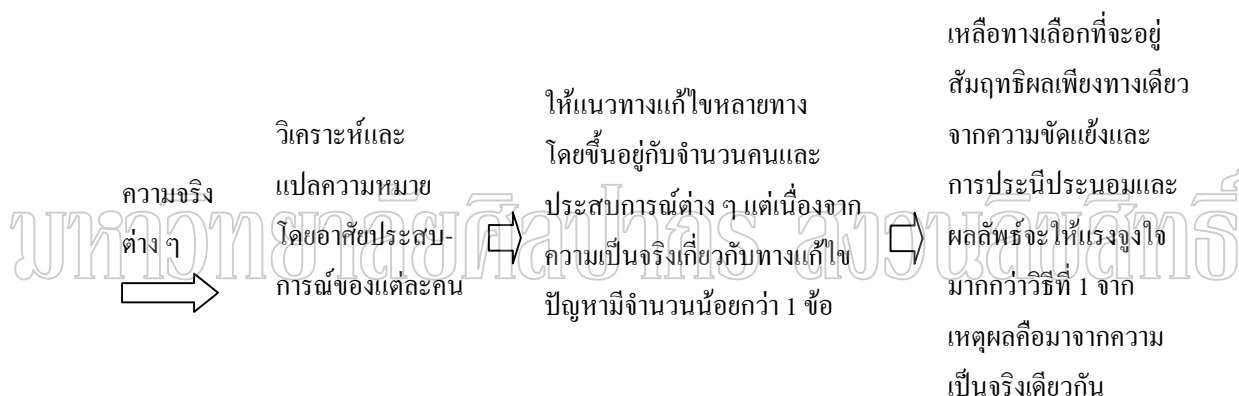
---

<sup>74</sup>Rensis Likert, New Patterns of Management (New York : McGraw Hill, 1962), 170.

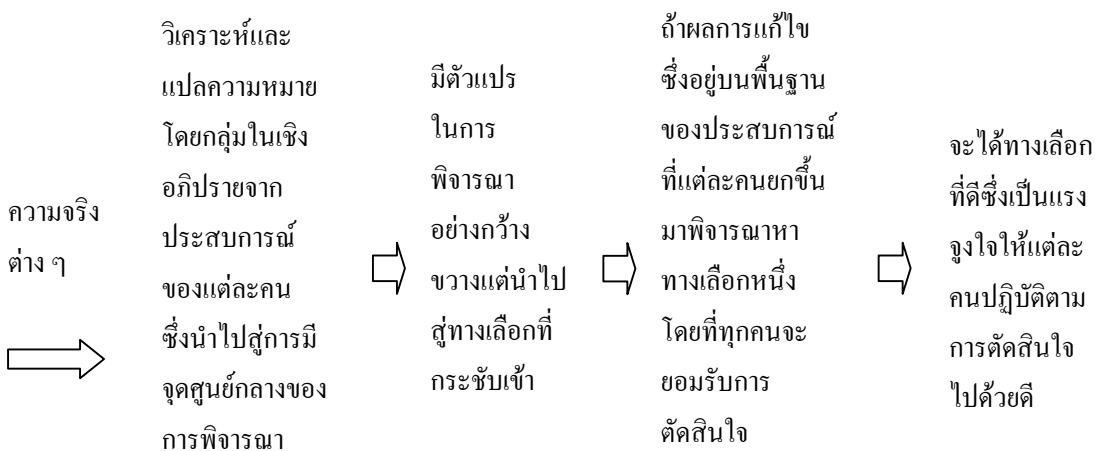
### 1. แต่ละคนพยายามหาทางแก้ปัญหา

ก. ความจริง (ในความคิดของฉัน)	วิเคราะห์และแปล	⇒	ได้ผล เป็น	ทางแก้ปัญหากองฉัน ซึ่งฉันคิดว่าดี และจะ ได้รับการยอมรับ
	ความหมายในแนว ความคิดและ ประสบการณ์ของฉัน			
ข. ความจริง (ในความคิดของท่าน)	วิเคราะห์และแปล	⇒	ได้ผล เป็น	ทางแก้ปัญหากองท่าน ซึ่งท่านคิดว่าดีและจะ ได้รับการยอมรับ
	ความหมายในแนว ความคิดและ ประสบการณ์ของ ท่าน			

### 2. การนำความจริงมาประกอบกันเพื่อหาทางแก้ไขปัญหา



### 3. วิธีการที่นำเอาความจริงมาประกอบกันโดยพิจารณาร่วมกันกับกระบวนการตัดสินใจโดยกลุ่ม



แผนภูมิที่ 8 เปรียบเทียบกระบวนการตัดสินใจโดยบุคคลและกลุ่ม

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

นอกจากนี้ นักการศึกษาไทยหลายท่านยังได้กล่าวถึงประเภทของการตัดสินใจไว้ อาทิ วิชัย โสสุวรรณจินดา ได้แบ่งประเภทของการตัดสินใจไว้ 3 ประเภท ได้แก่ 1) การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่แน่นอน 2) การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่เสี่ยง และ 3) การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน<sup>75</sup> ส่วนนิรมล กิติกุล ได้แบ่งประเภทของการตัดสินใจไว้ 2 ประเภท คือ 1) การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า และ 2) การตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า<sup>76</sup> ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสคิออร์ ชันธหัตต์ ที่กล่าวว่า การตัดสินใจมี 2 ประเภท คือ 1) การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า และ 2) การตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า<sup>77</sup> เช่นกัน

### กระบวนการตัดสินใจ

กระบวนการตัดสินใจเป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้ตัดสินใจสามารถเลือกสรร และค้นหาทางออกในการแก้ปัญหาที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เนื่องจากกระบวนการตัดสินใจประกอบด้วยลำดับของขั้นตอนต่างๆ ที่จะนำไปสู่การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำให้ผลลัพธ์ที่ตามมาเป็นไปตามที่ต้องการหรือใกล้เคียงกับความต้องการทำให้ผู้ตัดสินใจได้รับความพึงพอใจ หากจะพิจารณาการตัดสินใจในการวางแผนหรือการแก้ปัญหาแล้วจะเห็นได้ว่าการตัดสินใจนั้นจะต้องอาศัยข้อมูลหรือสารสนเทศต่าง ๆ และถึงจะให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการนำไปปฏิบัติแล้ว การตัดสินใจย่อมที่จะต้องมีรูปแบบ กระบวนการ หรือขั้นตอนต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ จากหลักการดังกล่าว นักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาค้นคว้า และพยายามจำแนก ขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการตัดสินใจออกเป็นขั้นตอนย่อย ๆ แต่ถึงอย่างไรก็ตามยังเห็นความสอดคล้องของหลักใหญ่ ๆ ในการจำแนกขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจจากนักวิชาการเหล่านี้คือ การเริ่มจากสำรวจและนิยามปัญหา การศึกษาทางเลือกเพื่อแก้ปัญหา การเลือกสรรหรือการคัดทางเลือกที่จะนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหา<sup>78</sup> จะมีข้อแตกต่างกันบ้างก็เพียงส่วนที่เป็นการนำไปปฏิบัติ และการประเมินผลเท่านั้น เพื่อความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวจึงได้สรุปแนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจของนักวิชาการที่สำคัญได้ดังแผนภูมิที่ 9

<sup>75</sup>วิชัย โสสุวรรณจินดา, ความลับขององค์กร : พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 2 , 185 – 186.

<sup>76</sup>นิรมล กิติกุล, องค์กรและการจัดการ, 52.

<sup>77</sup>สคิออร์ ชันธหัตต์, องค์กรและการจัดการ (กรุงเทพฯ : อักษราพิพัฒน์, 2536), 133 – 134.

<sup>78</sup>Peter F. Drucker, The Effective Executive, 124 – 126.

บุคคล	กระบวนการตัดสินใจ				
คอฟแมน	1.การนิยามปัญหา	2.การศึกษาหาทางเลือก	3.การคัดทางเลือก	4.การปฏิบัติตามทางเลือก	5.การประเมินผลและปรับปรุง
روبินส์	1.กำหนดปัญหา	2.การพัฒนาการทางเลือกคือ พิจารณาว่าทางเลือกใดบ้างที่จะนำไปแก้ปัญหาได้ 3.วิเคราะห์ทางเลือกคือการพิจารณาจุดเด่นจุดด้อยต่างๆ ของแต่ละทางเลือก	4.เลือกทางเลือกเพื่อนำไปปฏิบัติ		
ไซมอน	1.กิจกรรมด้านเซาว์ปัญหา การหาข่าวสารสภาพการณ์ที่จะได้ในการตัดสินใจ	2.กิจกรรมด้านออกแบบให้คือพัฒนาวิเคราะห์แนวทางต่างๆ ที่จะนำไปปฏิบัติได้	3.กิจกรรมการเลือกคือเลือกทางเลือกที่เหมาะสมและนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง		
แชนฟอร์ดและเอลแมน	1.นิยามปัญหา 2.วัตถุประสงค์โดยทั่วไป 3.วางหลักเกณฑ์ตามเหตุผลต่างๆ 4.พิจารณาข้อจำกัดและพัฒนาให้เกิดความเป็นไปได้	5.หาทางเลือกต่างๆ ที่จะนำมาพิจารณาเพื่อนำไปใช้ในการแก้ปัญหา 6.พิจารณาจัดลำดับน้ำหนักของทางเลือก 7.พิจารณาเกณฑ์วัตถุประสงค์ประกอบเหตุผลอื่นๆ อีกครั้ง	8.ประเมินและตัดสินใจเลือกทางเลือกที่จะนำไปปฏิบัติ		
ไซมอน	1.กิจกรรมด้านเซาว์ปัญหา การหาข่าวสารสภาพการณ์ที่จะได้ในการตัดสินใจ	2.กิจกรรมด้านออกแบบให้คือพัฒนาวิเคราะห์แนวทางต่างๆ ที่จะนำไปปฏิบัติได้	3.กิจกรรมการเลือกคือเลือกทางเลือกที่เหมาะสมและนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง		

แผนภูมิที่ 9 เปรียบเทียบกระบวนการตัดสินใจของบุคคลต่าง ๆ

## แผนภูมิที่ 9 (ต่อ)

บุคคล	กระบวนการตัดสินใจ				
แซนฟอร์ด และ อเดลแมน	1.นิยามปัญหา 2.วัตถุประสงค์ โดยทั่วไป 3.วางหลักเกณฑ์ ตามเหตุผลต่างๆ 4.พิจารณาข้อ จำกัดและพัฒนา ให้เกิดความเป็น ไปได้	5.หาทางเลือกต่าง ๆ ที่จะ นำมาพิจารณาเพื่อนำไป ใช้ในการแก้ปัญหา 6.พิจารณาจัดลำดับน้ำ หนักของทางเลือก 7.พิจารณาเกณฑ์วัตถุประสงค์ประกอบเหตุผล อื่น ๆ อีกครั้ง	8.ประเมินและ ตัดสินใจเลือก ทางเลือกที่จะ นำไปปฏิบัติ		
ลิซซ์ฟีลด์	1.รับรู้ปัญหา ต่าง ๆ	2.วิเคราะห์ปัญหาจากการ อบรมข้อมูลแล้ววิเคราะห์ รายละเอียด 3.กำหนดเกณฑ์ที่เหมาะสม ในการแก้ปัญหา 4.พัฒนาแผนหรือยุทธวิธี การปฏิบัติโดยพิจารณา -ทางเลือกที่เป็นไปได้ -ผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้น	เลือกวิธีปฏิบัติ	5.ปฏิบัติ -วางโครง การ -สนับสนุน	ประเมินค่า
กริฟฟิซ	1.รับรู้ปัญหา 2.วิเคราะห์ปัญหา และประเมินค่า ของปัญหา 3.กำหนดเกณฑ์ หรือมาตรฐาน	4.รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ	เลือกทางแก้ไข	ปฏิบัติตาม ทางเลือก	ติดตาม ประเมินผล

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

ในส่วนของนักการศึกษาไทย ได้กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจไว้หลายท่าน อาทิ วรรณญา ตันบุรินทร์ทิพย์ กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจไว้ 4 ขั้นตอน คือ 1) การรับรู้ปัญหา (problem acknowledgement) 2) การวิเคราะห์ปัญหา(problem analysis) 3) การกำหนดทางเลือก (determination of alternatives) 4) การประเมินและเปรียบเทียบทางเลือก(selection of alternatives)<sup>79</sup> ส่วนศศิอร ชันชหัตถ์ กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งประกอบด้วย 1) การรับรู้ปัญหา (recognition of problem) 2) การกำหนดปัญหา(identification of problem) 3) การสร้างทางเลือก (generation of alternatives) 4) การประเมินทางเลือก(evaluation of alternatives) 5) การเลือกทางเลือก(choice of best alternatives) และ 6) การดำเนินการและติดตามผล(implementation and follow-up)<sup>80</sup> ซึ่งสอดคล้องกับ สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ ที่กล่าวว่า กระบวนการตัดสินใจประกอบด้วย 8 ขั้นตอน คือ 1) ตระหนักถึงปัญหา 2) วิเคราะห์สาเหตุ 3) แสวงหาทางเลือกต่างๆ 4) กำหนดเกณฑ์ในการตัดสินใจ 5) ประเมินและเปรียบเทียบทางเลือก 6) ตัดสินใจเลือกทางเลือก 7) การนำทางเลือกไปปฏิบัติ และ 8) การติดตามผล<sup>81</sup> นอกจากนี้ สมยศ นาวิการ กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่มีเหตุผลอย่างหนึ่ง กระบวนการตัดสินใจมีขั้นตอนที่สำคัญ คือ การระบุเป้าหมาย การสร้างทางเลือกของการกระทำ และการเลือกทางเลือกของการกระทำเพื่อบรรลุเป้าหมาย<sup>82</sup>

#### ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อตัดสินใจ

โดยทั่วไปแล้วบุคคลที่ เป็นผู้ตัดสินใจแม้จะพยายามตัดสินใจอย่างมีเหตุมีผล ตัดสินใจเพื่อมุ่งประโยชน์ตอบแทนสูงสุดก็ตาม แต่ในทางปฏิบัติก็ไม่อาจดำเนินการดังกล่าวได้ เพราะมีปัจจัยที่มีผลกระทบต่อตัดสินใจหลายประการ ซึ่งวิชัย โสสุวรรณจินดา ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อตัดสินใจ ประกอบด้วย

1) การรับรู้กับการตัดสินใจ การรับรู้จะมีอิทธิพลในการกำหนดพฤติกรรม การตัดสินใจของบุคคลให้แตกต่างกันไป โดยเฉพาะจะมีอิทธิพลในสถานการณ์การตัดสินใจที่ไม่แน่นอน ข้อมูลในการตัดสินใจไม่พอเพียง และยังมีบทบาทสำคัญเมื่อจะต้องตัดสินใจเลือกทางที่ไม่ มีข้อแตกต่างกันมากนัก ลักษณะของการรับรู้จะมีผลกระทบต่อตัดสินใจ ประสพการณ์ที่

<sup>79</sup>วรรณญา ตันบุรินทร์ทิพย์, “การตัดสินใจกับองค์การ,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชา ระบบสนับสนุนการตัดสินใจทางธุรกิจ หน่วยที่ 1-8, พิมพ์ครั้งที่ 2, 16 – 18.

<sup>80</sup>ศศิอร ชันชหัตถ์, องค์การและการจัดการ, 133 – 136 – 139.

<sup>81</sup>สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ, “การตัดสินใจและการสื่อสาร,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชา พฤติกรรมองค์การและการจัดการตลาด หน่วยที่ 1-7, 122 – 125.

<sup>82</sup>สมยศ นาวิการ, การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (กรุงเทพฯ : บรรณกิจ, 2546), 4.



แตกต่างกันทำให้แต่ละคนมีการตระหนักในปัญหา การระบุและวิเคราะห์ปัญหา การแสวงหาข้อมูล ข่าวสารรวมทั้งการตีความ การประเมินทางเลือก และการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่แตกต่างกัน ออกไป การรับรู้อาจมีการบิดเบือนได้ ซึ่งจะมีผลให้การตัดสินใจขาดประสิทธิภาพได้ การบิดเบือน การรับรู้มี 4 ชนิด คือ (1) การบิดเบือนแบบ Stereotype เป็นการบิดเบือนที่มาจากประสบการณ์ บางอย่างแล้วเหมาว่าคงเป็นอย่างนั้นไปหมด (2) การบิดเบือนแบบ Halo Effect เป็นการประเมิน ลักษณะบุคคลจากประสบการณ์ที่เคยประทับใจ เกิดเป็นอคติและเป็นการปิดบังข้อเท็จจริงทำให้มีอาการตัดสินใจที่ผิดพลาด (3) การบิดเบือนแบบ Projection เป็นการโยนความรู้สึกนึกคิด หรือ การกระทำของตนไปให้คนอื่น โดยเหมาเอาว่าคนอื่นคงมีความรู้สึกนึกคิดหรือพฤติกรรมเช่นเดียวกับตน ซึ่งทำให้เกิดอคติในการมองปัญหาและการตัดสินใจ (4) การบิดเบือนแบบ Perceptual Defense เป็นการบิดเบือนที่บุคคลพยายามรักษารูปแบบแนวคิดของตนไว้ แม้ว่าข้อเท็จจริงจะ แสดงความจริงที่แตกต่างออกไปก็ไม่ยอมเปลี่ยนแนวคิดส่งผลให้การรับรู้ไม่ตรงกับข้อเท็จจริง

2) ค่านิยมกับการตัดสินใจ ค่านิยมจะแสดงออกมาในรูปของความสนใจความต้องการ ความปรารถนาในสิ่งหนึ่งสิ่งใด เช่น ผู้มีค่านิยมชอบความร่ำรวย บุคคลนั้นจะพยายามแสวงหา เงินทอง ผู้มีค่านิยมยึดถือโหราศาสตร์มักใช้การทายทักโชคชะตาประกอบการตัดสินใจ ผู้มีค่านิยม แบบอนุรักษ์นิยมจะมีการตัดสินใจที่อาศัยข้อมูลแน่นอนแบบค่อยเป็นค่อยไปขณะที่ผู้มีค่านิยมแบบ ก้าวหน้าจะตัดสินใจโดยมีความเสี่ยงอยู่ด้วย เป็นต้น ค่านิยมจึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจ ทั้งในการตระหนักถึงปัญหาการวิเคราะห์ปัญหา การแสวงหาทางเลือกและการตัดสินใจเลือก ซึ่ง มักเป็นไปในแนวทางที่สอดคล้องกับค่านิยมของตน นอกจากนี้ในการนำทางเลือกไปปฏิบัติก็ต้อง เป็นไปตามมาตรฐานของค่านิยมที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้แล้วด้วย

3) บุคลิกภาพกับการตัดสินใจ บุคลิกภาพจะมีลักษณะคงทน การเปลี่ยนแปลงจะค่อย เป็นค่อยไปโดยเป็นผลจากความรับรู้ และสภาพแวดล้อม บุคลิกภาพจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ เช่น บางคนมีบุคลิกกล้าได้กล้าเสีย บางคนชอบรีรอในการตัดสินใจ บางคนชอบแก้ปัญหา บางคนรอให้ปัญหาเข้ามาเอง บางคนอาจมีบุคลิกภาพที่ชอบคิดสร้างสรรค์ ชอบทดลองหรือชอบ พิสูจน์หาความจริง เป็นต้น บุคลิกภาพเหล่านี้ล้วนมีผลต่อการตัดสินใจทั้งสิ้น เช่น ผู้มีบุคลิกภาพ กล้าเสี่ยงมีแนวโน้มชอบตัดสินใจในสถานการณ์ที่เสี่ยงไม่แน่นอนและตัดสินใจได้เร็ว ขณะที่ผู้มี บุคลิกภาพไม่กล้าเสี่ยง มักชอบการตัดสินใจในสถานการณ์แน่นอน มักชอบรีรอเพื่อให้ได้ข้อมูล

ทางเลือกมากที่สุดจึงตัดสินใจ ส่วนผู้ที่มีบุคลิกภาพที่อ่อนน้อมมักจะตัดสินใจรวดเร็วโดยไม่ต้องการ ข้อมูลในการตัดสินใจมากนัก<sup>83</sup>

### เทคนิคการตัดสินใจเชิงพฤติกรรม

เทคนิคการตัดสินใจที่ถือเป็นเทคนิคการตัดสินใจเชิงปริมาณนั้น จะมีกฎเกณฑ์ที่เสนอ ทางเลือกต่างๆให้ผู้บริหารตัดสินใจ เงื่อนไขสำคัญของเทคนิคเหล่านี้ก็คือการมีข้อมูลพร้อมที่จะ คำนวณตามวิธีการของเทคนิคแต่ละชนิด และใช้ได้กับการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่แน่นอน (certainty situation) แต่มักไม่อาจใช้ภายใต้สถานการณ์ที่เสี่ยง (risk situation) อย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้มีการนำเทคนิคการตัดสินใจเชิงพฤติกรรมมาใช้กับสถานการณ์ที่เสี่ยงและไม่แน่นอน แทน เพราะเป็นเทคนิคที่ให้ฝ่ายต่างๆ ร่วมมือกันแสวงหาทางเลือก และพัฒนาทางเลือกภายใต้ สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งช่วยให้ทางเลือกต่างๆ มีมากขึ้นและเทคนิคการตัดสินใจเชิงพฤติกรรม ก็คือการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมนั่นเอง โดยมีหลักการสำคัญ ดังนี้ 1) เปิดโอกาสให้ฝ่ายต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจตั้งแต่ขั้นแรกถึงขั้นสุดท้าย 2) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อาจเป็นทางการหรือไม่ทางการก็ได้ แต่ทุกฝ่ายต้องมีส่วนร่วมทั้งด้านความคิด สติปัญญา อารมณ์ ความรู้สึกและทางกายภาพด้วย 3) ระดับของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับ ใครจะเป็นผู้ริเริ่ม ผู้บริหารหรือลูกน้อง ผู้เข้าร่วมตัดสินใจมีความสามารถเพียงใด และผู้บริหาร ให้ความสำคัญต่อการแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมตัดสินใจมากน้อยเพียงใด เทคนิคการตัดสินใจ เชิงพฤติกรรมหรือแบบมีส่วนร่วมนี้จะทำให้สมาชิกในองค์การมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความผูกพันกับองค์การมักจะเต็มใจที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่ได้ตั้งไว้ เพราะเห็นว่าเป้าหมายขององค์การคือเป้าหมายของตนเอง นอกจากนี้ยังทำให้เกิดการทำงานเป็น กลุ่มที่มีประสิทธิภาพเพราะทุกคนรู้สึกเป็นเจ้าของ และทำให้เกิดแนวความคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับงาน ที่มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางที่มีประสิทธิภาพด้วย ยิ่งไปกว่านั้นผลของการตัดสินใจจะเป็นที่ ยอมรับของผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากกว่าการตัดสินใจแบบอื่น แต่วิธีการนี้ก็อาจมีปัญหา อยู่บ้างตรงที่ต้องใช้เวลามาก และอาจเกิดข้อขัดแย้งภายในกลุ่มได้ แนวทางในการพัฒนาเทคนิค การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมเป็นกลุ่มนี้ จะต้องพยายามส่งเสริมการกำหนดทางเลือกให้มีมาก มีการวิเคราะห์ข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือกอย่างรอบคอบ กรณีข้อมูลเฉพาะก็ควรให้มีผู้เชี่ยวชาญ

<sup>83</sup>วิชัย โสสุวรรณจินดา, ความลับขององค์การ : พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 2, 197 – 200.

จากภายนอก ความเห็นที่ขัดแย้งกันในกลุ่มให้ถือว่าเป็นเรื่องธรรมดา เพื่อช่วยให้การตัดสินใจเป็นเรื่องที่ถูกต้องที่สุดและใช้เหตุผลเป็นหลักในการตัดสินใจ<sup>84</sup>

### ประสิทธิผลในการตัดสินใจ

บาร์นาร์ด (Barnard) ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารที่มีความสามารถไม่ควรจะต้องเสียเวลากับการตัดสินใจปัญหาง่าย ๆ ปัญหาที่ยังไม่ถึงเวลาที่จะต้องตัดสินใจ ปัญหาที่ถึงแม้จะต้องตัดสินใจก็ไม่ใช่ว่าการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการไม่ควรตัดสินใจปัญหาที่ควรมอบหมายให้ผู้อื่นตัดสินใจด้วย<sup>85</sup> อีกแนวความคิดหนึ่งที่กล่าวถึงประสิทธิผลของการตัดสินใจไว้ว่า ในการพิจารณาประสิทธิผลของการตัดสินใจนั้นจะแบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ด้วยกัน คือ ประการแรก การตัดสินใจจะต้องมุ่งไปที่การปฏิบัติการ คือ ไม่ว่าจะเลือกทางใดก็ตาม และไม่ว่าจะเป็นการกำหนดทางเลือก รูปร่างลักษณะปัญหา วิธีทาง ตลอดจนเทคนิควิธีการในการเลือกปัญหารูปแบบต่าง ๆ ก็ตาม จำเป็นต้องค้นหาวิธีการปฏิบัติในการนำไปสู่ทางเลือกเหล่านั้นให้ได้ นั่นคือการตัดสินใจจำเป็นต้องมุ่งไปยังการปฏิบัติการทางเลือกดังกล่าวจึงควรเป็นทางเลือกที่สามารถจะปฏิบัติได้จริงและปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม เพราะฉะนั้นควรมีประสิทธิภาพของการตัดสินใจในประเภทแรกจึงจำเป็นที่จะต้องพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ (โดยเฉพาะในองค์การ) ว่าเหมาะสมที่จะเป็นเทคนิควิธีการหรือข้อเท็จจริงเกี่ยวกับข้อจำกัดในกระบวนการตัดสินใจใด ๆ บ้าง เพื่อจะได้ไม่ใช้กระบวนการตัดสินใจที่สลับซับซ้อนมากเกินไป ประการที่สองคือ พฤติกรรมที่จะนำไปสู่จุดหมาย ซึ่งหมายถึงพฤติกรรมที่จะปฏิบัติการตามทางเลือกหรือผลของการตัดสินใจตามที่ต้องการ ดังนั้นทางเลือกในการปฏิบัติจึงจำเป็นต้องสามารถอำนวยความสะดวกให้การปฏิบัตินั้น ๆ ดำเนินไปสู่เป้าหมายได้ แม้ว่าเป้าหมายของการปฏิบัตินั้นอาจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่บ่อยครั้ง ผู้ทำการตัดสินใจก็ต้องใช้ความรู้ความสามารถในการที่จะติดตามทำความเข้าใจกับสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาได้

เกี่ยวกับเรื่องนี้ ไมเออร์ (Maier) ได้เสนอแนวคิดไว้ดังนี้ คือ 1) ควรได้มีการแยกกระบวนการคิดเรื่องราวต่าง ๆ ออกจากกระบวนการประเมินเพื่อตัดสินใจปัญหา ทั้งนี้เพราะกระบวนการประเมินผลที่อยู่ในช่วงหลังของขั้นของการตัดสินใจนั้น จะทำได้เพียงโดยอ้อมขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ของกระบวนการคิดเรื่องราวที่อยู่ในขั้นแรก ๆ 2) การที่จะให้การตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ สำเร็จผลด้วยดีนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ตัดสินใจจะต้องทุ่มเทความพยายามและมีกำลังใจแน่วแน่ที่จะเอาชนะต่ออุปสรรคต่าง ๆ ทั้งนี้เพราะอุปสรรคทั้งหลายไม่ว่าจะมีมากเพียงใด หรือยากอย่างไร

<sup>84</sup> เรื่องเดียวกัน, 201.

<sup>85</sup> Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive*, 194.

ถ้าหากได้มีการพยายามวิเคราะห์โดยแท้จริงและไม่ย่อท้อแล้วย่อมมีหนทางแก้ไขให้ดีขึ้นได้ตามสมควรไม่มากนักน้อย 3) ตลอดกระบวนการตัดสินใจ ผู้ตัดสินใจควรทุ่มเทความสนใจไปที่ตัวปัญหาเสมอ และไม่ควรรวดนหรือใจร้อนที่จะหาคำตอบมากเกินไป ทั้งนี้เพราะการเร่งร้อนเพื่อที่จะให้ได้คำตอบเร็ว ๆ นั้น มักปรากฏเสมอว่าการพิจารณาปัญหามักจะไม่สมบูรณ์เท่าที่ควร ดังนั้นจึงควรใช้เวลาสนใจที่ตัวปัญหาไว้ให้มาก เพื่อให้เข้าใจปัญหาเหล่านั้นได้แจ่มแจ้งเสียก่อน 4) ในขณะที่อยู่ในช่วงของการที่จะต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ในขั้นสุดท้ายนั้นสมควรอย่างยิ่งที่จะต้องทำตัวให้อยู่ในสภาพของการพยายามตัดสินใจกระทำแต่เพียงกรณีเดียวหนึ่งกรณีใดแล้วทางเลือกก็จะถูกจำกัดอยู่เพียงเท่าที่มองเห็นแล้วเท่านั้น แต่ถ้าหากผู้บริหารลองกระทำตัวให้อยู่ในสภาพหรือบรรยากาศของตัวปัญหาทั้งหมดแล้ว ขอบเขตดังกล่าวจะไม่ถูกจำกัดไว้เท่าที่มีอยู่เท่านั้น แต่ความคิดริเริ่มและการมองเห็นทางเลือกใหม่อาจจะเกิดขึ้นได้อีก และบางครั้งทางเลือกที่เพิ่มขึ้นมาใหม่นี้ อาจดีกว่าและอาจถูกมองข้ามไปอย่างง่าย ๆ ก็ได้ การทำตัวในลักษณะนี้จะช่วยให้สามารถเห็นสิ่งที่ไม่เคยนึกถึงมาก่อนได้และการปรับสถานการณ์ให้กลับไปอยู่ในสภาพของปัญหาทันทีอีกครั้งหนึ่ง นั้น เมื่อถึงขั้นจะตัดสินใจเลือกนี้ก็ไม่ทำให้เสียเวลามากมายจนเกินไป เพราะกระบวนการพิจารณาตัวปัญหาก็ได้เคยกระทำมาครั้งหนึ่งแล้ว การทบทวนจึงไม่ยากนักและยังจะช่วยให้มีการเก็บตกสิ่งที่ยังหลงลืมหรือไม่เคยเห็นมาก่อนก็ได้ 5) เมื่อหันกลับมาอยู่ในบรรยากาศของปัญหาแล้ว จะต้องมองกลับไปอยู่ในบรรยากาศของการตัดสินใจเลือกพร้อมกันไปด้วย ทั้งนี้เพราะการกระทำตัวให้ต้องตัดสินใจเลือกในทุกขณะนั้นจะช่วยให้มีการเลือกเพิ่มคุณภาพของทางเลือกได้มากขึ้น กล่าวคือ พฤติกรรมของการพยายามตัดสินใจเลือกจะต้องควบคู่อยู่กับพฤติกรรมของการแก้ไขปัญหาเสมอ 6) ผู้ตัดสินใจจะต้องมีความมั่นคง และไม่อ่อนไหวต่อการคัดค้านจากฝ่ายอื่น ๆ เมื่อเกิดการไม่เห็นด้วยจากฝ่ายอื่นในสิ่งที่ได้ตัดสินใจนั้น บุคคลผู้ตัดสินใจอาจมีความรู้สึกลำบากใจ อาจจะกลัวหรือยอมโอนอ่อนผ่อนตามคนอื่นจนกระทั่งสิ่งที่ได้ตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพแล้วต้องเสียไป ในอีกทางหนึ่งถ้าหากทำตัวให้มั่นคงไม่ตกอยู่ในความกลัวต่อผู้บังคับบัญชา หรือไม่คล้อยตามอิทธิพลของกลุ่มแล้วการที่จะได้คำตอบก็จะเกิดขึ้นอย่างแน่นอน ความคิดริเริ่มใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงการตัดสินใจให้ดีขึ้นก็อาจเกิดขึ้นได้อีกในตอนนี้ ซึ่งโอกาสที่ผู้ตัดสินใจจะเป็นไปในทางหนึ่งทางใดข้างต้นย่อมแล้วแต่ตัวของเขาเองที่จะทำตัวเป็นอย่างไร หรือสามารถควบคุมตนเองได้หรือไม่ อยากรู้ก็ตีความเป็นคนมีเหตุมีผลจะไม่ทำให้ผู้ตัดสินใจกลับกลายเป็นคนมีทิฐิและกลายเป็นคนความคิดแคบขาดโอกาสนำทางเลือกหรือข้อคิดของฝ่ายอื่นเข้ามาประกอบการพิจารณา<sup>86</sup> ไคลเวิร์ท มีความเชื่อว่า

<sup>86</sup>Norman R.F. Maier, "Maximizing Personal Creativity Through Better Problem – Solving," Personal Administration 8,17 (1964) : 14 – 18.

ประสิทธิผลของการตัดสินใจจะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจในระดับที่เหมาะสม โดยเขาแนะนำว่าในการพิจารณาเกี่ยวกับปัญหาในแต่ละระดับนั้น ผู้ที่ควรจะเป็นผู้รับผิดชอบงานนั้น ๆ เช่น ถ้าเป็นปัญหาของโรงเรียนก็ควรเป็นหัวหน้าสถานศึกษา ถ้าเป็นระดับชั้นเรียนก็ควรเป็นครู อาจารย์เป็นผู้พิจารณาตัดสินใจปัญหานั้น เป็นต้น ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าโดยแท้จริงแล้วระดับของการตัดสินใจที่เหมาะสมนั้นจะขึ้นอยู่กับระดับของความรับผิดชอบกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นว่าจะมีความสัมพันธ์กับงานส่วนใด ระดับใด หัวหน้ากลุ่มที่รับผิดชอบในระดับนั้นจึงควรเป็นผู้ตัดสินใจเมื่อเกิดการตัดสินใจในระดับที่ไม่เหมาะสม เช่น ผู้บริหารระดับสูงไปตัดสินใจในงานของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หัวหน้ากลุ่มนั้น ๆ (อาจรวมทั้งบุคคลในกลุ่มนั้น) จะพยายามสร้างให้มีอิทธิพลหรือสร้างให้กลุ่มมีบทบาทขึ้นมาเพื่อเป็นการต่อรองอำนาจกับผู้บริหาร ซึ่งอาจจะนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์กรนั้น ๆ ได้ นอกจากนี้ ไลเคิร์ต ยังได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญอีกประการหนึ่งคือ “การจงใจ” ซึ่งถือว่าเป็นตัวแปรที่นำไปสู่ประสิทธิผลของการตัดสินใจ<sup>87</sup> โดยเขาได้เสนอ “ฟังก์ชัน” ของผลการตัดสินใจไว้ดังนี้คือ

สัมฤทธิ์ผลของการตัดสินใจ = คุณภาพของการตัดสินใจ X การจงใจในการนำไปปฏิบัติ

นั่นคือ ถ้าคุณภาพของการตัดสินใจกับการจงใจในการนำไปปฏิบัติสูงก็จะนำไปสู่สัมฤทธิ์ผลของการตัดสินใจสูง ในทางกลับกันถ้าคุณภาพของการตัดสินใจกับการจงใจในการนำไปปฏิบัติต่ำผลสัมฤทธิ์ผลของการตัดสินใจก็ต่ำด้วย ซึ่งพอสรุปได้ว่า การตัดสินใจจะยิ่งดีขึ้นถ้า 1) อยู่บนพื้นฐานของการใช้ข่าวสารข้อมูลอย่างระมัดระวัง ถูกต้อง รอบคอบ และแน่นอน และ 2) มีแรงจูงใจที่จะนำมาเลือกจากการตัดสินใจไปปฏิบัติสูง

### อุปสรรคและข้อควรปฏิบัติในการตัดสินใจ

#### อุปสรรคในการตัดสินใจ

ผู้บริหารทุกคนอยากให้ผลการตัดสินใจถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์และเป็นประโยชน์ต่อคนส่วนใหญ่ อย่างไรก็ตามการจะให้ผลการตัดสินใจมีลักษณะดังกล่าวนี้ไม่ใช่เรื่องง่ายเพราะมีปัญหาหรืออุปสรรคหลายประการ ซึ่ง สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ ได้กล่าวถึง ปัญหาหรืออุปสรรคในการตัดสินใจที่สำคัญมีดังนี้ 1) อุปสรรคที่จะเกิดจากสภาพแวดล้อม โดยสถานการณ์ขณะทำการตัดสินใจหรือ สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนในอนาคตอาจเป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจได้ ซึ่งได้แก่ ข้อมูลไม่เพียงพอ เหตุการณ์ในอนาคตไม่แน่นอน เวลาจำกัด และอุปสรรคจากการเมือง 2) อุปสรรคที่เกิดจากมนุษย์ เนื่องจากผู้ตัดสินใจเป็นมนุษย์และมนุษย์มีข้อจำกัดในการตัดสินใจอยู่

<sup>87</sup>Rensis Likert, New Patterns of Management, 187 – 188.

หลายประการด้วยกัน ได้แก่ การขาดความรอบคอบ การมีอคติ การขาดความรับผิดชอบ และ ค่านิยมส่วนตัว<sup>88</sup>

### ข้อควรปฏิบัติในการตัดสินใจ

เนื่องจากการตัดสินใจส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงอยู่ไม่น้อย จึงมีแนวทางหรือ ข้อควรปฏิบัติบางประการที่ช่วยให้การตัดสินใจถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์มากยิ่งขึ้น ซึ่ง สุรินทร์ วงศ์ไวยสุวรรณ ได้กล่าวถึงข้อควรปฏิบัติบางประการในการตัดสินใจ ดังต่อไปนี้

- 1) ก่อนการตัดสินใจผู้บริหารควรตระหนักถึงอคติ ค่านิยม ความรับผิดชอบและข้อจำกัดอื่น ๆ ของตัวเองและหน่วยงาน และพยายามหาทางขจัดข้อจำกัดต่าง ๆ ดังกล่าวให้ลดน้อยลง
- 2) เวลาที่ใช้ในการตัดสินใจปัญหาหนึ่งควรได้สัดส่วนกับความสำคัญของปัญหานั้น กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ผู้บริหารควรใช้เวลาในการตัดสินใจปัญหาสำคัญมากกว่าปัญหาไม่สำคัญ
- 3) บางครั้งการตัดสินใจ เป็นเรื่องที่ต้องเสี่ยง แต่ถ้าได้ไตร่ตรองวิเคราะห์อย่างรอบคอบแล้วควรกล้าตัดสินใจดีกว่าที่จะ หลีกเลี่ยงการตัดสินใจ
- 4) ถ้าเรื่องที่ต้องตัดสินใจเป็นเรื่องสำคัญและอยู่นอกเหนือประสบการณ์ ของผู้บริหารแล้วควรปรึกษาผู้รู้หรือผู้เกี่ยวข้องก่อนการตัดสินใจ ผู้บริหารไม่ควรมั่นใจในผลสำเร็จ ที่ผ่านมาของตนเองสูงจนเกินไปจนคิดว่าตนเองเก่งทุกเรื่อง
- 5) ผู้บริหารควรใช้ความรู้ประสบการณ์ ความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มความสามารถในทุกขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจ เมื่อได้ผล การตัดสินใจถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์มากยิ่งขึ้น
- 6) ถ้าจะต้องเลือกระหว่างทางเลือกต่าง ๆ ที่ก้ำกึ่งกันแล้ว ควรตัดสินใจเลือกทางเลือกที่จะก่อให้เกิดผลประโยชน์กับส่วนรวมมากที่สุดหรือ ก่อให้เกิดผลเสียแก่ส่วนรมน้อยที่สุด
- 7) การตัดสินใจในบางครั้งไม่สามารถทำให้ทุกคนพอใจได้ แต่ผู้บริหารควรกล้าตัดสินใจแล้วอธิบายชี้แจงถึงเหตุผลความจำเป็นให้ผู้ได้รับผลกระทบเข้าใจเพื่อ ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุผล<sup>89</sup>

<sup>88</sup>สุรินทร์ วงศ์ไวยสุวรรณ, “การตัดสินใจและการสื่อสาร,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชา พฤติกรรมองค์การและการจัดการตลาด หน่วยที่ 1 – 7, 129 – 131.

<sup>89</sup>เรื่องเดียวกัน, 131 – 132.

### กระบวนการบริหารการศึกษา

องค์ประกอบของการบริหารองค์การประกอบด้วย สิ่งนำเข้าหรือปัจจัยการผลิต (input) ซึ่งประกอบด้วย วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ แรงงาน ทุน ข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลง (transformation process) ซึ่งก็คือวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ในการจัดการเพื่อให้สิ่งนำเข้า ไปสู่สิ่งส่งออก (output) ที่พึงประสงค์ และสิ่งที่ส่งออกดังกล่าว ได้แก่ผลิตภัณฑ์ หรือการบริการต่าง ๆ ขององค์การนั้น ๆ อันเป็นเครื่องวัดความสำเร็จของการบริหาร ปัจจัยต่าง ๆ ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันจะขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไม่ได้ และทำงานร่วมกันเป็นวัฏจักร เมื่อส่วนหนึ่งมีปัญหาหรือไม่ทำงานส่วนอื่นจะไม่ทำงานด้วย<sup>90</sup>

กระบวนการทางการบริหารมีอยู่หลายทฤษฎี แต่ละทฤษฎีประกอบด้วยขั้นตอนที่แตกต่างกันตามแนวคิดของเจ้าของทฤษฎี กระบวนการบริหารที่จะนำมากล่าวถึงในที่นี้ได้รับความนิยมนมาเป็นเวลานาน และยังใช้กันอยู่ทั่วไปที่สำคัญๆ ดังเช่น กุลิก และ เออร์วิค (Gulick and Urwick) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารไว้ใน “Paper on the Sciences of Administration” เมื่อปี ค.ศ. 1937 ว่า กระบวนการบริหารย่อมประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 7 ประการ เรียกว่า “POSDCoRB Model” คือ (1) Planning หมายถึง การวางแผนหรือวางโครงการอย่างกว้างๆ ว่ามีงานอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับพร้อมด้วยวางแผนวิธีปฏิบัติระบุดัชนีประสงคของการปฏิบัติงานนั้นๆ ก่อนลงมือปฏิบัติการ (2) Organizing หมายถึง การจัดรูปโครงสร้าง หรือเค้าโครงของการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อย หรือของตำแหน่งต่างๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจน พร้อมด้วยกำหนดลักษณะและวิธีการติดต่อประสานสัมพันธ์กันตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลดหลั่นกันไป (3) Staffing หมายถึง การบริหารงานบุคคลของหน่วยงาน ตั้งแต่การแสวงหา การบรรจุ แต่งตั้ง การฝึกอบรมและพัฒนา การบำรุงขวัญ การเลื่อนขั้น ตลอดจนการพิจารณาให้พ้นจากตำแหน่งงาน รวมทั้งการบำรุงรักษาสภาพของการทำงานที่ดีให้มีอยู่ตลอดไป (4) Directing หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ หลังจากได้วิเคราะห์และพิจารณางานโดยรอบคอบแล้ว รวมทั้งการติดตามและให้มีการปฏิบัติงานตามคำสั่งนั้นๆ ในฐานะที่ผู้บริหารเป็นผู้นำ หรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน (5) Coordinating หมายถึง การประสานงานหรือสื่อสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่างๆ ภายในองค์การให้เข้ากันได้ เพื่อให้งานเดินและเกิดประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน ทำให้ทุกหน่วยงานประสานกลมกลืนกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์การร่วมกัน (6) Reporting หมายถึง การเสนอรายงานให้ผู้บริหารที่

<sup>90</sup> พะยอม วงศ์สารศรี, องค์การและการจัดการ (กรุงเทพฯ :ว.ค.สวนดุสิต, 2534), 3-5.

รับผิดชอบต่างๆ ทราบความเคลื่อนไหว ความเป็นไปเป็นระยะๆ ทั้งผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ทราบความก้าวหน้าของงานของตนอยู่เสมอ การเสนอรายงานจำเป็นต้องมีการบันทึกไว้เป็นหลักฐาน มีการวิจัย การประเมินผล และมีการตรวจสอบเป็นระยะๆ เพื่อการปรับปรุงได้ทันที หรือการปรับปรุงในอนาคต (7) Budgeting หมายถึง การจัดทำงบประมาณการเงิน การวางแผน หรือโครงการใช้จ่ายเงิน การทำบัญชี และการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินโดยรอบคอบและรัดกุม<sup>91</sup> ส่วนเซียส์ (Sears) นักการศึกษาที่มีชื่อเสียงคนหนึ่งได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารไว้ 5 อย่าง เรียกโดยย่อว่า “PODCoC” คือ (1) Planning การวางแผนหรือโครงการ (2) Organizing การจัดรูปการบริหารโดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งไว้ชัดเจน (3) Directing การอำนวยการ (4) Coordinating การประสานงาน (5) Controlling การควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน<sup>92</sup> สำหรับทีด (Tead) ได้ลำดับขั้นของกระบวนการบริหารที่สำคัญไว้ 10 ขั้น คือ (1) การกำหนดความมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน (2) การจัดทำแผนภูมิโครงสร้างของหน่วยงาน (3) การกำหนดขอบข่ายความรับผิดชอบหรืออำนาจหน้าที่ของฝ่ายบริหาร (4) การมอบหมายงานให้ปฏิบัติตามความเหมาะสม (5) การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เป็นไปตามความต้องการของหน่วยงาน (6) การพยายามดำเนินการทุกอย่างเพื่อความสำเร็จของงาน (7) การจัดให้มีการประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยมีคณะกรรมการต่างๆ เป็นสื่อกลางในการประสานงาน (8) การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (9) การประเมินผลงานเพื่อให้เป็นไปตามความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (10) การเตรียมแผนงานโครงการสำหรับอนาคต รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น<sup>93</sup> นอกจากนี้ สมาคมผู้บริหารการศึกษาศหรัฐอเมริกา AASA (American Association of School Administrators) ได้เสนอกระบวนการบริหารการศึกษาไว้ 5 ประการ คือ (1) Planning การวางแผน (2) Allocation การจัดสรรทรัพยากร กำลังคนตามตำแหน่งอำนาจและวัตถุประสงค์เพื่อการปฏิบัติตามแผน (3) Stimulation กระตุ้นการทำงาน (4) Coordination

<sup>91</sup>Luther Gulick and Lyndall Urwick, Paper on the Sciences of Administration (New York : Institute of Public Administration, 1937), 17 – 18.

<sup>92</sup>Jesse B. Sears, The Nature of the Administrative Process (New York : McGraw-Hill Book Co., 1950), 10.

<sup>93</sup>Ordway Tead , Art of Administration (New York : McGraw-Hill Book Co., 1951), 105.



การประสานงาน (5) Evaluation การประเมินผลงาน<sup>94</sup> ในขณะที่ ลิทซ์ฟิลด์ (Litchfield) กล่าวถึงกระบวนการของการบริหารว่าเป็นวงจรของกิจกรรมที่ประกอบด้วย (1) การตัดสินใจสั่งการ (Decision-making) (2) การจัดวางโปรแกรม (Programming) (3) การติดต่อสื่อสาร (Communicating) (4) การควบคุม (Controlling) (5) การประเมินผลงานซ้ำ (Reappraising)<sup>95</sup> ผู้รู้อีกท่าน คือ รัสเซลล์ ที เกร็ก (Russell T. Gregg) ได้พยายามประมวลแนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารของนักบริหารการศึกษาซึ่งมีจำนวนมาก แล้วสรุปกระบวนการบริหารออกมาเป็น 7 ประการ คือ (1) การตัดสินใจสั่งการ(Decision Making ) (2) การวางแผน(Planning) (3)การจัดองค์การหรือการกำหนดอำนาจหน้าที่(Organizing) (4)การติดต่อสื่อสาร(Communicating) (5) การใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ(Influencing) (6) การประสานงาน(Coordinating) (7) การประเมินผลงาน(Evaluating)<sup>96</sup>

เมื่อพิจารณาถึงกระบวนการบริหารที่ได้กล่าวมาแล้วทั้งหมดก็พอที่จะสรุปได้ว่าการกระทำหรือพฤติกรรมในการบริหาร การจัดการที่มุ่งให้บรรลุเป้าหมายขององค์การนั้นมีเรื่องการตัดสินใจเกี่ยวข้องอยู่ด้วยเสมอ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดองค์การ การจูงใจ และรวมถึงการควบคุม การตัดสินใจจะเป็นหน้าที่ที่แฝงอยู่ในหน้าที่อื่น ๆ ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการบริหารระดับใดหรือในสถานการณ์ใดก็ตาม บางท่านถึงกับกล่าวว่า การบริหารก็คือการตัดสินใจนั่นเอง<sup>97</sup>

### บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหาร

ผู้บริหารทุกคนซึ่งเป็นผู้นำขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารของหน่วยงานของรัฐบาล สถาบันการศึกษา องค์การธุรกิจต่างๆ สิ่งแรกที่เขาได้รับมอบหมายจากองค์การ ก็คือ บทบาทในฐานะของผู้บริหารซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในองค์การ เพราะว่าบทบาทดังกล่าวมีอิทธิพลต่อองค์การโดยส่วนรวมยิ่งกว่าบทบาทใดๆ จนอาจ

<sup>94</sup> American Association of School Administrators , Staff Relation in School Administration (Washington D.C. : The American Association Press, 1955), 17.

<sup>95</sup>Edward H. Litchfield , “ Notes on a General Theory of Administration, ” Administrative Science Quarterly 1, 1, June (1956) : 3 – 29.

<sup>96</sup> Russell T. Gregg, The Administrative Process (New York : Harper and Row, 1967), 273 – 316.

<sup>97</sup>สร้อยตระกูล(ดิวยานนท์) อรรถมานะ, พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์, พิมพ์ครั้งที่ 2. (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542), 362.

กล่าวได้ว่า ความเจริญก้าวหน้าหรือความเสื่อมขององค์กรหรือหน่วยงานใดขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้บริหารเป็นสำคัญ ผู้บริหารนอกจากจะมีลักษณะเป็นผู้นำและประสานงานระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ยังต้องปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบอีกด้วย และต้องคอยแก้ไขข้อขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการประนีประนอม ยอมแพ้ หรืออาจทำให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดยอมแพ้ เป็นต้น ซึ่งในเรื่องนี้ แดเนียล อี กริฟฟิทส์ (Daniel E. Griffiths) ได้แบ่งหน้าที่ผู้บริหารการศึกษา ออกเป็น 4 ประการด้วยกันคือ (1) ความสัมพันธ์กับชุมชน (2) ปรับปรุงและขยายโอกาสทางการศึกษาแก่ประชาชน (3) รับและปรับปรุงบุคลากร (4) จัดหาและรักษาเงินและอาคารสถานที่<sup>98</sup>

ส่วน โจเซฟ บี คิงสเบอรี (Joseph B. Kingsbury) ให้ความเห็นเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารไว้ดังต่อไปนี้คือ (1) เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ (2) ช่วยเสริมสร้างให้ปริมาณและคุณภาพของงานได้รับผลสูงสุด (3) เป็นผู้ขอแนะนำการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา (4) เป็นผู้ติดต่อประสานงานในองค์กร เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ (5) เป็นผู้สั่งงานและควบคุมงาน<sup>99</sup>

สำหรับ เอ็ดเวิร์ด ดับเบิลยู สมิธ และคณะ (Edward W. Smith and Others) ได้แบ่งงานที่ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบไว้เป็นอย่างไร ได้ชัดเจนดังนี้ (1) งานวิชาการ 40 % (2) งานบริหารบุคคล 20 % (3) งานบริหารกิจการนักเรียน 2 % (4) งานการเงิน 5% (5) งานอาคารสถานที่ 5% (6) งานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน 5% (7) งานธุรการอื่นๆ 5%<sup>100</sup>

ในขณะที่ แอนเดอร์สัน และแวนไดค์ (Anderson and Van Dyke) ได้เสนอว่า ผู้บริหารควรมีภารกิจ 5 ประการ คือ (1) เป็นผู้นำในการวางแผนหลักสูตร (2) ศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีทางการศึกษา (3) จัดโปรแกรมการเรียนให้เหมาะสมกับความต้องการของนักเรียนและชุมชน (4) บริการให้ครูและนักเรียนได้รับความสะดวกในการเรียนการสอนอย่างเต็มที่ (5) จัดหาและคัดเลือกครูเข้าสอนในสาขาวิชาต่างๆ อย่างเหมาะสม<sup>101</sup>

<sup>98</sup>Daniel E. Griffiths, Human Relation in School Administration (New York : Appleton – Century – Crofts, 1956), 5.

<sup>99</sup>Joseph B. Kingsbury, Personnel Administration for Thai Students (Bangkok : Institute of Public Administration Thammasat University, 1957), 48 – 49.

<sup>100</sup>Edward W. Smith and Others, The Educator's Encyclopedia (New York : Prentice – Hall, Inc., 1961), 170.

<sup>101</sup>Lester W. Anderson and Lauren A. Van Dyke, Secondary School Administration (Boston : Mifflin Co., 1963), 10 – 11.

เจมส์ เอฟ สมอล (James F. Small) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในสถานศึกษาต่างๆ ไปไว้ 10 ประการ คือ (1) ผู้ริเริ่ม (Initiator) หมายถึง ผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นผู้ริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาที่ตนรับผิดชอบ (2) ผู้กระตุ้น (Stimulator) หมายถึง ผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นผู้กระตุ้น ส่งเสริมให้ครู อาจารย์ และบุคลากรอื่นๆ ในสถานศึกษาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานให้เป็นที่ไปในทางที่ก่อให้เกิดการพัฒนาแก่สถานศึกษา (3) ผู้ดูแลสั่งการ (Reactor) หมายถึง ผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นผู้ดูแลควบคุม สั่งการให้ครู อาจารย์ และบุคลากรอื่นๆ ในสถานศึกษาปฏิบัติงานให้เป็นที่ไปตามนโยบายและระเบียบต่างๆ (4) ผู้ปฏิบัติ (Implementor) หมายถึง ผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นผู้ปฏิบัติตามนโยบายที่ได้รับมาจากผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป (5) ผู้เชื่อมโยง (Conduit) หมายถึง ผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นผู้เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับครู อาจารย์ และบุคลากรอื่นๆ ในสถานศึกษา (6) ผู้ประสาน (Orchestrator – Mediator) หมายถึง ผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นผู้ประสานในกิจการต่างๆ ของสถานศึกษาดำเนินไปด้วยดีและบรรลุผลตามเป้าหมาย (7) ผู้ชักจูงหรือผู้ยับยั้ง (Persuader or Dissuader) หมายถึง ผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นผู้ชักจูงหรือผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการพัฒนา และขณะเดียวกันผู้บริหารในสถานศึกษาก็เป็นผู้ขัดขวาง ยับยั้งการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่เห็นว่าไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงในทางพัฒนา (8) ผู้แก้ต่าง (Advocator) หมายถึง ผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นผู้ปกป้องครู อาจารย์ และบุคลากรอื่นๆ ในสถานศึกษาที่ตนรับผิดชอบให้ได้รับความเป็นธรรม (9) ผู้รับฟัง (Ombudsman) หมายถึง ผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นผู้รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของครู อาจารย์ และบุคลากรอื่นๆ ในสถานศึกษา (10) ผู้วางเฉย (Nonactor) หมายถึง ผู้บริหารในสถานศึกษาต้องทำตนเป็นกลางและ วางเฉยในบางครั้งเมื่อเห็นว่าการทำตัวเป็นกลางหรือวางเฉยนั้นก่อให้เกิดผลดีมากกว่าผลเสีย<sup>102</sup>

Knezevich ได้กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ หรือครูใหญ่ มีบทบาทสำคัญถึง 17 บทบาท คือ (1) บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทาง (2) บทบาทความเป็นผู้นำ (3) บทบาทเป็นนักวางแผน (4) บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (5) บทบาทเป็นนักจัดองค์การ (6) บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (7) บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (8) บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (9) บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (10) บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (11) บทบาทเป็นผู้จัดระบบงาน (12) บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (13) บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (14) บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (15)

<sup>102</sup>James F. Small, "Role Options for School Administration," in Jack A. Culbertson, Curtis Henson, and Ruel Morrison, eds., Performance objectives for School Principalship (California : Mccutchan Publishing Corporation, 1974), 21 – 22.

บทบาทเป็นผู้ประเมิน (16) บทบาทเป็นประธานในพิธี (17) บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน<sup>103</sup>

สำหรับบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาของประเทศไทย นั้น ได้มีการศึกษาและกล่าวถึงเช่นเดียวกัน โดยสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดภาระงานที่จะต้องดำเนินการในการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษา ไว้ 6 งาน ดังนี้

- 1) การบริหารงานวิชาการ มีขอบข่ายของงานดังนี้
  - (1) งานด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้
  - (2) งานด้านการเรียนการสอน
  - (3) งานวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน
  - (4) งานวัดผลและประเมินผล
  - (5) งานห้องสมุด
  - (6) งานนิเทศภายใน
  - (7) งานอบรมทางวิชาการ
- 2) การบริหารงานบุคลากร มีขอบข่ายของงานดังนี้
  - (1) การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน
  - (2) การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร
  - (3) การรักษาระเบียบวินัย
  - (4) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 3) การบริหารงานกิจการนักเรียน มีขอบข่ายของงานดังนี้
  - (1) กิจกรรมที่โรงเรียนต้องปฏิบัติตาม พ.ร.บ.ประถมศึกษา 2523 และระเบียบที่เกี่ยวข้อง
  - (2) กิจกรรมที่โรงเรียนจัดบริการให้นักเรียน
  - (3) กิจกรรมที่ส่งเสริมให้มีขึ้นในโรงเรียน
  - (4) กิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับศิษย์เก่า
- 4) การบริหารงานธุรการการเงินและพัสดุ มีขอบข่ายของงานดังนี้
  - (1) งานสารบรรณ
  - (2) งานทะเบียนและรายงาน

<sup>103</sup>Stephen J. Knezevich, Administration of Public Education, 4<sup>th</sup> ed. (New York : Harper & Row, 1984), 17 – 18.

- (3) งานการรักษาความปลอดภัยอาคารสถานที่
- (4) งานประชาสัมพันธ์
- (5) งานการเงินในโรงเรียน
- (6) งานการบัญชีของโรงเรียน
- (7) งานการพัสดุของโรงเรียน
- 5) การบริหารงานอาคารสถานที่ มีขอบข่ายของงานดังนี้
  - (1) การจัดสร้างอาคารสถานที่
  - (2) การใช้อาคารสถานที่
  - (3) การบำรุงรักษาอาคารสถานที่
  - (4) การควบคุมดูแลอาคารสถานที่
  - (5) การประเมินผลการใช้อาคารสถานที่
- 6) การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มีขอบข่ายของงานดังนี้
  - (1) การประชาสัมพันธ์โรงเรียน
  - (2) การให้บริการแก่ชุมชน
  - (3) การร่วมกิจกรรมของชุมชน
  - (4) การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน
  - (5) การเสริมสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน<sup>104</sup>

ต่อมาวิจิตร ศรีสอ้าน ได้กล่าวว่า ลักษณะทั่วไปของการบริหารนั้นมีขอบข่ายที่ครอบคลุมทั้งในส่วนที่เป็นภารกิจอันเป็นบทบาทหน้าที่สำคัญของโรงเรียนในอันที่จะส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาแก่ผู้เรียนในทุกด้านซึ่งประกอบด้วยบทบาทในการบริหารงานในโรงเรียน 6 งาน อันได้แก่ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ งานอาคารสถานที่ และงานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน รวมทั้งส่วนที่เป็นกระบวนการในการบริหารเพื่ออำนวยความสะดวกและส่งเสริมให้การปฏิบัติงานทั้ง 6 ภารกิจของโรงเรียนบรรลุผลตามเป้าหมาย<sup>105</sup>

<sup>104</sup>สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, เอกสารการฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง คู่มือการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา (ฉบับปรับปรุง (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การค้ำคูณสภา, 2536), 4 – 94.

<sup>105</sup>วิจิตร ศรีสอ้าน, ขอบข่ายการจัดการโรงเรียน (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2539), 66.

นอกจากนี้ กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดแนวทางการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลไว้ว่า การบริหารจัดการของสถานศึกษาซึ่งมีหน้าที่ให้บริการการศึกษาแก่ประชาชน และเป็นสถานศึกษาของรัฐ จะต้องนำหลักการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ซึ่งเรียกกันโดยทั่วไปว่า “ธรรมาภิบาล” มาบูรณาการในการบริหารและจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับโรงเรียนในฐานะที่เป็นนิติบุคคลด้วย หลักการดังกล่าว ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า หลักธรรมาภิบาลอาจบูรณาการเข้ากับการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษาซึ่งได้แก่ การดำเนินงานด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป และเป้าหมายในการจัดการศึกษาคือทำให้ผู้เรียนเป็นคนดี เก่ง และมีความสุข ซึ่งมีขอบข่ายภารกิจในการบริหารงานดังต่อไปนี้

การบริหารวิชาการ ประกอบด้วย

- 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 3) การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน
- 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 6) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
- 7) การนิเทศการศึกษา
- 8) การแนะแนวการศึกษา
- 9) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- 10) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
- 11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
- 12) การส่งเสริม และสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุ วังค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย

- 1) การจัดทำและเสนอของบประมาณ
- 2) การจัดสรรงบประมาณ
- 3) การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
- 4) การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา
- 5) การบริหารการเงิน

6) การบริหารบัญชีการจัดทำบัญชีการเงิน

7) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

การบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย

1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

2) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

4) วินัยและการรักษาวินัย

5) การออกจากราชการ

การบริหารทั่วไป ประกอบด้วย

1) การดำเนินงานธุรการ

2) งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

4) การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร

6) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ

7) การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป

8) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

9) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

10) การรับนักเรียน

11) การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย

12) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

13) การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน

14) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

15) การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร

หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

16) งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น

17) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

18) งานบริการสาธารณะ

### 19) งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น<sup>106</sup>

จากแนวคิดของการบริหารโรงเรียน ซึ่งนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวมานั้นชี้ให้เห็นว่างานที่สำคัญๆ ของผู้บริหารการศึกษาในโรงเรียนจะต้องทราบและเกี่ยวข้องด้วยนั้น ได้แก่ งานด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารทั่วไป

### สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 43 ได้บัญญัติสิทธิ และเสรีภาพ ด้านการศึกษา ของปวงชนชาวไทยไว้ว่า “บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย และในบทเฉพาะกาลมาตรา 335(3) ได้กำหนดให้รัฐ จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปี ภายในเวลาห้าปี หลังจากรัฐธรรมนูญประกาศใช้ ดังนั้นรัฐจะต้องดำเนินการตามที่รัฐธรรมนูญบัญญัติไว้ และต้องเตรียมการให้พร้อมที่จะจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี อย่างทั่วถึงมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ซึ่งถือเป็นกฎหมายการศึกษาฉบับแรกของไทยที่กำหนดแนวทางการจัดการศึกษาพื้นฐาน ให้แก่ประชาชนชาวไทยให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญ กล่าวคือ มาตรา 10 ระบุว่า การจัดการศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี ต้องจัดให้ทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย เพื่อเป็นการตอบสนองตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ประกอบกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 จึงจัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานขึ้น ทำให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาดังกล่าวต้องยุบรวมกัน หน่วยงานดังกล่าวคือ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กรมสามัญศึกษา และกรมวิชาการ<sup>107</sup> นอกจากนี้บทบัญญัติในมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545 กำหนดให้ในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษามีคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่การกำกับดูแล จัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสาน

<sup>106</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์(ร.ส.พ.), 2546), 4 – 94.

<sup>107</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, ประวัติความเป็นมา [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 16 มกราคม 2547. เข้าถึงได้จาก <http://www.bed.go.th/headarea/history.html>



และส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา<sup>108</sup> ประกอบกับมาตรา 36 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ได้กำหนดให้แต่ละเขตพื้นที่การศึกษามีคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการ<sup>109</sup> จึงมีผลทำให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นสำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษารองรับภารกิจ รวมถึงงานธุรกิจ งานประสานงาน และงานบริหารทั่วไป สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงมีอำนาจหน้าที่โดยสังเขป 4 ประการ ดังนี้

- 1) มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับ ดูแล จัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา
- 2) ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา
- 3) ประสาน และส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย และมาตรฐานการศึกษา
- 4) ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย

นอกจากนี้ยังกำหนดให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสำนักงาน และรวมถึงสถานศึกษาในสังกัดให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทาง และแผนการปฏิบัติราชการของกระทรวง ในกรณีที่มีกฎหมายอื่นกำหนดอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายดังกล่าวให้ค้ำนึ่งถึงนโยบายที่ คณะรัฐมนตรีกำหนดหรืออนุมัติแนวทางหรือแผนการปฏิบัติราชการของกระทรวงด้วย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงต้องทำหน้าที่เป็นสำนักงานอำนวยการและบริหารจัดการในภารกิจของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งข้อกำหนดอื่นของกฎหมายนี้ และกฎหมายอื่นที่กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้อำนวยการสำนักงานเขต

<sup>108</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้อง และพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546), 23.

<sup>109</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546), 21.

พื้นที่การศึกษาไว้อีกหลายประการ โดยครอบคลุมงาน 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป<sup>110</sup>

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร มีพื้นที่ความรับผิดชอบครอบคลุม 3 อำเภอ คือ อำเภอเมืองสมุทรสงคราม อำเภอบางคนที และอำเภออัมพวา ในปีการศึกษา 2546 มีสถานศึกษาในสังกัด จำนวน 98 โรงเรียน ครู อาจารย์ จำนวน 1,736 คน นักเรียนนักศึกษา 28,782 คน ห้องเรียน 1,174 ห้อง คิดเป็นอัตราส่วนครู : นักเรียน เท่ากับ 1 : 17 อัตราส่วนนักเรียน : ห้อง เท่ากับ 25 : 1<sup>111</sup> ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร ได้กำหนดวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานไว้ว่า “ภายในปี 2550 สถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประชากรวัยเรียนได้เรียนอย่างทั่วถึง เสมอภาค มีระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา รักสิ่งแวดล้อม มีจิตสำนึกในความเป็นไทย ควบคู่กับความเป็นสากล และเป็นพื้นฐานในการศึกษาต่อและประกอบอาชีพ โดยเน้นการบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วม” จึงทำให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร มีพันธกิจที่จะต้องดำเนินการส่งเสริม สนับสนุน สถานศึกษาในการให้บริการทางการศึกษาแก่ประชากรวัยเรียนอย่างทั่วถึง เสมอภาค มีคุณภาพ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา รักสิ่งแวดล้อม มีจิตสำนึกในความเป็นไทย ควบคู่กับความเป็นสากล และเป็นพื้นฐานในการศึกษาต่อและประกอบอาชีพ โดยเน้นการบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วม ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร ได้กำหนดเป้าหมายเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ ดังนี้ คือ 1) เด็กปฐมวัยได้รับการพัฒนาให้มีคุณลักษณะตามวัย 2) ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างต่อเนื่องจนจบการศึกษาภาคบังคับและมีโอกาสศึกษาต่อจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) ผู้เรียนได้รับการพัฒนาให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ แก้ปัญหา รักสิ่งแวดล้อม มีจิตสำนึกในความเป็นไทย และเป็นพื้นฐานในการศึกษาต่อและประกอบอาชีพ ควบคู่กับความเป็นสากล 4) สถานศึกษาทุกแห่งมีระบบประกันคุณภาพภายใน และจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ 5) สถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดและส่งเสริมการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพบริหารจัดการ

<sup>110</sup>“หน้าที่ความรับผิดชอบของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา,” วารสารประชาศึกษา 53, 5 (มิถุนายน – กรกฎาคม 2545) : 6 – 11.

<sup>111</sup>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร, สภาพปัจจุบัน [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 16 มกราคม 2547. เข้าถึงได้จาก <http://area.bed.go.th/samutsongharm1/now.doc>

อย่างมีส่วนร่วม และมีการวิจัยเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษา และได้กำหนดยุทธศาสตร์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ไว้ 5 ประการ คือ 1) ประกันสิทธิและโอกาสในการได้รับการศึกษา 2) ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน 3) พัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้มีศักยภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ 4) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ 5) ระดมทรัพยากรและการมีส่วนร่วม<sup>112</sup>

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ งานวิจัยในประเทศ และงานวิจัยต่างประเทศ ดังต่อไปนี้

#### งานวิจัยในประเทศ

การวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจในประเทศไทย มีการศึกษากันอย่างกว้างขวาง ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมมานำเสนอไว้ดังนี้

ปรีชา ศุภกาญจนพันธุ์ ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจในการบริหารของศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 8 สรุปได้ว่า พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจในการบริหารของศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 8 พบว่า พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจในการบริหารงานบริหารทั่วไป มีการตัดสินใจโดยศึกษาธิการอำเภอ กับเจ้าหน้าที่ตัดสินใจร่วมกัน พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจในการบริหารงานแผนงานและพัฒนาชนบท มีการตัดสินใจโดยศึกษาธิการอำเภอกับเจ้าหน้าที่ตัดสินใจร่วมกัน พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจในการบริหารงานส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม มีการตัดสินใจโดยศึกษาธิการอำเภอกับเจ้าหน้าที่ตัดสินใจร่วมกัน ส่วนปัญหาที่พบจากการศึกษาพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจในการบริหารของศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 8 ในงาน 3 งาน คือ งานบริหารทั่วไป งานแผนงานและพัฒนาชนบท งานส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม คือ ศึกษาธิการอำเภอ ไม่อาจตัดสินใจร่วมกับเจ้าหน้าที่ได้ทุกเรื่อง เพราะข้อจำกัดในระเบียบ กฎหมาย คำสั่งตลอดจนเรื่องเป็นเวลา<sup>113</sup>

<sup>112</sup>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม, สาระสำคัญแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 16 มกราคม 2547. เข้าถึงได้จาก <http://area.bed.go.th/samutsongharm1/images/booktoschool/topissuestrategy.pdf>

<sup>113</sup>ปรีชา ศุภกาญจนพันธุ์, “พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจในการบริหารของศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 8” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2538), บทคัดย่อ.

ประวิทย์ กำจำปา ทำการศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยปรากฏดังนี้ คือ พฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสกลนคร ในงานบริหารการศึกษา 6 งาน พบว่าผู้บริหารใช้วิธี “ประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนแล้วทำการตัดสินใจ โดยใช้ความเห็น สอดคล้องกัน” ในการบริหารงานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานธุรการการเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ส่วนงานบุคลากรใช้วิธี “ตัดสินใจ ด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้ว” โดยที่ผู้ช่วยผู้บริหารและผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็น สอดคล้องกันทุกด้าน ปัญหาและอุปสรรคการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร พบว่ามีปัญหาในระดับ น้อยเกือบทุกข้อ ยกเว้น เรื่อง การร้องเรียนของผู้ได้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการพิจารณาความดี ความชอบที่ต้องใช้เวลาและข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ มีปัญหาในระดับน้อยที่สุด<sup>114</sup>

พันธ์เทพ เทพกาญจนา ศึกษาปัจจัยบางประการที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร ผลการวิจัย พบว่า อายุของผู้บริหารและทฤษฎีการบริหารที่ผู้บริหารยึดเป็นแนวมีผลต่อพฤติกรรม การตัดสินใจ ระดับการศึกษาของผู้บริหาร ระดับอำนาจจากตำแหน่ง สังกัดสถานศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร เพศ และความต้องการของผู้บริหารต่อสถานการณ์ ไม่มีผลต่อ พฤติกรรมการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการตัดสินใจและปัจจัยด้าน บุคคลมีผลต่อการตัดสินใจ นอกจากนี้การรับรู้ภาพพจน์เท่านั้นที่ไม่มีข้อมูลยืนยัน<sup>115</sup>

พลอย วงศ์วิมลย์ชัย ได้ศึกษาเปรียบเทียบวิธีการตัดสินใจสั่งการในงานบริหารวิชาการ ระหว่างผู้บริหารหญิงและชาย โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่า ในงานบริหารวิชาการ ผู้บริหารทั้งหญิงและชาย ส่วนใหญ่เลือกวิธีที่ 5 คือ “ผู้บริหารประชุม อภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจให้ความเห็น สอดคล้องกัน” สรุปได้ว่าวิธีการตัดสินใจในงานบริหารวิชาการไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ .05 นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารงานโดยเฉพาะ

<sup>114</sup>ประวิทย์ กำจำปา, “พฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขา การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2538), บทคัดย่อ.

<sup>115</sup>พันธ์เทพ เทพกาญจนา, “ปัจจัยบางประการที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์, 2538), บทคัดย่อ.

งานบริหารวิชาการ และยังสามารถบอกถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารหญิงและชายว่าเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย<sup>116</sup>

สมพงษ์ น้อยสุขชี ได้ศึกษาความต้องการให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ การมีส่วนร่วมของครูในการตัดสินใจสั่งการและขวัญของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 การศึกษาค้นคว้าพบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์และระดับการศึกษาต่างกันมีความต้องการที่จะให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในด้านงานบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้ง 6 ด้าน แตกต่างกัน ส่วนครูที่มีประสบการณ์และระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในด้านต่างๆ แตกต่างกัน นอกจากนี้ครูที่มีประสบการณ์และระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานต่างกัน และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของครูต่อการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้ง 6 ด้าน มีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานของครู<sup>117</sup>

สุนทร วิเศษศรี ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการทำงานกับรูปแบบการตัดสินใจของศึกษาธิการจังหวัด ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า 1) ศึกษาธิการจังหวัดมีพฤติกรรมในการทำงานในลักษณะมุ่งประสิทธิผลของงานมากที่สุด 2) ศึกษาธิการจังหวัดมีการตัดสินใจรูปแบบปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วร่วมกันตัดสินใจมากที่สุด 3) อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ของศึกษาธิการจังหวัด ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน 4) อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ของศึกษาธิการจังหวัด ไม่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบการตัดสินใจ 5) พฤติกรรม การทำงานของศึกษาธิการจังหวัด ไม่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบการตัดสินใจ<sup>118</sup>

<sup>116</sup>พลอย วงศ์วิบูลย์ชัย, “การเปรียบเทียบวิธีการตัดสินใจสั่งการในงานบริหารวิชาการระหว่างผู้บริหารหญิง และชายโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538), บทคัดย่อ.

<sup>117</sup>สมพงษ์ น้อยสุขชี, “ความต้องการให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ การมีส่วนร่วมของครูในการตัดสินใจสั่งการและขวัญของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2539), บทคัดย่อ.

<sup>118</sup>สุนทร วิเศษศรี, “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการทำงานกับรูปแบบการตัดสินใจของศึกษาธิการจังหวัด” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2539), บทคัดย่อ.

จ่านงค์ ชินารักษ์ ทำการศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารส่วนใหญ่มีดังนี้ คือ 1) ผู้บริหารใช้การตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลเท่าที่มีอยู่ในสถานการณ์ที่ยึดกฎแห่งความสับสนของปัญหา 2) ผู้บริหารใช้การตัดสินใจ โดยให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมพิจารณาปัญหาและตัดสินใจ ผู้บริหารยอมรับการตัดสินใจและนำไปปฏิบัติโดยให้กลุ่มรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่ในสถานการณ์ที่ยึดกฎแห่งการยอมรับ 3) ผู้บริหารใช้การตัดสินใจ โดยให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมพิจารณาปัญหาเป็นกลุ่มแล้วผู้บริหารตัดสินใจในสถานการณ์ที่ยึดกฎแห่งความขัดแย้ง โดยภาพรวมพฤติกรรมที่ใช้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ในระดับมาก ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การตัดสินใจโดยทั่วไปประสบผลสำเร็จ คือการใช้วิจารณญาณของผู้บริหารรวบรวมข้อมูล ศึกษาผลกระทบเพื่อรวมความคิดเห็นในการแก้ปัญหา การยอมรับความคิดเห็นรวมทั้งความยุติธรรม คุณธรรมของผู้บริหาร ปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้การตัดสินใจโดยทั่วไปไม่บรรลุวัตถุประสงค์ คือการขาดความร่วมมือและเสถียรของบุคลากร ข้อมูลไม่ชัดเจน ข้อจำกัดของเวลาในการตัดสินใจ<sup>119</sup>

พิภักดิ์ ขัติพันธ์ ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองเชียงใหม่ จากการศึกษาค้นคว้า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองเชียงใหม่ ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการตัดสินใจโดยวิธีที่ 5 คือให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมพิจารณาปัญหาและตัดสินใจ ผู้บริหารจะรับการตัดสินใจและนำไปปฏิบัติโดยให้ผู้ร่วมตัดสินใจรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่ในการบริหารงานวิชาการ งานกิจการนักเรียน และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ซึ่งต่างเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพการศึกษา การพัฒนา และกิจกรรมเกี่ยวกับนักเรียนและชุมชนและใช้วิธีที่ 4 คือ ให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมพิจารณาปัญหาเป็นกลุ่มแล้ว ผู้บริหารตัดสินใจในการบริหารงานบุคลากร งานธุรการ การเงินและพัสดุและงานอาคารสถานที่ ซึ่งต่างเป็นงานที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและงานที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลในโรงเรียน ถึงแม้ว่าการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะมีข้อจำกัดอยู่บ้างในแง่ของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่อาจจะมีส่วนทำให้ผู้ตอบ(ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนเอง)มีความโน้มเอียงที่จะประเมินรูปแบบและวิธีการตัดสินใจของตนเองในแง่ดี แง่บวก และถึงแม้ว่าในทางปฏิบัติผู้บริหารโรงเรียนที่ศึกษาจำนวนหนึ่ง อาจจะมี

<sup>119</sup>จ่านงค์ ชินารักษ์, “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงใหม่” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้, 2540), บทคัดย่อ.

พฤติกรรมการตัดสินใจแตกต่างไปจากข้อค้นพบในการศึกษาครั้งนี้ก็ตาม แต่คำตอบที่ได้มาก็บ่งชี้ให้เห็นค่อนข้างจะชัดเจนพอสมควรว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองเชียงใหม่ ส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจและความตระหนักว่า พฤติกรรมการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมวิธีที่ 1 และวิธีที่ 5 เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาควรเลือกใช้เพื่อให้สอดคล้องกับกระแสความต้องการของสังคมในปัจจุบัน<sup>120</sup>

ภาวนา วงสวาท ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนตามความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ปรากฏว่า มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการเป็นแบบผู้บริหารหรือครูอาจารย์ในโรงเรียนเป็นกลุ่มแล้วตัดสินใจเอง ซึ่งเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งผู้บริหารแตกต่างกัน มีการตัดสินใจแบบให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการ 7 งาน ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นงานนิเทศภายในมีความแตกต่างกัน และผู้บริหารโรงเรียนที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีการตัดสินใจแบบให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการ 7 งาน ไม่แตกต่างกัน ยกเว้น งานหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ และงานการเรียนการสอน มีความแตกต่างกัน<sup>121</sup>

อรพรรณ ตู้จินดา ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของครูโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า 1) ระดับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยผู้บริหารแสดงพฤติกรรมการตัดสินใจแบบผู้บริหารและครูร่วมกันตัดสินใจ ส่วนระดับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่ามีระดับความพึงพอใจภายในและความพึงพอใจภายนอกอยู่ในระดับมาก 2) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารส่งผลต่อความพึง

<sup>120</sup> พิกัด ขัติพันธุ์, “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองเชียงใหม่” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้, 2540), บทคัดย่อ.

<sup>121</sup> ภาวนา วงสวาท, “การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร” (ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2541), บทคัดย่อ.

พอใจของครู โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรีทั้งความพึงพอใจภายในและความพึงพอใจภายนอก<sup>122</sup>

ธีรพงศ์ บุญบงก์ ได้ศึกษาเปรียบเทียบวิธีการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ พบว่า 1) วิธีการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ ทั้งผู้บริหารเพศชายและผู้บริหารเพศหญิงในภาพรวม ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีการตัดสินใจแบบให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2) การตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนระหว่างผู้บริหารเพศชายและผู้บริหารเพศหญิงไม่แตกต่างกัน 3) ปัญหาการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาที่สำคัญ ได้แก่ การขาดข้อมูล ข่าวสาร ขัดแย้งกันในเรื่องเวลา และผลกระทบจากการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาระดับสูง 4) ปัญหาการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนระหว่างผู้บริหารเพศชายและผู้บริหารเพศหญิงไม่แตกต่างกัน<sup>123</sup>

ปราศรัย แก้วสว่าง ได้ศึกษาการตัดสินใจแบบให้มีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า (1) ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 1 มีความเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจแบบให้มีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียน โดยรวมของงานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานบุคลากร งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ชุมชนอยู่ในแบบที่ 5 คือ ผู้บริหารให้ครูในโรงเรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (2) ผู้บริหารมีความเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจแบบให้มีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียน โดยรวมของงานธุรการ การเงิน และพัสดุ อยู่ในแบบที่ 4 คือ ผู้บริหารหารือกับครูในโรงเรียนเป็นกลุ่มแล้วตัดสินใจ (3) ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี มีการตัดสินใจแบบให้มีส่วนร่วมต่อการบริหารงานโรงเรียน โดยรวมและแต่ละงานไม่แตกต่างกัน (4) ผู้บริหารที่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งผู้

<sup>122</sup>อรพรรณ ผู้จินดา, “พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2544), บทคัดย่อ.

<sup>123</sup>ธีรพงศ์ บุญบงก์, “พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2545), บทคัดย่อ.



บริหารโรงเรียนน้อยกว่า 5 ปี ขึ้นไป มีการตัดสินใจแบบให้มีส่วนร่วมต่อการบริหารงานโรงเรียน โดยรวมและแต่ละงานไม่แตกต่างกัน<sup>124</sup>

### งานวิจัยต่างประเทศ

การวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจที่กล่าวมาแล้วนั้นเป็นผลงานวิจัยในประเทศไทย สำหรับในต่างประเทศนั้น มีดังต่อไปนี้

ราฮมาน (Rahman) ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในประเทศซาอุดีอาระเบีย โดยศึกษารายกรณีมหาวิทยาลัยคิงไฟซาล(King Faisal University) ทำการศึกษาการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน 3 ประเภท คือ การตัดสินใจเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาเสนอขึ้นมา การตัดสินใจเกี่ยวกับงานประจำ และการตัดสินใจที่ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ขึ้นมาเอง พบว่า 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารเกี่ยวกับงานทั้ง 3 ประเภท แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากกว่าผู้บริหารระดับต่ำกว่า<sup>125</sup>

วูดรuff (Woodruff) ทำการศึกษความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยเอกชน มลรัฐคอนเนคติกัต สหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านชีวสังคมเกี่ยวกับสถานภาพในการมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์อย่างยิ่งกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ระดับของการศึกษามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับรายได้และโอกาสที่จะก้าวหน้า นอกจากนี้ระดับเงินเดือน ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการสอนและสถานภาพ มีความสัมพันธ์อย่างยิ่งกับรายได้ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ<sup>126</sup>

<sup>124</sup>ปราศรัย แก้วสว่าง, “การศึกษาการตัดสินใจแบบให้มีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียน ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 1” (ปริญญาณิพนธ์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2546), บทคัดย่อ.

<sup>125</sup>Alnajim Saad Abdul Rahman, “Administrators Participation in the Decision – Making Process : A Case Study of King Faisal University in Saudi Arabia,” Dissertation Abstracts International (1990) : 1802 – A.

<sup>126</sup>Martha Mary Woodruff, “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.

ดอนเดอโร(Dondero) ได้ศึกษาการจัดการโรงเรียนที่อาศัยโรงเรียนเป็นฐาน ระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครู ประสิทธิภาพของโรงเรียน และความพึงพอใจในงาน ผลการวิจัยพบว่า การจัดการโรงเรียนที่อาศัยโรงเรียนเป็นฐานมีการจัดโปรแกรมโรงเรียนที่ครูออกแบบเพื่อปรับปรุงการศึกษา โดยการเพิ่มอิสรภาพในการปกครองตนเองของคณะบุคลากร โรงเรียนเพื่อการตัดสินใจ ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อโรงเรียนแต่ละแห่ง ประสบการณ์และงานวิจัยในหน่วยงานเอกชนเสนอแนะว่า เมื่อลูกจ้างได้รับความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจที่สำคัญๆ และมีความสุขุมรอบคอบ การใช้อำนาจการทำงานขององค์กรจะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจมีการเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับจำนวนตัวแปรในด้านบวก รวมทั้งการเพิ่มขวัญกำลังใจในตัวลูกจ้างและความพึงพอใจในข้อสัญญาผูกมัดขององค์กรและการประสานงาน<sup>127</sup>

ไรซ์และชไนเดอร์(Rice and Schneider) ได้ศึกษาพบว่า ในทศวรรษที่ผ่านมา(ค.ศ.1980–1991) ซึ่งถือว่าเป็นทศวรรษแห่งการเสริมสร้างพลังอำนาจทางการศึกษา ครูในสหรัฐอเมริกาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงานโรงเรียนมากขึ้น ซึ่งทำให้มีความพึงพอใจในงานมากขึ้นเช่นกัน<sup>128</sup>

เจนเน็ต (Janet) ศึกษาเปรียบเทียบการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม และแบบไม่มีส่วนร่วม โดยใช้แบบการตัดสินใจตามแนวคิดของ วูม(Vroom) และยัตตัน(Yetton) กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารในวิทยาลัยจำนวน 108 คน พบว่า 1) ผู้บริหารร้อยละ 74 เห็นด้วยกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2) ผู้บริหารไม่ยึดแบบใดแบบหนึ่งตายตัวในการตัดสินใจ แต่จะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ 3) การเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บริหารจะไม่คำนึงถึงอายุ ประสบการณ์ เพศ สาขาวิชา หรือการอยู่ร่วมสถาบันเดียวกัน 4) ผู้บริหารเพศหญิง และเพศชาย ใช้แบบการตัดสินใจไม่แตกต่างกัน<sup>129</sup>

<sup>127</sup> Grace M. Dondero, “School – based Management, Teacher’s Decisional Participation Levels, School Effectiveness, and Satisfaction,” Dissertation Abstracts International (1993) : 1647 – A.

<sup>128</sup> 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.

<sup>129</sup> 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.

## สรุป

จากการศึกษาแนวคิดของนักการศึกษาต่าง ๆ เกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจนั้น จะเห็นได้ว่าการตัดสินใจเป็นการศึกษาทางเลือกและพิจารณาเลือกทางเลือกที่คิดว่าเหมาะสมที่สุดตามความประสงค์ของผู้ตัดสินใจ ซึ่งการตัดสินใจได้รับการยอมรับว่าเป็นหัวใจขององค์การและการบริหาร ในการตัดสินใจเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารทุกระดับชั้นโดยขอบเขตความรับผิดชอบจะมีลดหลั่นกันไป รูปแบบและกระบวนการของการตัดสินใจนั้น มีแนวคิดที่น่าสนใจอยู่หลายรูปแบบ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องนำรูปแบบและกระบวนการตัดสินใจที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ต่างๆ ในองค์การของตน และต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกได้เข้ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ผู้บริหารต้องพิจารณาว่าภายใต้เงื่อนไขหรือสถานการณ์เช่นไรที่สมาชิกควรเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และควรจะเข้าร่วมอย่างไร จึงจะทำให้การตัดสินใจนั้นมีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับมากที่สุด

แทนเนนบอมและชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) ได้เสนอทฤษฎีของความต่อเนื่องระหว่างขนาดของอำนาจหน้าที่ที่ใช้โดยผู้บริหารกับขนาดของความเป็นอิสระของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งได้พยายามที่จะชี้ให้เห็นพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจในลักษณะต่าง ๆ โดยการแบ่งพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารออกเป็น 7 แบบ คือ แบบที่ 1 ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ แบบที่ 2 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ยอมรับ แบบที่ 3 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ แบบที่ 4 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นและอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ แบบที่ 5 ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำมาประกอบการตัดสินใจ แบบที่ 6 ผู้บริหารชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจภายในขอบเขต แบบที่ 7 ผู้บริหารมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง

### บทที่ 3

#### การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และเพื่อทราบความแตกต่างของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา(descriptive research) โดยใช้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาครเป็นหน่วยวิเคราะห์(unit of analysis) การดำเนินการวิจัยประกอบด้วยกระบวนการ 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัยดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินงานวิจัยตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยที่กำหนดไว้ให้แล้วเสร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดขั้นตอนดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การจัดเตรียมโครงการวิจัย เป็นการจัดเตรียมโครงการอย่างเป็นระบบ โดยการศึกษาเอกสาร ตำรา ข้อมูล สถิติ วรรณกรรม กฎระเบียบ ปัญหาในการบริหารงานโรงเรียน ประถมศึกษา ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเสนออนุมัติโครงการวิจัยต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

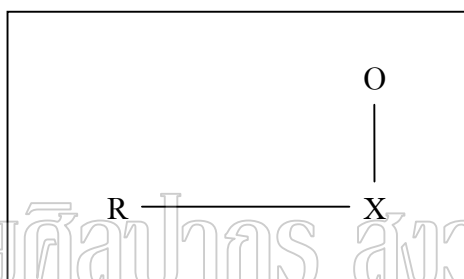
**ขั้นตอนที่ 2** การดำเนินการวิจัย เป็นการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล ปรับปรุงข้อบกพร่องของเครื่องมือ นำเครื่องมือที่สร้างเสร็จเรียบร้อยแล้วไปเก็บข้อมูลจากสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร แล้วนำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

**ขั้นตอนที่ 3** การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนนำเสนอร่างรายงานผลการวิจัย ผลการวิเคราะห์แปลผล และอภิปรายผล เสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมสารนิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง ตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมสารนิพนธ์เสนอแนะ พิมพ์ และจัดส่งรายงานฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขอสำเร็จการศึกษา

### ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพสูงสุดและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิจัยและการนำเสนอ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**แผนแบบการวิจัย** งานวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบงานวิจัยในลักษณะของการศึกษาแบบกลุ่มเดียว ตรวจสอบสถานการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case studies) ซึ่งเขียนเป็นแผนผังได้ดังนี้คือ



เมื่อ R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

**ประชากร** ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ในปีการศึกษา 2546 จำนวน 78 โรงเรียน จาก 3 อำเภอ<sup>1</sup>

**กลุ่มตัวอย่าง** กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย คือ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ในปีการศึกษา 2546 ซึ่งกำหนดโดยใช้ตารางของ

<sup>1</sup>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม, จำนวนนักเรียน และห้องเรียน จำแนกตามเพศ และการจัดชั้นเรียน ปีการศึกษา 2546 (สมุทรสงคราม: กลุ่มนโยบายและแผน, 2546), 1.

เครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)<sup>2</sup> ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 66 โรงเรียน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 จัดแบ่งโรงเรียนออกเป็นกลุ่มอำเภอ ตามขนาดของโรงเรียน 3 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ตามจำนวนนักเรียน ดังนี้

- ขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนน้อยกว่า 121 คน
- ขนาดกลาง หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนระหว่าง 121 ถึง 300 คน
- ขนาดใหญ่ หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป

ขั้นตอนที่ 2 สุ่มโรงเรียน ตามขนาดของโรงเรียนในแต่ละอำเภอ โดยวิธีสุ่มอย่างง่าย ( simple random sampling ) ตามสัดส่วนของจำนวนตัวอย่างต่อจำนวนประชากรทั้งหมด ดังรายละเอียดในตารางที่ 4

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดผู้ให้ข้อมูลโดยจำแนกประเภทผู้ตอบแบบสอบถามออกเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารหรือผู้ทำหน้าที่รักษาการและกลุ่มครูปฏิบัติการสอน โดยกำหนดให้ผู้บริหาร 1 คน ผู้ช่วยผู้บริหารหรือผู้รักษาการ 1 คน และครูปฏิบัติการสอน 2 คน รวมโรงเรียนละ 4 คน เป็นผู้ให้ข้อมูล รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 264 คน ดังรายละเอียดในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงจำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล จำแนกเป็นรายอำเภอตามขนาดของโรงเรียน

ที่	อำเภอ	ประชากร				กลุ่มตัวอย่าง				ผู้ให้ข้อมูล			
		เล็ก	กลาง	ใหญ่	รวม	เล็ก	กลาง	ใหญ่	รวม	ผู้บริหาร	ผู้ช่วยฯ	ครูผู้สอน	รวม
1	เมือง	7	16	8	31	6	13	7	26	26	26	52	104
2	บางคนที่	12	5	3	20	10	4	3	17	17	17	34	68
3	อัมพวา	13	11	3	27	11	9	3	23	23	23	46	92
รวม		32	32	14	78	27	26	13	66	66	66	132	264

<sup>2</sup> พวงรัตน์ ทวีรัตน์, วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์(ฉบับปรับปรุงใหม่ล่าสุด), พิมพ์ครั้งที่ 8 (กรุงเทพมหานคร:สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2543), 303.

**ตัวแปร** ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา และระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง

2. ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา ประกอบด้วย การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ซึ่งแบ่งออกเป็น 7 แบบตามทฤษฎีว่าด้วยความต่อเนื่องของพฤติกรรมการตัดสินใจของแทนเนนบอมและชมิทท์(Tannenbaum and Schmidt) ดังนี้

แบบที่ 1 ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ หมายถึง ผู้บริหารเป็นผู้พิจารณาปัญหาเอง โดยการหาทางแก้ปัญหาไว้หลาย ๆ ทาง แล้วตัดสินใจเลือกทางที่เห็นว่าน่าจะให้ผลดีที่สุด จากนั้นก็แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเพื่อปฏิบัติต่อไป

แบบที่ 2 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตน หมายถึง ผู้บริหารเป็นผู้พิจารณาปัญหาเอง แล้วใช้ศิลปะในการเกลี้ยกล่อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจนั้น

แบบที่ 3 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ หมายถึง ผู้บริหารพยายามที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับโดยให้โอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบว่าผู้บริหารคิดอย่างไร มีความตั้งใจอย่างไร แล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสอบถามปัญหาที่สงสัย

แบบที่ 4 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บริหารอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่ได้เมื่อได้ข้อมูลที่ดีกว่า หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนในการที่จะให้ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจบ้าง แต่ความคิดริเริ่มและการตัดสินใจยังคงอยู่กับผู้บริหาร และหากข้อมูลใหม่ที่เหมาะสมเพียงพอ ผู้บริหารก็อาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่ได้

แบบที่ 5 ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการเสนอความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหาที่ผู้บริหารเสนอ แล้วจึงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและเสนอข้อมูล ตลอดจนทางเลือกต่างๆ ในการแก้ไขปัญหา นั้น จากนั้นผู้บริหารจะนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ มาประกอบการตัดสินใจ

แบบที่ 6 ผู้บริหารซึ่งข้อจำกัดแล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น หมายถึง ผู้บริหารมอบปัญหาและข้อจำกัดให้แก่กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาไปทำการตัดสินใจ โดยที่ตนเองอาจเป็นสมาชิกในกลุ่มที่ร่วมพิจารณาตัดสินใจด้วย

แบบที่ 7 ผู้บริหารมอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง หมายถึง ผู้บริหารให้ความเป็นอิสระแก่ผู้ได้บังคับบัญชามากที่สุด โดยให้หาทางตัดสินใจแก้ปัญหาเอง แต่ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดว่าใครบ้างที่ เป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหานั้นๆ และเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจอย่างไรแล้ว ผู้บริหารจะยอมรับการตัดสินใจนั้น

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่องเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้(forced choice) จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่ใช้วัดพฤติกรรมตัดสินใจของผู้บริหารตามทฤษฎีว่าด้วยความต่อเนื่องของพฤติกรรมตัดสินใจของแทนเนนบอมและชมิทท์(Tannenbaum and Schmidt) ซึ่งแบบสอบถามนี้พัฒนามาจากแบบสอบถามของ ออร์พรรณ ตูจินดา ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า(rating scale) จำนวน 28 ข้อ โดยกำหนดพฤติกรรมตัดสินใจของผู้บริหารออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง พฤติกรรมตัดสินใจของผู้บริหารที่ปฏิบัติมากที่สุด หรือปฏิบัติทุกครั้ง มีค่าน้ำหนัก 5 คะแนน
- ระดับ 4 หมายถึง พฤติกรรมตัดสินใจของผู้บริหารที่ปฏิบัติมากหรือปฏิบัติ 4 ครั้ง ในจำนวน 5 ครั้ง มีค่าน้ำหนัก 4 คะแนน
- ระดับ 3 หมายถึง พฤติกรรมตัดสินใจของผู้บริหารที่ปฏิบัติปานกลาง หรือปฏิบัติ 3 ครั้ง ในจำนวน 5 ครั้ง มีค่าน้ำหนัก 3 คะแนน
- ระดับ 2 หมายถึง พฤติกรรมตัดสินใจของผู้บริหารที่ปฏิบัติน้อยหรือปฏิบัติ 2 ครั้ง ในจำนวน 5 ครั้ง มีค่าน้ำหนัก 2 คะแนน
- ระดับ 1 หมายถึง พฤติกรรมตัดสินใจของผู้บริหารที่ปฏิบัติน้อยที่สุด หรือไม่ได้ปฏิบัติเลย มีค่าน้ำหนัก 1 คะแนน



**การสร้างเครื่องมือ** ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและปรับปรุงเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องแล้วนำผลการศึกษามาสร้าง และปรับปรุงเครื่องมือ ภายใต้คำปรึกษาของอาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบความตรงของเนื้อหา(content validity) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ก) พิจารณาปรับแก้ตามรายละเอียดของตัวแปรที่นิยามไว้ โดยวิธี IOC (Index of item – Objective Congruence) แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้งหนึ่ง

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้(try out) กับโรงเรียนในอำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี จำนวน 3 โรงเรียน คือ โรงเรียนวัดอมรญาติสมาคม จำนวน 10 คน โรงเรียนวัดอุบลวรรณาราม จำนวน 10 คน โรงเรียนวัดโชติทายการาม จำนวน 10 คน รวมจำนวน 30 คน

ขั้นที่ 4 หาความเชื่อมั่น(reliability) ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา โดยใช้วิธีของครอนบาค(Cronbach)<sup>3</sup> โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา( $\alpha$ -coefficient) ปรากฏว่าค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.9673 (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ง)

**การเก็บรวบรวมข้อมูล** ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ทำหนังสือเรียนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม เพื่อช่วยออกหนังสือแจ้งขอความร่วมมือจากผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในสังกัดที่เป็นตัวอย่าง ให้ช่วยอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้

2. ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ขอความอนุเคราะห์จากผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากโรงเรียนมารวบรวมไว้ที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

3. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูล และติดตามรวบรวมแบบสอบถามคืนจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามด้วยตนเอง

---

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

**การวิเคราะห์ข้อมูล** เมื่อได้รับแบบสอบถามทั้งหมดคืนมา ผู้วิจัยพิจารณาตรวจสอบแบบสอบถามทั้งหมด เพื่อคัดเลือกแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วน แล้วรวบรวมแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาจัดระเบียบข้อมูลลงรหัส จากนั้นนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. การวิเคราะห์สภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง ใช้ค่าความถี่( $t$ ) และค่าร้อยละ(%)

2. การวิเคราะห์เพื่อดูว่าผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการตัดสินใจโดยทั่วไปเป็นแบบใดนั้นจะวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) โดยพิจารณาค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูล ประเมินว่าพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารอยู่ในช่วงระดับพฤติกรรมใดซึ่งได้แปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวคิดของเบสท์(Best)<sup>4</sup> ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00 ถึง 1.49 หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารปฏิบัติน้อยที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 1.50 ถึง 2.49 หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารปฏิบัติน้อย

คะแนนเฉลี่ย 2.50 ถึง 3.49 หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารปฏิบัติปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 3.50 ถึง 4.49 หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารปฏิบัติมาก

คะแนนเฉลี่ย 4.50 ถึง 5.00 หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารปฏิบัติมากที่สุด

3. การวิเคราะห์การเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร วิเคราะห์โดยใช้การทดสอบค่าที( $t$  - test) และการทดสอบค่าเอฟ( $F$  - test) เมื่อพบความแตกต่างจึงทดสอบรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe)

---

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

## สรุป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อทราบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 2) เพื่อทราบความแตกต่างของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย คือ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม จำนวน 66 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารหรือผู้รักษาการ และครูปฏิบัติการสอน จำนวน 264 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจตามแนวคิดของแทนเนนบอม และชมิคท์ (Tannenbaum and Schmidt) ที่ได้จำแนกความต่อเนื่องของพฤติกรรมการตัดสินใจ ออกเป็น 7 แบบ สถิติที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ค่าความถี่ (f) ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และเปรียบเทียบความแตกต่างของพฤติกรรมการตัดสินใจโดยใช้ การทดสอบค่าที (t - test) และ การทดสอบค่าเอฟ (F - test) เมื่อพบความแตกต่างจึงทดสอบรายคู่ โดยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลและการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และตอบข้อคำถามของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารหรือผู้รักษาราชการแทน และครูผู้สอน จำนวน 264 คน ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 66 โรงเรียน ซึ่งได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาครบทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

ตอนที่ 3 ความแตกต่างของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

**ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม**

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหารหรือผู้รักษาราชการ และครูผู้สอน ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 66 โรงเรียน รวม 264 คน จำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งในปัจจุบัน อายุราชการ และระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง ดังรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 5 จำนวน ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเมื่อจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง  
ในปัจจุบัน อายุราชการ และระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง

ที่	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	เพศ		
	1. ชาย	110	41.67
	2. หญิง	154	58.33
	รวม	264	100.00
2	อายุ		
	1. อายุ 21 – 30 ปี	5	1.89
	2. อายุ 31 – 40 ปี	11	4.17
	3. อายุ 41 – 50 ปี	48	18.18
	4. อายุ 51 ปี ขึ้นไป	200	75.76
	รวม	264	100.00
3.	วุฒิการศึกษา		
	1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	2	0.76
	2. ปริญญาตรี	246	93.18
	3. ปริญญาโท	16	6.06
	4. ปริญญาเอก	-	-
	รวม	264	100.00
4	ตำแหน่งในปัจจุบัน		
	1. ผู้บริหารสถานศึกษา	66	25.00
	2. ผู้ช่วยผู้บริหาร/ผู้รักษาราชการ	66	25.00
	3. ครูผู้สอน	132	50.00
	รวม	264	100.00

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ที่	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5	อายุราชการ		
	1. ต่ำกว่า 10 ปี	8	3.03
	2. 10 – 20 ปี	12	4.55
	3. 21 – 30 ปี	65	24.62
	4. มากกว่า 30 ปี	179	67.80
	รวม	264	100.00
6	ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง		
	1. ต่ำกว่า 5 ปี	25	9.47
	2. 5 – 10 ปี	17	6.44
	3. 11 – 15 ปี	27	10.23
	4. มากกว่า 15 ปี	195	73.86
	รวม	264	100.00

จากตารางที่ 5 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง จำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 58.33 เป็นเพศชาย จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 41.67 เป็นผู้ที่มียอายุ 51 ปี ขึ้นไป มากที่สุด จำนวน 200 คน คิดเป็นร้อยละ 75.76 รองลงมาอายุระหว่าง 41–50 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 18.18 และอายุระหว่าง 21–30 ปี น้อยที่สุด จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.89 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 246 คน คิดเป็นร้อยละ 93.18 รองลงมาวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 6.06 และวุฒิการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี น้อยที่สุด จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.76 สำหรับตำแหน่งในปัจจุบัน พบว่า เป็นครูผู้สอนมากที่สุด จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมาคือผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ช่วยผู้บริหาร/ผู้รักษาการ จำนวน 66 คน เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 25.00 ส่วนอายุราชการ พบว่า อายุราชการมากกว่า 30 ปี มากที่สุด จำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ 67.80 รองลงมาอายุราชการระหว่าง 21–30 ปี จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 24.62 และอายุราชการต่ำกว่า 10 ปี น้อยที่สุด จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 3.03 ส่วนระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง พบว่า ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง มากกว่า 15 ปี มากที่สุด จำนวน 195 คน คิดเป็นร้อยละ 73.86 รองลงมา คือ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 11–15 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 10.23 และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 5–10 ปี น้อยที่สุด จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 6.44

## ตอนที่ 2 พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

ในการวิเคราะห์พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางที่ 6 – 13

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามโดยภาพรวม

พฤติกรรมการตัดสินใจ	$\bar{X}$	S.D.	การปฏิบัติ	ลำดับที่
1. ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ	3.78	0.61	มาก	4
2. ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตน	3.38	0.60	ปานกลาง	6
3. ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ	3.16	0.60	ปานกลาง	7
4. ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บริหารอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่ได้เมื่อได้ข้อมูลที่ดีกว่า	3.58	0.57	มาก	5
5. ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาแล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ	3.89	0.45	มาก	3
6. ผู้บริหารชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น	3.90	0.43	มาก	2
7. ผู้บริหารมอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง	4.15	0.44	มาก	1
รวม	3.69	0.40	มาก	-

จากตารางที่ 6 พบว่าพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม โดยรวมปฏิบัติมาก ( $\bar{X} = 3.69$ , S.D. = 0.40) เมื่อจำแนกตามแบบการตัดสินใจ พบว่าแบบพฤติกรรมการตัดสินใจ 5 แบบ ปฏิบัติมาก โดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ แบบที่ 7 ผู้บริหารมอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.40) แบบที่ 6 ผู้บริหารชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 0.43) แบบที่ 5 ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาแล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ ( $\bar{X} = 3.89$ , S.D. = 0.45) แบบที่ 1 ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ

( $\bar{X} = 3.78$ , S.D. = 0.61) และแบบที่ 4 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชา และผู้บริหารอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่ได้เมื่อได้ข้อมูลที่ดีกว่า ( $\bar{X} = 3.58$ , S.D. = 0.57) ตามลำดับ ส่วนพฤติกรรมการตัดสินใจที่ปฏิบัติปานกลางมี 2 แบบ ได้แก่ แบบที่ 2 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตน ( $\bar{X} = 3.38$ , S.D. = 0.60) และแบบที่ 3 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ ( $\bar{X} = 3.16$ , S.D. = 0.60)

เมื่อวิเคราะห์พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่ การศึกษาสมุทรสงคราม ในแต่ละแบบเป็นรายพฤติกรรมจะได้ผลดังตารางที่ 7 - 13

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติของพฤติกรรมการตัดสินใจของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม แบบผู้บริหาร ตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ

แบบผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ	$\bar{X}$	S.D.	การปฏิบัติ
1. ผู้บริหารวางแผนและควบคุมการประเมินหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนของครูด้วยตนเอง	3.50	0.69	มาก
2. ผู้บริหารเป็นผู้จัดทำรายละเอียดแผนงบประมาณและการใช้จ่ายเงินของสถานศึกษา	3.56	0.74	มาก
3. ผู้บริหารเป็นผู้แต่งตั้งบุคลากรเพื่อทำหน้าที่ต่าง ๆ ในสถานศึกษา	4.23	0.64	มาก
4. ผู้บริหารเป็นผู้วางแผนในการบำรุงรักษา ปรับปรุงอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อม	3.82	0.71	มาก
รวม	3.78	0.61	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่าพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบบผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ โดยรวมปฏิบัติมาก ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายพฤติกรรม พบว่าทุกพฤติกรรมการตัดสินใจปฏิบัติมาก โดยผู้บริหารเป็นผู้แต่งตั้งบุคลากรเพื่อทำหน้าที่ต่าง ๆ ในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.64) รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารเป็นผู้วางแผนในการบำรุงรักษา ปรับปรุงอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อม ( $\bar{X} = 3.82$ , S.D. = 0.71) และผู้บริหารวางแผนและควบคุมการประเมินหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนของครูด้วยตนเอง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.50$ , S.D. = 0.69)



ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติของพฤติกรรมการตัดสินใจของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม แบบผู้บริหาร  
ตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ใช้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตน

แบบผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อม ให้ผู้ใช้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตน	$\bar{X}$	S.D.	การปฏิบัติ
1. ผู้บริหารกำหนดรายละเอียดการนิเทศการจัดการเรียน การสอนของคณะครูในสถานศึกษาแล้วจึงแจ้งให้ครูทราบ	3.46	0.64	ปานกลาง
2. ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของ สถานศึกษาแล้วอธิบายให้ครูยอมรับ	3.33	0.73	ปานกลาง
3. ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรในสถาน ศึกษาแล้วชี้แจงให้ยอมรับ	3.30	0.70	ปานกลาง
4. ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดการพัฒนาระบบ เครือข่ายข้อมูล สารสนเทศของสถานศึกษาและอธิบายให้ครูเข้าใจ	3.42	0.64	ปานกลาง
รวม	3.38	0.60	ปานกลาง

จากตารางที่ 8 พบว่าพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบบ  
ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ใช้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตน โดยรวมปฏิบัติ  
ปานกลาง ( $\bar{X} = 3.38$ , S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายพฤติกรรม พบว่าทุกพฤติกรรมการตัดสินใจ  
ปฏิบัติปานกลาง โดยผู้บริหารกำหนดรายละเอียดการนิเทศการจัดการเรียนการสอนของคณะครูใน  
สถานศึกษาแล้วจึงแจ้งให้ครูทราบ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.46$ , S.D. = 0.64) รองลงมาได้แก่  
ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดการพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาและอธิบายให้ครู  
เข้าใจ ( $\bar{X} = 3.42$ , S.D. = 0.64) และผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรในสถานศึกษา  
แล้วชี้แจงให้ยอมรับ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.30$ , S.D. = 0.70)

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติของพฤติกรรมการตัดสินใจของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม แบบผู้บริหาร  
ตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ

แบบผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็น จากผู้ได้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ	$\bar{X}$	S.D.	การปฏิบัติ
1. ผู้บริหารเป็นผู้จัดครูเข้าสอนประจำชั้นหรือประจำวิชาแล้ว จึงขอความคิดเห็นจากครู	3.07	0.67	ปานกลาง
2. ผู้บริหารเป็นผู้วางแผนการใช้ทรัพยากร สินทรัพย์ที่มีอยู่ใน สถานศึกษาแล้วขอความคิดเห็นจากครู	3.23	0.66	ปานกลาง
3. ผู้บริหารแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างครูในสถานศึกษา แล้วขอความคิดเห็นจากครู	3.19	0.70	ปานกลาง
4. ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์งาน กิจกรรมของสถานศึกษาแล้วจึงขอความคิดเห็นจากครู	3.14	0.63	ปานกลาง
รวม	3.16	0.60	ปานกลาง

จากตารางที่ 9 พบว่าพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบบ  
ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ โดยรวม  
ปฏิบัติปานกลาง ( $\bar{X} = 3.16$ , S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายพฤติกรรม พบว่าทุกพฤติกรรม  
การตัดสินใจปฏิบัติปานกลาง โดยผู้บริหารเป็นผู้กำหนดการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์งานกิจกรรม  
ของสถานศึกษาแล้วจึงขอความคิดเห็นจากครู มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.14$ , S.D. = 0.63)  
รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารเป็นผู้วางแผนการใช้ทรัพยากร สินทรัพย์ที่มีอยู่ในสถานศึกษาแล้วขอ  
ความคิดเห็นจากครู ( $\bar{X} = 3.23$ , S.D. = 0.66) และผู้บริหารเป็นผู้จัดครูเข้าสอนประจำชั้นหรือประจำ  
วิชาแล้วจึงขอความคิดเห็นจากครู มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.07$ , S.D. = 0.67)

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติของพฤติกรรมการตัดสินใจของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษามุททหระสงคราม แบบผู้บริหาร  
ตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บริหารอาจเปลี่ยนแปลง  
การตัดสินใจใหม่ได้เมื่อ ได้ข้อมูลที่ดีกว่า

แบบผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็น จากผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บริหารอาจเปลี่ยนแปลง การตัดสินใจใหม่ได้เมื่อ ได้ข้อมูลที่ดีกว่า	$\bar{X}$	S.D.	การปฏิบัติ
1. ผู้บริหารจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา/แผนกลยุทธ์ ของสถานศึกษา และมีการปรับแผนเมื่อได้รับข้อมูล เพิ่มเติมจากครู	3.54	0.59	มาก
2. ผู้บริหารจัดทำรายละเอียดงบประมาณตามแผนปฏิบัติการ ประจำปี งาน กิจกรรมต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาและอาจ เปลี่ยนแปลงใหม่เมื่อได้รับฟังความคิดเห็นจากครู	3.72	0.66	มาก
3. ผู้บริหารสับเปลี่ยนหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากรใน สถานศึกษาแต่อาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่เมื่อได้รับ ข้อมูลเพิ่มเติม	3.41	0.64	ปานกลาง
4. ผู้บริหารกำหนดแนวทางในการนำนวัตกรรมและ เทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาการศึกษาและอาจเปลี่ยน แปลงแนวทางการดำเนินงานเมื่อได้รับฟังความคิดเห็น จากครู	3.67	0.59	มาก
รวม	3.58	0.57	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่าพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบบ  
ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บริหารอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ  
ใหม่ได้เมื่อได้ข้อมูลที่ดีกว่า โดยรวมปฏิบัติมาก ( $\bar{X} = 3.58$ , S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาเป็นราย  
พฤติกรรม พบว่าพฤติกรรมการตัดสินใจส่วนใหญ่ปฏิบัติมาก โดยผู้บริหารจัดทำรายละเอียด  
งบประมาณตามแผนปฏิบัติการประจำปี งาน กิจกรรมต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาและอาจเปลี่ยนแปลง  
ใหม่เมื่อได้รับฟังความคิดเห็นจากครู มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.72$ , S.D. = 0.66) รองลงมาได้แก่  
ผู้บริหารกำหนดแนวทางในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาการศึกษาและอาจ  
เปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินงานเมื่อได้รับฟังความคิดเห็นจากครู ( $\bar{X} = 3.67$ , S.D. = 0.59) และ

ผู้บริหารจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา/แผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา และมีการปรับแผนเมื่อได้รับข้อมูลเพิ่มเติมจากครู มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 3.54$ , S.D. = 0.59) ส่วนผู้บริหารสับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในสถานศึกษาแต่อาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่เมื่อได้รับข้อมูลเพิ่มเติม มีระดับพฤติกรรมการตัดสินใจอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.41$ , S.D. = 0.64)

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม แบบผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาแล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ

แบบผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาแล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ	$\bar{X}$	S.D.	การปฏิบัติ
1. ผู้บริหารขอคำแนะนำจากคณะครูในการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อส่งเสริมความรู้แก่นักเรียน	4.10	0.51	มาก
2. ผู้บริหารจัดทำโครงการเพื่อขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานราชการอื่น หน่วยงานเอกชน ชุมชน โดยอาศัยข้อเสนอแนะ คำแนะนำจากคณะครู	4.00	0.50	มาก
3. ผู้บริหารขอความคิดเห็นจากครูก่อนจัดส่งครูเข้ารับการอบรม สัมมนา เพิ่มพูนความรู้ ประสพการณ์	3.93	0.53	มาก
4. ผู้บริหารขอความคิดเห็นจากคณะครูก่อนอนุญาตให้บุคคลภายนอกใช้อาคารสถานที่ของสถานศึกษาจัดกิจกรรมต่างๆ	3.53	0.59	มาก
รวม	3.89	0.45	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่าพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบบผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาแล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ โดยรวมปฏิบัติมาก ( $\bar{x} = 3.89$ , S.D. = 0.45) เมื่อพิจารณาเป็นรายพฤติกรรม พบว่าทุกพฤติกรรมการตัดสินใจปฏิบัติมาก โดยผู้บริหารขอคำแนะนำจากคณะครูในการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อส่งเสริมความรู้แก่นักเรียน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.10$ , S.D. = 0.51) รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารจัดทำโครงการเพื่อขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานราชการอื่น หน่วยงานเอกชน ชุมชน โดยอาศัยข้อเสนอแนะ คำแนะนำจากคณะครู ( $\bar{x} = 4.00$ , S.D. = 0.50) และผู้บริหารขอความคิดเห็นจากคณะครูก่อนอนุญาตให้บุคคลภายนอกใช้อาคารสถานที่ของสถานศึกษาจัดกิจกรรมต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{x} = 3.53$ , S.D. = 0.59)

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติของพฤติกรรมการตัดสินใจของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษามุททสขสภม แบบผู้บริหาร  
ชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น

แบบผู้บริหารชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชา ทำการตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น	$\bar{X}$	S.D.	การปฏิบัติ
1. ผู้บริหารชี้แนะ ให้คำแนะนำแก่คณะครู และมอบหมายให้ กำหนดโครงการเพื่อช่วยเหลือนักเรียนด้านการเรียนและ ปัญหาส่วนตัว	3.94	0.52	มาก
2. ผู้บริหารแนะนำคณะครูในการระดมทรัพยากรในท้องถิ่น เพื่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา	3.84	0.53	มาก
3. คณะครูร่วมกันจัดสวัสดิการภายในสถานศึกษาตาม คำแนะนำ ข้อเสนอแนะของผู้บริหาร	3.68	0.49	มาก
4. คณะครูดำเนินการควบคุม ดูแลความประพฤติและรักษา ระเบียบวินัยของนักเรียนตามกฎระเบียบของสถานศึกษา	4.12	0.47	มาก
รวม	3.90	0.43	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่าพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบบ  
ผู้บริหารชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น โดยรวมปฏิบัติมาก  
( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 0.43) เมื่อพิจารณาเป็นรายพฤติกรรม พบว่าทุกพฤติกรรมการตัดสินใจปฏิบัติมาก  
โดยคณะครูดำเนินการควบคุมดูแลความประพฤติและรักษาระเบียบวินัยของนักเรียนตามกฎระเบียบ  
ของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 0.47) รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารชี้แนะ ให้  
คำแนะนำแก่คณะครู และมอบหมายให้กำหนดโครงการเพื่อช่วยเหลือนักเรียนด้านการเรียนและ  
ปัญหาส่วนตัว ( $\bar{X} = 3.94$ , S.D. = 0.52) และคณะครูร่วมกันจัดสวัสดิการภายในสถานศึกษาตาม  
คำแนะนำ ข้อเสนอแนะของผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D. = 0.49)

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติของพฤติกรรมการตัดสินใจของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษามุทสรสงคราม แบบผู้บริหาร  
มอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง

แบบผู้บริหารมอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง	$\bar{X}$	S.D.	การปฏิบัติ
1. ผู้บริหารมอบให้คณะครูในสถานศึกษาร่วมกันกำหนด การเชิญวิทยากรในท้องถิ่นมาให้ความรู้แก่ครูและนักเรียน	3.95	0.54	มาก
2. ผู้บริหารมอบให้คณะครูในสถานศึกษาร่วมกันกำหนด การจัดซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์ที่เหมาะสมและจำเป็นต้องใช้ใน สถานศึกษา	4.25	0.48	มาก
3. คณะครูร่วมกันเป็นผู้กำหนดงาน มาตรฐานคุณภาพงาน เกณฑ์การประเมินผลงานของครูและบุคลากรในสถาน- ศึกษา	4.07	0.48	มาก
4. ผู้บริหารมอบให้คณะครูร่วมกันดำเนินงานกิจกรรม นักเรียน เช่น กิจกรรมกีฬา กิจกรรมสถานนักเรียน กิจกรรม บันทึกความดี	4.34	0.46	มาก
รวม	4.15	0.44	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่าพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบบ  
ผู้บริหารมอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง โดยรวมปฏิบัติมาก ( $\bar{X} = 3.15$ , S.D. = 0.44) เมื่อ  
พิจารณาเป็นรายพฤติกรรม พบว่าทุกพฤติกรรมการตัดสินใจปฏิบัติมาก โดยผู้บริหารมอบให้คณะครู  
ร่วมกันดำเนินงานกิจกรรมนักเรียน เช่น กิจกรรมกีฬา กิจกรรมสถานนักเรียน กิจกรรมบันทึกความดี  
มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.34$ , S.D. = 0.46) รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารมอบให้คณะครูในสถานศึกษา  
ร่วมกันกำหนด การจัดซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์ที่เหมาะสมและจำเป็นต้องใช้ในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.25$ ,  
S.D. = 0.48) และผู้บริหารมอบให้คณะครูในสถานศึกษาร่วมกันกำหนดการเชิญวิทยากรในท้องถิ่น  
มาให้ความรู้แก่ครูและนักเรียน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.95$ , S.D. = 0.54)

ตอนที่ 3 ความแตกต่างของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

ในการวิเคราะห์ความแตกต่างของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้การทดสอบค่าที (t – test) และการทดสอบค่าเอฟ (F – test) เมื่อพบความแตกต่างจึงทดสอบรายคู่โดยวิธีของเซฟเฟ้ (Scheffe) จากตัวอย่าง 66 โรงเรียน

ตารางที่ 14 ความแตกต่างของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
จำแนกตามเพศ

พฤติกรรมการตัดสินใจของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	เพศชาย (N = 51)		เพศหญิง (N = 15)		t-test	df	Sig. t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.			
1. ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ	3.77	0.61	3.81	0.63	-0.238	64	.813
2. ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจ ของตน	3.42	0.61	3.23	0.53	1.096	64	.277
3. ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็น จากผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลง การตัดสินใจ	3.18	0.63	3.10	0.51	0.416	64	.679
4. ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็น จากผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บริหารอาจ เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่ได้เมื่อได้ ข้อมูลที่ดีกว่า	3.56	0.61	3.65	0.43	-0.504	64	.616
5. ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำ หรือความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ	3.87	0.46	3.97	0.41	-0.731	64	.467
6. ผู้บริหารชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ใต้บังคับ บัญชาทำการตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น	3.90	0.45	3.90	0.41	0.15	64	.988
7. ผู้บริหารมอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ตัดสินใจเอง	4.14	0.44	4.21	0.44	-0.534	64	.595
รวม	3.69	0.41	3.69	0.40	-0.034	64	.973

จากตารางที่ 14 พบว่าพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อจำแนกตามเพศไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายแบบพฤติกรรม พบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ค่าเฉลี่ยโดยรวมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพศหญิงสูงกว่าค่าเฉลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพศชาย

ตารางที่ 15 วิเคราะห์ความแปรปรวนของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวม เมื่อจำแนกตามอายุ

กลุ่ม	จำนวน	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ค่าความเบี่ยงเบน มาตรฐาน(S.D.)	ค่าความคลาดเคลื่อน มาตรฐาน
31 – 40 ปี	3	3.77	0.38	0.22
41 – 50 ปี	19	3.72	0.38	0.08
51 ปี ขึ้นไป	44	3.68	0.42	0.06
รวม	66	3.69	0.40	0.04

แหล่งความแปรปรวน	df	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	2	0.040	0.020	0.120	.887
ภายในกลุ่ม	63	10.634	0.169		
รวม	65	10.675			

จากตารางที่ 15 พบว่าพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวม เมื่อจำแนกตามอายุไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ค่าเฉลี่ยโดยรวมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มอายุ 31 – 40 ปี สูงกว่าค่าเฉลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มอายุ 41 – 50 ปี และกลุ่มอายุ 51 ปี ขึ้นไป ตามลำดับ



ตารางที่ 16 วิเคราะห์ความแปรปรวนของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน  
จำแนกเป็นรายแบบพฤติกรรม และจำแนกตามอายุ

กลุ่ม	จำนวน	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ค่าความเบี่ยงเบน มาตรฐาน(S.D.)	ค่าความคลาดเคลื่อน มาตรฐาน
แบบที่ 1				
31 – 40 ปี	3	4.08	0.19	0.11
41 – 50 ปี	19	3.82	0.62	0.14
51 ปี ขึ้นไป	44	3.74	0.63	0.09
รวม	66	3.78	0.61	0.07
แบบที่ 2				
31 – 40 ปี	3	3.43	0.73	0.42
41 – 50 ปี	19	3.37	0.56	0.12
51 ปี ขึ้นไป	44	3.38	0.62	0.09
รวม	66	3.38	0.60	0.07
แบบที่ 3				
31 – 40 ปี	3	2.93	0.81	0.47
41 – 50 ปี	19	3.13	0.56	0.12
51 ปี ขึ้นไป	44	3.19	0.61	0.09
รวม	66	3.16	0.60	0.07
แบบที่ 4				
31 – 40 ปี	3	3.77	0.41	0.24
41 – 50 ปี	19	3.68	0.49	0.11
51 ปี ขึ้นไป	44	3.55	0.61	0.09
รวม	66	3.58	0.57	0.07
แบบที่ 5				
31 – 40 ปี	3	3.97	0.34	0.19
41 – 50 ปี	19	3.93	0.35	0.08
51 ปี ขึ้นไป	44	3.87	0.50	0.07
รวม	66	3.89	0.45	0.05

ตารางที่ 16 (ต่อ)

กลุ่ม	จำนวน	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ค่าความเบี่ยงเบน มาตรฐาน(S.D.)	ค่าความคลาดเคลื่อน มาตรฐาน
แบบที่ 6				
31 – 40 ปี	3	4.06	0.10	0.06
41 – 50 ปี	19	3.88	0.34	0.07
51 ปี ขึ้นไป	44	3.89	0.48	0.07
รวม	66	3.90	0.43	0.05
แบบที่ 7				
31 – 40 ปี	3	4.12	0.18	0.10
41 – 50 ปี	19	4.25	0.41	0.09
51 ปี ขึ้นไป	44	4.11	0.46	0.07
รวม	66	4.15	0.44	0.05

แหล่งความแปรปรวน	df	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
แบบที่ 1					
ระหว่างกลุ่ม	2	0.381	0.191	0.495	.612
ภายในกลุ่ม	63	24.284	0.385		
รวม	65	24.666			
แบบที่ 2					
ระหว่างกลุ่ม	2	0.010	0.005	0.013	.987
ภายในกลุ่ม	63	23.455	0.372		
รวม	65	23.465			
แบบที่ 3					
ระหว่างกลุ่ม	2	0.211	0.106	0.283	.754
ภายในกลุ่ม	63	23.465	0.372		
รวม	65	23.676			

ตารางที่ 16 (ต่อ)

แหล่งความแปรปรวน	df	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
แบบที่ 4					
ระหว่างกลุ่ม	2	0.199	0.100	0.295	.745
ภายในกลุ่ม	63	21.238	0.337		
รวม	65	21.437			
แบบที่ 5					
ระหว่างกลุ่ม	2	0.066	0.033	0.155	.857
ภายในกลุ่ม	63	13.443	0.213		
รวม	65	13.509			
แบบที่ 6					
ระหว่างกลุ่ม	2	0.086	0.043	0.216	.806
ภายในกลุ่ม	63	12.462	0.198		
รวม	65	12.547			
แบบที่ 7					
ระหว่างกลุ่ม	2	0.276	0.138	0.687	.507
ภายในกลุ่ม	63	12.671	0.201		
รวม	65	12.947			

จากตารางที่ 16 พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน เมื่อจำแนกเป็นรายแบบพฤติกรรม และจำแนกตามอายุไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 17 ความแตกต่างของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
จำแนกตามวุฒิการศึกษา

พฤติกรรมการตัดสินใจของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ปริญญาตรี (N = 54)		ปริญญาโท (N = 12)		t-test	df	Sig. t
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.			
1. ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ	3.79	0.52	3.75	0.96	0.205	64	.839
2. ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจ ของตน	3.39	0.52	3.31	0.89	0.477	64	.635
3. ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็น จากผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลง การตัดสินใจ	3.19	0.55	3.02	0.81	0.918	64	.362
4. ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็น จากผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บริหารอาจ เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่ได้เมื่อ ได้ข้อมูลที่ดีกว่า	3.60	0.50	3.52	0.86	0.480	64	.633
5. ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำ หรือความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ	3.85	0.44	4.10	0.47	-1.788	64	.079
6. ผู้บริหารซึ่งข้อจำกัดแล้วให้ผู้ใต้บังคับ บัญชาทำการตัดสินใจภายในขอบเขต นั้น	3.88	0.44	3.98	0.45	-0.720	64	.474
7. ผู้บริหารมอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ตัดสินใจเอง	4.13	0.44	4.27	0.46	-0.966	64	.337
รวม	3.69	0.40	3.71	0.43	-0.106	64	.916

จากตารางที่ 17 พบว่าพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวม เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษาไม่แตกต่างกัน แต่ค่าเฉลี่ยโดยรวมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีวุฒิกศศึกษาปริญญาโทสูงกว่าค่าเฉลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีวุฒิกศศึกษาปริญญาตรี

ตารางที่ 18 วิเคราะห์ความแปรปรวนของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
จำแนกเป็นรายแบบพฤติกรรม และจำแนกตามวุฒิการศึกษา

กลุ่ม	จำนวน	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ค่าความเบี่ยงเบน มาตรฐาน(S.D.)	ค่าความคลาดเคลื่อน มาตรฐาน
แบบที่ 1				
ปริญญาตรี	54	3.79	0.51	0.07
ปริญญาโท	12	3.75	0.97	0.28
รวม	66	3.78	0.61	0.07
แบบที่ 2				
ปริญญาตรี	54	3.39	0.52	0.07
ปริญญาโท	12	3.30	0.89	0.25
รวม	66	3.38	0.60	0.07
แบบที่ 3				
ปริญญาตรี	54	3.19	0.55	0.07
ปริญญาโท	12	3.02	0.80	0.23
รวม	66	3.16	0.60	0.07
แบบที่ 4				
ปริญญาตรี	54	3.60	0.50	0.06
ปริญญาโท	12	3.51	0.85	0.24
รวม	66	3.58	0.57	0.07
แบบที่ 5				
ปริญญาตรี	54	3.84	0.43	0.05
ปริญญาโท	12	3.98	0.45	0.13
รวม	66	3.90	0.43	0.05
แบบที่ 6				
ปริญญาตรี	54	3.88	0.43	0.05
ปริญญาโท	12	3.98	0.45	0.13
รวม	66	3.90	0.43	0.05

ตารางที่ 18 (ต่อ)

กลุ่ม	จำนวน	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ค่าความเบี่ยงเบน มาตรฐาน(S.D.)	ค่าความคลาดเคลื่อน มาตรฐาน
แบบที่ 7				
ปริญญาดรี	54	4.13	0.44	0.06
ปริญญาโท	12	4.27	0.45	0.13
รวม	66	4.15	0.44	0.05

แหล่งความแปรปรวน	df	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
แบบที่ 1					
ระหว่างกลุ่ม	1	0.016	0.016	0.042	.839
ภายในกลุ่ม	64	24.650	0.385		
รวม	65	24.666			
แบบที่ 2					
ระหว่างกลุ่ม	1	0.083	0.083	0.228	.635
ภายในกลุ่ม	64	23.382	0.365		
รวม	65	23.465			
แบบที่ 3					
ระหว่างกลุ่ม	1	0.308	0.308	0.843	.362
ภายในกลุ่ม	64	23.368	0.365		
รวม	65	23.676			
แบบที่ 4					
ระหว่างกลุ่ม	1	0.077	0.077	0.231	.633
ภายในกลุ่ม	64	21.360	0.334		
รวม	65	21.437			

ตารางที่ 18 (ต่อ)

แหล่งความแปรปรวน	df	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
แบบที่ 5					
ระหว่างกลุ่ม	1	0.642	0.642	3.195	.079
ภายในกลุ่ม	64	12.867	0.201		
รวม	65	13.509			
แบบที่ 6					
ระหว่างกลุ่ม	1	0.101	0.101	0.518	.474
ภายในกลุ่ม	64	12.447	0.194		
รวม	65	12.547			
แบบที่ 7					
ระหว่างกลุ่ม	1	0.186	0.186	0.934	.337
ภายในกลุ่ม	64	12.761	0.199		
รวม	65	12.947			

จากตารางที่ 18 พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม เมื่อจำแนกเป็นรายแบบ และจำแนกตามวุฒิการศึกษาไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 19 วิเคราะห์ความแปรปรวนของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมเมื่อจำแนกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

กลุ่ม	จำนวน	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ค่าความเบี่ยงเบน มาตรฐาน(S.D.)	ค่าความคลาดเคลื่อน มาตรฐาน
ต่ำกว่า 5 ปี	23	3.65	0.43	0.09
5 – 10 ปี	5	3.72	0.35	0.15
11 – 15 ปี	16	3.66	0.41	0.10
มากกว่า 15 ปี	22	3.75	0.39	0.08
รวม	66	3.69	0.40	0.04

ตารางที่ 19 (ต่อ)

แหล่งความแปรปรวน	df	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	3	0.144	0.048	0.283	.837
ภายในกลุ่ม	62	10.530	0.170		
รวม	65	10.675			

จากตารางที่ 19 พบว่าพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมเมื่อจำแนกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารไม่แตกต่างกัน แต่ค่าเฉลี่ยโดยรวมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารมากกว่า 15 ปี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร 5 – 10 ปี และผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารต่ำกว่า 5 ปี มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ตารางที่ 20 วิเคราะห์ความแปรปรวนของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แยกพิจารณาเป็นรายแบบพฤติกรรมจำแนกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

กลุ่ม	จำนวน	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ค่าความเบี่ยงเบน มาตรฐาน(S.D.)	ค่าความคลาดเคลื่อน มาตรฐาน
แบบที่ 1				
ต่ำกว่า 5 ปี	23	3.77	0.56	0.11
5 – 10 ปี	5	3.96	0.30	0.13
11 – 15 ปี	16	3.61	0.88	0.22
มากกว่า 15 ปี	22	3.86	0.47	0.10
รวม	66	3.78	0.61	0.07
แบบที่ 2				
ต่ำกว่า 5 ปี	23	3.34	0.57	0.11
5 – 10 ปี	5	3.43	0.43	0.19
11 – 15 ปี	16	3.22	0.78	0.19
มากกว่า 15 ปี	22	3.52	0.50	0.10
รวม	66	3.38	0.60	0.07



ตารางที่ 20 (ต่อ)

กลุ่ม	จำนวน	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ค่าความเบี่ยงเบน มาตรฐาน(S.D.)	ค่าความคลาดเคลื่อน มาตรฐาน
แบบที่ 3				
ต่ำกว่า 5 ปี	23	3.10	0.54	0.11
5 – 10 ปี	5	3.13	0.29	0.13
11 – 15 ปี	16	3.02	0.73	0.18
มากกว่า 15 ปี	22	3.34	0.60	0.12
รวม	66	3.16	0.60	0.07
แบบที่ 4				
ต่ำกว่า 5 ปี	23	3.55	0.52	0.11
5 – 10 ปี	5	3.62	0.60	0.27
11 – 15 ปี	16	3.55	0.76	0.19
มากกว่า 15 ปี	22	3.63	0.48	0.10
รวม	66	3.58	0.57	0.07
แบบที่ 5				
ต่ำกว่า 5 ปี	23	3.85	0.48	0.10
5 – 10 ปี	5	3.92	0.54	0.24
11 – 15 ปี	16	4.00	0.42	0.10
มากกว่า 15 ปี	22	3.84	0.45	0.09
รวม	66	3.89	0.45	0.05
แบบที่ 6				
ต่ำกว่า 5 ปี	23	3.84	0.44	0.09
5 – 10 ปี	5	3.90	0.46	0.20
11 – 15 ปี	16	3.94	0.48	0.12
มากกว่า 15 ปี	22	3.93	0.41	0.08
รวม	66	3.90	0.43	0.05

ตารางที่ 20 (ต่อ)

กลุ่ม	จำนวน	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ค่าความเบี่ยงเบน มาตรฐาน(S.D.)	ค่าความคลาดเคลื่อน มาตรฐาน
แบบที่ 7				
ต่ำกว่า 5 ปี	23	4.07	0.47	0.09
5 – 10 ปี	5	4.11	0.21	0.09
11 – 15 ปี	16	4.31	0.40	0.10
มากกว่า 15 ปี	22	4.14	0.47	0.10
รวม	66	4.15	0.44	0.05

แหล่งความแปรปรวน	df	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
แบบที่ 1					
ระหว่างกลุ่ม	3	0.786	0.262	0.680	.567
ภายในกลุ่ม	62	23.880	0.385		
รวม	65	24.666			
แบบที่ 2					
ระหว่างกลุ่ม	3	0.884	0.295	0.809	.494
ภายในกลุ่ม	62	22.581	0.364		
รวม	65	23.465			
แบบที่ 3					
ระหว่างกลุ่ม	3	1.093	0.364	1.000	.399
ภายในกลุ่ม	62	22.583	0.364		
รวม	65	23.676			
แบบที่ 4					
ระหว่างกลุ่ม	3	0.109	0.036	0.105	.957
ภายในกลุ่ม	62	21.329	0.344		
รวม	65	21.437			

ตารางที่ 20 (ต่อ)

แหล่งความแปรปรวน	df	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
แบบที่ 5					
ระหว่างกลุ่ม	3	0.257	0.086	0.401	.753
ภายในกลุ่ม	62	13.252	0.214		
รวม	65	13.509			
แบบที่ 6					
ระหว่างกลุ่ม	3	0.131	0.044	0.219	.883
ภายในกลุ่ม	62	12.416	0.200		
รวม	65	12.547			
แบบที่ 7					
ระหว่างกลุ่ม	3	0.582	0.194	0.973	.411
ภายในกลุ่ม	62	12.365	0.199		
รวม	65	12.947			

จากตารางที่ 20 พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม เมื่อจำแนกเป็นรายแบบพฤติกรรม และจำแนกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารไม่แตกต่างกัน

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม และ 2) ความแตกต่างของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามเมื่อจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม จำนวน 66 โรงเรียน โดยมีผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารหรือผู้ทำหน้าที่รักษาการ และครูผู้สอน จำนวน 264 คน เป็นผู้ให้ข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร ตามแนวคิดของแทนเนนบอมและชมิทท์(Tannenbaum and Schmidt) ที่ได้จำแนกความต่อเนื่องของพฤติกรรมการตัดสินใจออกเป็น 7 แบบ เป็นขอบข่ายการวิจัยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่( $f$ ) ค่าร้อยละ(%) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) การทดสอบค่าที( $t$  - test) การทดสอบค่าเอฟ( $F$  - test) และการทดสอบรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ้(Scheffe)

### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผลของการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามโดยภาพรวมปฏิบัติมาก เมื่อพิจารณาตามรายแบบพฤติกรรมพบว่าแบบพฤติกรรมการตัดสินใจ 5 แบบ ปฏิบัติมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ แบบที่ 7 ผู้บริหารมอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจเองมากที่สุด รองลงมาคือแบบที่ 6 ผู้บริหารชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น แบบที่ 5 ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาแล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ แบบที่ 1 ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ และแบบที่ 4 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บริหารอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่ได้เมื่อได้ข้อมูลที่ดีกว่า ตามลำดับ ส่วนแบบที่ 2 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตน และแบบที่ 3 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ ปฏิบัติปานกลาง

2. พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามเมื่อจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาพบว่าไม่แตกต่างกัน

### การอภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามข้างต้น มีหลายประเด็นที่ควรนำมาพิจารณา ผู้วิจัยได้นำมาอภิปรายเพื่อขยายผลของการวิจัยให้ชัดเจนยิ่งขึ้นดังต่อไปนี้

1. จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามโดยภาพรวมปฏิบัติมาก และเมื่อพิจารณาพฤติกรรมการตัดสินใจแต่ละแบบ พบว่า ส่วนใหญ่ปฏิบัติมาก โดยที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีพฤติกรรมการตัดสินใจ แบบที่ 7 ผู้บริหารมอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง มากที่สุด รองลงมาคือแบบที่ 6 ผู้บริหารชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น แบบที่ 5 ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ แบบที่ 1 ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ และแบบที่ 4 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บริหารอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่ได้เมื่อได้ข้อมูลที่ดีกว่า ส่วนแบบที่ 2 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตน และแบบที่ 3 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ มีการปฏิบัติปานกลาง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบที่ 7 ผู้บริหารมอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง มากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักเลือกใช้วิธีการตัดสินใจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เป็นอยู่ และความพร้อมของบุคลากร หมายความว่า ผู้บริหารควรจะให้บุคลากรในองค์กรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นผู้บริหารแบบประชาธิปไตย ให้ความสำคัญอิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยให้หาแนวทางในการตัดสินใจแก้ปัญหาเอง ซึ่งข้าราชการครูที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม โดยส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันมากกว่า 15 ปี มีอายุราชการเกิน 30 ปี มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี ผู้บริหารจึงเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมาก แต่ผู้บริหารยังเป็นผู้กำหนดว่าใครบ้างที่ เป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหานั้นๆ โดยพิจารณาว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องกับงานหรือปัญหานั้นหรือไม่ มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานหรือปัญหานั้นหรือไม่ ทั้งนี้เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนก็ย่อมจะมีความแตกต่างกันไป ไม่ว่าจะเป็นเรื่องบุคลิกภาพหรือความต้องการ ดังนั้นผู้บริหารก็มักที่จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีอิสระใน

การตัดสินใจ ถ้าหากเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความพร้อมและความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจอย่างไรแล้ว ผู้บริหารจะยอมรับการตัดสินใจนั้น งานส่วนใหญ่จะบรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ ในบางครั้งผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจเอง ต้องเป็นผู้บริหารแบบเผด็จการ งานบางอย่างต้องอยู่ในดุลยพินิจของผู้บริหาร เนื่องจากปัญหาในข้อจำกัดของนโยบาย ระเบียบ กฎหมาย คำสั่ง ตลอดจนเวลาก็เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพราะปัญหาบางอย่างต้องการการแก้ไขอย่างรวดเร็ว ซึ่งผู้บริหารก็จำเป็นต้องตัดสินใจโดยทันทีไม่อาจรอการตัดสินใจจากกลุ่มได้ สิ่งเหล่านี้จะเป็นแรงผลักดันให้ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการตัดสินใจที่มีเหตุผลและเหมาะสมกับสถานการณ์

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ มูน(Moon) ที่ได้เสนอผลงานวิจัยเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการในลักษณะของการให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางการศึกษาว่าการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างขวัญในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการมีผลในทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล นอกจากนี้ผู้ใต้บังคับบัญชายังชอบผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการและผู้ใต้บังคับบัญชามีได้คาดหวังที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในทุกๆ เรื่อง ในทำนองเดียวกันถ้ามีส่วนร่วมมากเกินไปก็อาจทำให้เกิดความเสียหายได้ ซึ่งสอดคล้องกับ จ้านงค์ ชินารักษ์ ที่ทำการศึกษาศฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารส่วนใหญ่มีดังนี้ คือ ผู้บริหารใช้การตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลเท่าที่มีอยู่ในสถานการณ์ที่ยึดกฎแห่งความสับสนของปัญหา ผู้บริหารใช้การตัดสินใจโดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมพิจารณาปัญหาและตัดสินใจ ผู้บริหารยอมรับการตัดสินใจและนำไปปฏิบัติโดยให้กลุ่มรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่ในสถานการณ์ที่ยึดกฎแห่งการยอมรับ และผู้บริหารใช้การตัดสินใจโดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมพิจารณาปัญหาเป็นกลุ่มแล้วผู้บริหารตัดสินใจในสถานการณ์ที่ยึดกฎแห่งความขัดแย้ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประวิทย์ กำจำปา ทำการศึกษาพฤติกรรมตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารใช้วิธีประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนแล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกันในการบริหารงานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานธุรการการเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ส่วนงานบุคลากรใช้วิธีตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้ว สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชิตติยา จันทพลาบูรณ์ ได้ทำการศึกษาคือความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพและพฤติกรรมตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัยแสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีแบบพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการมากที่สุด ในแบบที่ 5 คือ ผู้บริหารประชุมปรึกษาหารืออภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจร่วมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิกัด ขัติพันธุ์ ได้ศึกษาพฤติกรรม การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองเชียงใหม่ จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการตัดสินใจโดย วิธีที่ 5 คือให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมพิจารณาปัญหาและตัดสินใจ ผู้บริหารจะรับการตัดสินใจ และนำไปปฏิบัติโดยให้ผู้ร่วมตัดสินใจรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่ในการบริหารงานวิชาการ งานกิจการนักเรียน และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรพรรณ ตูจินดา ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของครู โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ระดับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยผู้บริหารแสดงพฤติกรรมการตัดสินใจแบบ ผู้บริหารและครูร่วมกันตัดสินใจ

2. จากผลการวิจัยที่พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามเมื่อจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และระยะเวลาในการ ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษามีตำแหน่ง ในทางการบริหารที่มีบริบทใกล้เคียงกัน ลักษณะงานที่คล้ายคลึงกัน เนื่องจากต่างก็ปฏิบัติงานอยู่ใน สถานศึกษาขึ้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเดียวกัน ดังนั้นนโยบาย ตลอดจนระเบียบในการปฏิบัติงานในส่วนต่างๆ จึงมีความคล้ายคลึงกันเมื่อเป็นดังนี้จึงทำให้ผู้บริหาร สถานศึกษาต่าง ๆ มีพฤติกรรมการตัดสินใจที่ใกล้เคียงกันหรือไม่แตกต่างกัน จากผลการวิจัยครั้งนี้ แสดงให้เห็นว่าเพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ไม่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร สอดคล้องกับงานวิจัยของ เจนเน็ต (Janet) ที่ศึกษาเปรียบเทียบการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมและแบบไม่มีส่วนร่วม โดยใช้แบบการตัดสินใจ ตามแนวคิดของ วรูม(Vroom) และเยตตัน(Yetton) พบว่า ผู้บริหารเพศหญิงและเพศชายใช้แบบ การตัดสินใจไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ โดแนล แลมเบิร์ต (Donald Lambert) ที่พบว่าวุฒิของครูใหญ่ไม่มีผลต่อพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พันซ์เทพ เทพกาญจนา ซึ่งได้ศึกษาปัจจัยบางประการที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่าระดับ การศึกษาของผู้บริหาร ระดับอำนาจจากตำแหน่ง สังกัดสถานศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง ผู้บริหาร เพศ และความต้องการของผู้บริหารต่อสถานการณ์ ไม่มีผลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนทร วิเศษศรี ที่ทำการศึกษาค้นคว้าพบว่า อายุ ระดับการศึกษา และ กับรูปแบบการตัดสินใจของศึกษาธิการจังหวัด ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า อายุ ระดับการศึกษา และ

ประสบการณ์ของศึกษานิเทศก์จังหวัด ไม่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบการตัดสินใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของภาวนา วงสวาท ได้ทำการศึกษาการตัดสินใจแบบให้มีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ปรากฏว่า ผู้บริหารที่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งผู้บริหารแตกต่างกัน มีการตัดสินใจแบบให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการ 7 งาน ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นงานนิเทศภายในมีความแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชีรพงศ์ บุญบงก์ ที่ได้ศึกษาเปรียบเทียบวิธีการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนระหว่างผู้บริหารเพศชายและผู้บริหารหญิงไม่แตกต่างกัน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของปราศรัย แก้วสว่าง ได้ศึกษากการตัดสินใจแบบให้มีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีสูงกว่าปริญญาตรีมีการตัดสินใจแบบให้มีส่วนร่วมต่อการบริหารงานโรงเรียนโดยรวมและแต่ละงานไม่แตกต่างกัน และผู้บริหารที่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนน้อยกว่า 5 ปี ขึ้นไป มีการตัดสินใจแบบให้มีส่วนร่วมต่อการบริหารงานโรงเรียนโดยรวมและแต่ละงานไม่แตกต่างกัน

#### ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่องพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

#### ข้อเสนอแนะของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. จากผลการวิจัยที่พบว่า ระดับพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม อยู่ในระดับมาก และพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจ แบบที่ 7 ผู้บริหารมอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง อยู่ในระดับมากเป็นอันดับ 1 หมายความว่าผู้บริหารให้ความสำคัญแก่ผู้ได้บังคับบัญชามากที่สุด ซึ่งถือว่าผู้ได้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมาก และจะทำให้เกิดความร่วมมือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แต่ผู้บริหารควรจะเป็นเป็นผู้กำหนดว่าใครบ้างที่เป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหานั้นๆ การที่ผู้บริหารจะมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่บุคลากรมากน้อยเพียงใดนั้นก็จะต้องพิจารณาว่าบุคลากรมีส่วนเกี่ยวข้องกับงานหรือปัญหานั้นหรือไม่ และมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานหรือปัญหานั้นหรือไม่ โดยพิจารณาถึงความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และความมั่นใจว่าจะสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับ



ปัญหานั้นๆ ได้ หากผู้บริหารมอบหมายให้กับผู้ที่ไม่สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหา อาจเกิดความเสียหาย และเมื่องานไม่สำเร็จผู้ได้บังคับบัญชาจะเกิดความท้อแท้ ขาดความมั่นใจในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งหากผู้บริหารมอบอำนาจในการตัดสินใจให้กับผู้ได้บังคับบัญชาได้ถูกต้อง เหมาะสมแล้วสามารถช่วยแบ่งเบาภารกิจและช่วยแก้ไขปัญหาค่างๆ ของสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. จากผลการวิจัยที่พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจ แบบที่ 7 ผู้บริหารมอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจเองอยู่ในระดับมากที่สุดนั้น ไม่อาจนำมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้ทุกเรื่อง เพราะข้อจำกัดในเรื่องนโยบาย ระเบียบ กฎหมาย คำสั่ง ถ้าตัดสินใจโดยมอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจเองอาจทำให้เกิดความเสียหายแก่ทางราชการได้ โดยเฉพาะในเรื่องของเวลา เนื่องจากปัญหาบางอย่างต้องการแก้ไขอย่างรีบด่วน ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจโดยทันที ไม่อาจรอการตัดสินใจจากกลุ่มได้ อย่างไรก็ตามการตัดสินใจในการบริหารองค์การนั้น ไม่อาจกำหนดได้แน่ชัดลงไปได้ว่าพฤติกรรมแบบใดที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ผู้บริหารต้องรู้จักเลือกใช้วิธีการตัดสินใจให้เหมาะสมว่าเมื่อใดควรมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่บุคลากรและควรมอบอำนาจการตัดสินใจให้มากน้อยเพียงใด

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้งานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แพร่หลายออกไป และเป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าของผู้บริหาร นักวิชาการ และผู้สนใจทั่วไป จึงมีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร
2. ควรมีการศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษาของรัฐกับสถานศึกษาเอกชน
3. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของครูในสังกัดต่างๆ ของกระทรวงศึกษาธิการ เช่น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เป็นต้น

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

กระทรวงศึกษาธิการ. คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์  
องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์(ร.ส.พ.), 2546.

\_\_\_\_\_. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ.  
2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้อง และพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ.  
2545. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546.

\_\_\_\_\_. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และกฎ  
กระทรวงแบ่งส่วนราชการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์,  
2546.

กระทรวงศึกษาธิการ. สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักร  
ไทย พ.ศ. 2540. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2540.

จันงค์ ชินารักษ์. “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน  
การประถมศึกษาจังหวัดเชียงใหม่.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร  
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้, 2540.

คำริ บุญชู. “ภารกิจสถานศึกษายุคใหม่สิ่งท้าทายบทบาทผู้บริหารและครู.” วารสารวิชาการ 5,4  
(เมษายน 2545) : 3 – 6.

ทองใบ สุคชาวี. ทฤษฎีองค์การ : วิเคราะห์แนวความคิด ทฤษฎีและการประยุกต์. พิมพ์ครั้งที่ 2.  
อุบลราชธานี : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, 2542.

เทื่อน ทองแก้ว. “ภาวะผู้นำ : สมรรถนะหลักของผู้บริหารยุคปฏิรูป.” วารสารวิชาการ 5,9  
(กันยายน 2545) : 35.

ธีระ รุญเจริญ. รายงานการวิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ของสถานศึกษาในประเทศไทย [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 17 มีนาคม 2547. เข้าถึงได้จาก  
[http:// www.onec.go.th/publication/tera/sum\\_tera.html](http://www.onec.go.th/publication/tera/sum_tera.html).

ธีรพงศ์ บุญบงก์. “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัด  
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการ  
บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2545.

นิรมล กิติกุล. องค์การและการจัดการ. กาญจนบุรี : สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี, 2542.

บัญญัติ อึ้งสกุล. “ประสิทธิภาพของผู้บริหารการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา.” วารสารวิชาการ 5,3  
(มีนาคม 2545) : 22 – 23.

ประวิทย์ กำจำปา. “พฤติกรรมการณ์ตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2538.

ปราณี นิลกรณ์ และวีรานันท์ พงศาภักดี. สถิติสำหรับการวิจัยทางการศึกษา. นครปฐม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2544.

ปราศรัย แก้วสว่าง. “การศึกษาการตัดสินใจแบบให้มีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 1.” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2546.

ปรีชา ศุภกาญจนพันธุ์. “พฤติกรรมการณ์ตัดสินใจในการบริหารของศึกษานิเทศก์อำเภอเขตการศึกษา 8.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2538.

พยอม วงศ์สารศรี. องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : พิมพ์สภา, 2542.

“พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545.”

ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 116, ตอนที่ 74 ก (19 สิงหาคม) : 8.

พลอย วงศ์วิบูลย์ชัย. “การเปรียบเทียบวิธีการตัดสินใจสั่งการในงานบริหารวิชาการระหว่างผู้บริหารหญิง และชาย โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร.”

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์(ฉบับปรับปรุงใหม่ล่าสุด).

พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2543.

พันธ์เทพ เทพกาญจนา. “ปัจจัยบางประการที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2538.

พิศักดิ์ ชัดิพันธุ์. “พฤติกรรมการณ์ตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองเชียงใหม่.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้, 2540.

ไพลิน ผ่องใส. การจัดการสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536.

- ภาวนา วงสวาท. “การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร.” ปริญญาานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2541.
- มหาวิทยาลัยศิลปากร. คณะศึกษาศาสตร์. การจัดทำวิทยานิพนธ์ : สารนิพนธ์. นครปฐม : ภาควิชาการบริหารการศึกษา, 2545.
- มหาวิทยาลัยศิลปากร. บัณฑิตวิทยาลัย. คู่มือการพิมพ์วิทยานิพนธ์. นครปฐม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช. เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 14. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช, 2543.
- ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพมหานคร: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์, 2546
- วรัญญา ดันบุรินทร์ทิพย์. “การตัดสินใจกับองค์การ.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาระบบสนับสนุนการตัดสินใจทางธุรกิจ หน่วยที่ 1 – 8, 5 – 6. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช, 2545.
- วิชัย ไถสุวรรณจินดา. ความลับขององค์การ : พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : ชรรมนิติ, 2535.
- ศศิธร ชันชหัตถ์. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : อักษรพาพัฒนา, 2536.
- สมพงษ์ น้อยสุขชี. “ความต้องการให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ การมีส่วนร่วมของครูในการตัดสินใจสั่งการและขวัญของครูใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2539.
- สมยศ นาวิก. การบริหารโดยวัตถุประสงค์. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ, 2546.
- สร้อยตระกูล(ตียวานนท์) อรรถมานะ. พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542.
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. “การตัดสินใจและการสื่อสาร.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมองค์การและการจัดการตลาด หน่วยที่ 1 – 7, 111. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช, 2538.
- สุนทร วิเศษศรี. “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการทำงานกับรูปแบบการตัดสินใจของศึกษาริการจังหวัด.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2539.

- สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม. รายงานการประเมินมาตรฐานโรงเรียน  
ปีการศึกษา 2543. สมุทรสงคราม : กลุ่มนโยบายและแผน, มปป. (เอกสารอัดสำเนา).
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทตรสงคราม. จำนวนนักเรียน และห้องเรียน จำนวนตามเพศและการ  
จัดชั้นเรียน ปีการศึกษา 2546. สมุทรสงคราม : กลุ่มนโยบายและแผน, 2546. (เอกสาร  
 อัดสำเนา).
- \_\_\_\_\_. สภาพปัจจุบัน [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 16 มกราคม 2547. เข้าถึงได้จาก [http : //  
 area.bed.go.th/samutsongharm1/now.doc](http://area.bed.go.th/samutsongharm1/now.doc)
- \_\_\_\_\_. สาระสำคัญแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทตรสงคราม  
 [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 16 มกราคม 2547. เข้าถึงได้จาก [http : //  
 area.bed.go.th/samutsongharm1/images/booktoschool/topissuestrategy.pdf](http://area.bed.go.th/samutsongharm1/images/booktoschool/topissuestrategy.pdf)
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทตรสงคราม. กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา.  
รายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ ปีการศึกษา 2545 จังหวัด  
สมุทรสงคราม. เอกสารเลขที่ 006/2546. สมุทรสงคราม : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทตรสงคราม,  
 2546. (เอกสารอัดสำเนา).
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทตรสงคราม. ฝ่ายนโยบายและแผนงาน. ข้อมูลการพัฒนาศึกษา  
ประจำปีการศึกษา 2545. สมุทรสงคราม : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทตรสงคราม,  
 2546. (เอกสารอัดสำเนา).
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ประวัติความเป็นมา [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 16  
 มกราคม 2547. เข้าถึงได้จาก [http : // www.bed.go.th/headarea/history.html](http://www.bed.go.th/headarea/history.html)
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545 – 2559) : ฉบับ  
สรุป. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค , 2545.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ. แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคม  
แห่งชาติ ฉบับที่ 9 พ.ศ. 2545 – 2549. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2544.
- “หน้าที่ความรับผิดชอบของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.” วารสารประชาศึกษา 53, 5 (มิถุนายน –  
 กรกฎาคม 2545) : 6 – 11.
- อรพรรณ ตูจันดา. “พฤติกรรมการณ์ตัดสินใจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของครูโรงเรียน  
 ประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการบริหารการ  
 ศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2544.

### ภาษาต่างประเทศ

- Argyris, Chris. "Interpersonal Barriers to Decision – Making." Harvard Business Review, No. 44 (1966) : 84 – 97.
- Barnard, Chester I. The Functions of the Executive. Cambridge, Mass : Harvard University Press, 1938.
- Best, John W. Research in Education. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1970.
- Blau, Peter M. and W. Richard Scott. Formal Organization : A Comparative Approach. San Francisco : Chandler, 1962.
- Bridge, Edwin M. " A Model for Shared Decision – Making in the School Principalsip." Educational Administration Quarterly, No.3 (1967) : 51 – 52.
- Bross, Lrwin D. Desing for Decision. New York : Macmillan Publishing Co., Inc., 1953.
- Burton, Gene and Manab Thakur. Management Today : Principles and Practice. New Delhi : Tata McGraw – Hill, 1995.
- Carrel, Michael R., Daniel F. Jennings and Christina Heavrin. Fundamentals of Organizational Behavior. Saddle River, New Jersey : Prentice Hall International, Inc., 1997.
- Coch, L. and J. R. French. "Overcoming Resistance to Change." Human Relations, No. 4 (1948) : 512 – 532.
- Comell, Alexander H. Decision Maker's Handbook. Englewood Cliffs : Prentice – Hall, 1980.
- Cronbach, Lee J. Essentials of Psychological Testing. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Harper & Row Publisher, 1974.
- Devlin, Barbara S. "Democratic Leadership : Guidelines for School Administrators." Administrator's Notebook. Midwest Administration center , The University of Chicago, No.4, (1980 – 1981) : 1 – 4.
- Dondero, Grace M. "School – based Management, Teacher's Decisional Participation Levels, School Effectiveness, and Satisfaction." Dissertation Abstracts International (1993) : 1647 – A.
- Fayol, Henry. "General and Industrial Management." in Students Guide to Princiales of Management, ed. J.C. Danyer. London : The Zeus Press, 1952.
- Ferguson, George A. Statistical Analysis is Psychology and Education. New York : McGraw – Hill Book Co., Inc., 1971.

- Gimamatteos, Michale, and Dolores Gimamatteos. Forces on Leadership. Resten : NASS, 1981.
- Gore, Willam J. , and J. W. Dyson. 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. Englewood Cliffs : Prentice – Hall, 1974.
- Griffiths, Daniel E. Administrative Theory. New York : Appleton – Century & Crofts, 1959.
- Hemphill, John K. , Daniel E. Griffiths, and Norman Frederickson. Administrative Performance and Personality. New York : Teacher’s College, Columbia University, 1962.
- Hills, Jean R. "Functional Requirements and the Theory of Action." Educational Administration Quarterly 18,39 (Fall 1982): 154.
- Holbrook, Morris B. and Michael J. Ryan. "Modeling Decision Specific Stress," Administrative Science Quarterly 7,9 (June 1982): 245.
- Hoy, Wayne N. , and Cecil G. Miskel. Educational Administration : Theory, Research and Practice. New York : Random House, 1978.
- Hoy, Wayne N. , and Cecil G. Miskel. Educational Administration. Singapore : McGraw – Hill International Editions, 1991.
- Ivancevich, John M. and others. Managing : An Introduction to the Process Managing. Plano, Texas : Business Publications, Inc., 1983.
- Janet, Parke Elaine Prock. "Comparisions of Decision – Making Styles Florida Community and Junior College Department Chairpersons and Decision Director." Dissertation Abstracts International (1996) : 1802 – A.
- Johns, Gary. Organizational Behavior. 4<sup>th</sup> ed.. New York : Harper Collins, 1996.
- Jung, Loren Boniface. "Decision Making of Superintendents of School : A Study of the Relationships of Factors Involved With the Choice Made." Dissertation Abstracts International 30, 07 (1970) : 2762 – A.
- Juniper, Dean F. Decision Making for Schools Colleges. New York : pergamon Press, 1976.
- Katz, Daniel , and Robert L. Kahn. The Social Psychology of Organizations. 2<sup>nd</sup> ed.. New York : John Wiley & Son, 1978.

- Knezevich, Stephen J. Administration of Public Education. 4<sup>th</sup> ed. New York : Harper & Row, 1984.
- Likert, Rensis. New Patterns of Manangement. New York : McGraw-Hill, 1967.
- Lipham, James M. , and James A. Hoeh. The Principalsip : Foundations and Functions. New York : Harper & Row Publishers, 1974.
- Litchfield, Edward H. “ Notes on a General Theory of Administration. ” Administrative Science Quarterly , 1, 1, June (1956), 3 – 29.
- MacFarland, Dalton E. Management : Principles and Practices. n.p. : The Macmillian Company, 1970.
- 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).
- Moody, Paul. Decision Making : Proven Methods for Better Decision. Singapore : McGraw – Hill Book Company, 1983.
- Moorhead, Gregory and Ricky Griffin. Decision Making and Creativity. London : Houston Mifflin Co., 1992.
- Newman and Warren. The Process of Management. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall, 1977.
- Rahman, Alnajim Saad Abdul. “Adminisrators Participation in the Decision – Making Process : A Case Study of King Faisal University in Saudi Arabia.” Dissertation Abstracts International (1990) : 1802 – A.
- Ralpin, M. Robert , and Manning H. Hanline. “Maximizing Executive Effectiveness : Deciding About What to Decide.” Management Review 6, 3 (June 1975) : 25 – 32.
- 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) : 43 – 58.
- Robbins, Stephen P. Administrative Process. New Delhi : Prentice – Hill of India, 1978.



- Rue, Leslie W. , and Loyd L. Byars. Management : Skills and Application. 8<sup>th</sup> ed. Chicago, Ill : Irwin, 1997.
- Sergiovanni, Thomas J. “Leadership and Excellence in Schooling.” Educational Leadership 4,8 (February 1984) : 9 – 12.
- Shull, Fremont and others. Organizational Decision Making. New York : McGraw – Hill, 1970.
- Shuster, Albert H. Wetzler and Wilson F. Leadership in Elementary School Administration and Supervision. Cambridge : The Riberside Press, 1958.
- Simon, Herbert A. Administrative Behavior. 3<sup>rd</sup> ed.. New York : The Free Press, 1976.
- Simon, Herbert A. Administrative Behavior : A Study of Decision Making Process in Administrative Organization. Toronto : The Free Press, 1966.
- Stoner, James A.F. Management. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice – Hall, 1978.
- Tannenbaum, Robert. Managerial Decision – Making. Los Angles : Institute of Industrial Relation, University of California, 1950.
- Tannenbaum, Robert , and Fred Masserik. Participation by Subordinates in the Managerial Decision – making Process.” in Organization Behavior : Management Approach, eds. Hary R. Knudson and C. Partick Fleenor. Massachusetts : Winthrop Publishers, 1979.
- Tannenbaum, Robert , and Warren H. Schmidt. “How to Choose A Leadership Pattern.” Harvard Business Review (March – April 1958), 6.
- Taylor, D.W. “Decision Making and Problem Solving,” in Handbook of Organizations ed. J.G. March. Chicago : Rand McNally, 1965) : 48 – 86.
- Thompson, Jame D. Organization in Action. New York : McGraw – Hill Book Company, 1967.
- Trewatha, Robert L. , and M. Gene New Port. Management. 3<sup>rd</sup> ed. Plano, Texas : Business Publications, Inc., 1982.
- Uris, Auren. Technique of Leadership. New York : McGraw – Hill Book Co., Inc., 1964.
- Vroom, Victor Harold. “A New Look at Managerial Decision Making.” Organization Dynamics, 1, 5 (Spring 1973) : 66 – 80.
- Vroom, Victor Harold , and Phillip W. Yetton. Leadership and Decision Making. Pittsburgh : University of Pittsburgh, 1973.
- Woodruff, Mary Martha. “Relationship between Faculty Participation in the Decision Making Process and Job Satisfaction at Urban, Private University in Conecticut” (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.

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

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

มหาวิทยาลัยศิลปากร **ภาคผนวก** สงวนลิขสิทธิ์

มหาวิทยาลัยศิลปากร **ภาคผนวก ก** สงวนลิขสิทธิ์  
หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

### รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. นายวนิช พงศ์พัฒน์จิต

วุฒิการศึกษา ศีษศาสตรมหาบัณฑิต(ศษ.ม.) การบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม  
อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสงคราม

2. นายบุญเชิด สุขอภิรมย์

วุฒิการศึกษา ศีษศาสตรมหาบัณฑิต(ศษ.ม.) บริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม  
อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสงคราม

3. นายเผด็จ บุญทรง

วุฒิการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต(ค.ม.) การบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองสมุทรสงคราม  
อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสงคราม

4. นางทรงศรี รัชตะนันท์

วุฒิการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต(ค.ม.) การบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเขตเมือง  
อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสงคราม

5. นางสาวอิภา รัชตะหิรัญ

วุฒิการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต(ค.ม.) การสอนภาษาไทย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
อักษรศาสตรมหาบัณฑิต(อ.ม.) ภาษาไทย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำภาควิชาหลักสูตรและการนิเทศ  
สาขาการสอนภาษาไทย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร



ที่ ศธ.0520.203.2/๐115

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
นครปฐม 73000

31 มกราคม 2548

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน นายวนิช พงศ์พัฒน์จิต

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวอนงค์ แสงแก้ว นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำสารนิพนธ์เรื่อง “พฤติกรรมความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม”

ดังนั้นจึงขอกความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมกันนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชม ชินะตั้งกูร)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทร. 0 3421 9136

FAX. 0 3421 9136



ที่ ศธ.0520.203.2/ 0115

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
นครปฐม 73000

31 มกราคม 2548

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน นายบุญเชิด สุขอภิรมย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวอนงค์ แสงแก้ว นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำสารนิพนธ์เรื่อง  
“พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม”

ดังนั้นจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดตรวจสอบความเที่ยงตรงของ  
เครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมกันนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชม จินะดังกูร)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทร. 0 3421 9136

FAX. 0 3421 9136



ที่ ศธ.0520.203.2/ ๐115

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
นครปฐม 73000

31 มกราคม 2548

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน นายเผด็จ บุญทรง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวอนงค์ แสงแก้ว นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำนั่งทำสารนิพนธ์เรื่อง  
“พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม”

ดังนั้นจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดตรวจสอบความเที่ยงตรงของ  
เครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมกันนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชม ชินะดังกูร)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทร. 0 3421 9136

FAX. 0 3421 9136





ที่ ศธ.0520.203.2/๐115

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
นครปฐม 73000

31 มกราคม 2548

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นางทรงศรี รชตะนันท์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวอนงค์ แสงแก้ว นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำสารนิพนธ์เรื่อง  
“พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม”

ดังนั้นจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดตรวจสอบความเที่ยงตรงของ  
เครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมกันนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชม ชินะดังกูร)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทร. 0 3421 9136

FAX. 0 3421 9136



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ โทรภายใน 2368

ที่ ศธ.0520.203.2/ 0115

วันที่ 31 มกราคม 2548

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ

เรียน อาจารย์สิริอาภา รัชตะหิรัญ

ด้วย นางสาวอนงค์ แสงแก้ว นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ  
อนุมัติให้ทำสารนิพนธ์เรื่อง “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเขตพื้นที่  
การศึกษาสมุทรสงคราม”

ดังนั้นจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดตรวจสอบความเที่ยงตรงของ  
เครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมกันนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ด้วย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชม ชินะดังกูร)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาคผนวก ข

หนังสือขอตกลงเครื่องมือวิจัยและขอเก็บรวบรวมข้อมูล

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



ที่ ศธ.0520.203.2/ 021๒

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์  
นครปฐม 73000

๒๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๘

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดจอมรญาติสมาคม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 10 ฉบับ

ด้วย นางสาวอนงค์ แสงแก้ว นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำสารนิพนธ์เรื่อง  
พฤติกรรมความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเขตพื้นที่การศึกษามทรสสงคราม

ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใ้รขอกความอนุเคราะห์ให้ นางสาวอนงค์  
แสงแก้ว ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในโรงเรียนของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข  
ก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชม ชินะดังกูร)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 0 3421 9136

โทรสาร. 0 3421 9136



ที่ ศธ.0520.203.2/ 021๒

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์  
นครปฐม 73000

25 กุมภาพันธ์ 2548

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโชติทายการาม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 10 ฉบับ

ด้วย นางสาวอนงค์ แสงแก้ว นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำสารนิพนธ์เรื่อง  
พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ นางสาวอนงค์  
แสงแก้ว ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในโรงเรียนของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข  
ก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชม ชินะคังกูร)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 0 3421 9136

โทรสาร. 0 3421 9136



ที่ ศธ.0520.203.2/ 0215

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์  
นครปฐม 73000

๒๖ กุมภาพันธ์ 2548

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดคูบฉนวนรณาราม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 10 ฉบับ

ด้วย นางสาวอนงค์ แสงแก้ว นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำสารนิพนธ์เรื่อง  
พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ นางสาวอนงค์  
แสงแก้ว ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในโรงเรียนของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข  
ก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชม ชินะคังกูร)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 0 3421 9136

โทรสาร. 0 3421 9136



ที่ ศธ.0520.107 (นร) / 1๒11

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

16 มีนาคม 2548

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

สิ่งที่ส่งมาด้วย รายชื่อโรงเรียนที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวอนงค์ แสงแก้ว นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำสารนิพนธ์เรื่อง “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดหน่วยงานของท่าน เพื่อประกอบการทำสารนิพนธ์ ในครั้งนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้งโรงเรียนทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ กองคล้าย)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-3424-3435 , 0-3421-8788



ที่ ศธ 04151/ 1958

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม  
ถนนเอกชัย 75000

18 มีนาคม 2548

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษาในสังกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย รายชื่อโรงเรียนที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 1 ชุด

ด้วยนักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชา  
การบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร จำนวน 2 ราย อยู่ในระหว่างจัดทำวิทยานิพนธ์ ดังนี้

1. นายอุดม อรุณราช จัดทำเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม”

2. นางสาวอนงค์ แสงแก้ว จัดทำเรื่อง “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม”

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ขอให้โรงเรียนให้ความอนุเคราะห์  
เกี่ยวกับข้อมูลและตอบแบบสอบถามให้แก่ศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายเรวัติ กุสุมา)

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ปฏิบัติราชการแทน  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

กลุ่มอำนาจการ

โทร. 0 3471 1013

โทรสาร 0 3471 5790



ภาคผนวก ค

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

อำเภอ	โรงเรียน		
	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
เมือง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. วัดโรจธรรม</li> <li>2. วัดท้ายหาด</li> <li>3. วัดนางพิมพ์</li> <li>4. บ้านบางบ่อ</li> <li>5. บ้านคูี่</li> <li>6. วัดปากลัด</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. วัดคูี่สนามจันทร์</li> <li>2. วัดจันทร์เจริญสุข</li> <li>3. วัดคลองโคน</li> <li>4. วัดศรีสุวรรณคงคาราม</li> <li>5. วัดน้อยแสงจันทร์</li> <li>6. วัดสวนแก้ว</li> <li>7. วัดช่องลม</li> <li>8. บ้านตะวันจาก</li> <li>9. วัดศรัทธาธรรม</li> <li>10. บ้านคลองบางกก</li> <li>11. วัดธรรมาวุฑธาราม</li> <li>12. วัดบางประจันต์</li> <li>13. บ้านเขตเมือง</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. วัดดาวโด่ง</li> <li>2. วัดบางจะเกร็ง</li> <li>3. วัดธรรมสถิตีวราราม</li> <li>4. เมืองสมุทรสงคราม</li> <li>5. อนุบาลสมุทรสงคราม</li> <li>6. ไทยรัฐวิทยา 70</li> <li>7. วัดลาดเป้ง</li> </ol>
บางคนที	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. วัดบางพลับ</li> <li>2. วัดตะโหนดราย</li> <li>3. วัดเกตการาม</li> <li>4. คลองตาจ่า</li> <li>5. วัดบางคนทีใน</li> <li>6. ศาลแม่อากาศ</li> <li>7. วัดปากง่าม</li> <li>8. บ้านยายแพง</li> <li>9. ศาลเจ้าอาม้า</li> <li>10. วัดบางใหญ่</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. บ้านรางห้าตำลึง</li> <li>2. วัดแก่นจันทร์</li> <li>3. วัดปราโมทย์</li> <li>4. วัดตรีจินดาวัฒนาราม</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. วัดบางน้อย</li> <li>2. อนุบาลบางคนที</li> <li>3. วัดดอนมะโนรา</li> </ol>

## รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

อำเภอ	โรงเรียน		
	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
อัมพวา	1. วัดจุฬามณี 2. บ้านแพรกหนามแดง 3. วัดประคู้ 4. อนุบาลอัมพวา 5. วัดช้างเผือก 6. วัดบางแคกลาง 7. จตุวัฏมหาราชาอนุสรณ์ 8. บ้านต้นลำแพน 9. วัดปากน้ำ 10. วัดเสด็จ 11. วัดอินทาราม	1. วัดวรภูมิ 2. วัดสี่แยกราษฎร์บำรุง 3. วัดบางนางลี่ใหญ่ 4. วัดแก้วเจริญ 5. วัดช่องลมวรรณาราม 6. วัดอมรวดี 7. วัดประชาโฆสิตาราม 8. บ้านบางนางลี่ 9. วัดปรกสุธรรมราม	1. วัดสาธุชนาราม 2. วัดเทพประสิทธิ์คณาวาส 3. วัดโคกเกตุ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่วนงานวิจัยพิเศษ

ภาคผนวก ง

การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA) (แบบสอบถามตอนที่ 2)

ข้อที่	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
01	95.6333	327.4126	.3813	.9681
02	95.3333	317.9540	.6316	.9666
03	95.0333	329.2057	.2880	.9687
04	95.2333	311.8402	.7069	.9662
05	95.6667	317.4713	.7719	.9659
06	95.5667	313.7023	.6088	.9670
07	96.1333	313.8437	.5905	.9672
08	96.0333	312.9299	.8336	.9653
09	95.9333	317.9954	.4869	.9681
10	95.6000	312.9379	.7622	.9657
11	95.6667	308.2989	.7843	.9656
12	95.6333	307.8264	.8916	.9648
13	95.6333	306.2402	.9053	.9646
14	95.4333	310.8057	.8905	.9649
15	95.5000	314.2586	.7599	.9658
16	95.5333	308.0506	.8863	.9648
17	95.5000	309.7069	.8741	.9649
18	95.5667	309.2195	.8849	.9649
19	95.6333	315.6885	.6734	.9664
20	95.8333	319.7299	.5385	.9673
21	95.5667	310.8057	.7972	.9655
22	95.5000	307.0172	.8860	.9648
23	95.6667	310.0230	.8603	.9650
24	95.2667	323.7195	.5117	.9673
25	95.5333	322.0506	.6366	.9667
26	95.3333	319.6782	.6844	.9664
27	95.4667	320.6023	.5484	.9672
28	95.2667	312.3402	.7381	.9659

### Reliability Coefficients

N of Cases = 30      N of Items = 28

Alpha = .9673

ภาคผนวก จ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง

พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้สำหรับผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารหรือผู้รักษาราชการแทน และครูผู้สอน จำนวน 2 คน เป็นผู้ให้ข้อมูล

2. แบบสอบถามนี้ จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาระดับพฤติกรรมการตัดสินใจ และความแตกต่างของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามโดยจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา คำตอบที่ได้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในภาพรวม โดยไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแต่ประการใด ข้อมูลทั้งหมดนี้จะถูกเก็บไว้เป็นความลับ จะไม่เผยแพร่ให้ผู้อื่นผู้ใดได้รับรู้ ฉะนั้น ความจริงใจ และข้อเท็จจริงในการตอบแบบสอบถามของท่านจะช่วยให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้บรรลุวัตถุประสงค์และเป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาในอนาคตต่อไป

3. แบบสอบถามนี้มี 2 ตอน รวม 34 ข้อ กรุณาตอบทุกข้อ

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มี 6 ข้อ

ตอนที่ 2 เกี่ยวกับระดับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร มี 28 ข้อ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวอนงค์ แสงแก้ว

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร

## ตอนที่ 1

## ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน  
ของท่าน

		ช่องนี้สำหรับผู้วิจัย
1. เพศ		( ) 1
( ) ชาย	( ) หญิง	
2. อายุ		( ) 2
( ) 21 – 30 ปี	( ) 31 – 40 ปี	
( ) 41 – 50 ปี	( ) 51 ปี ขึ้นไป	
3. วุฒิการศึกษา		( ) 3
( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี	( ) ปริญญาตรี	
( ) ปริญญาโท	( ) ปริญญาเอก	
4. ตำแหน่งในปัจจุบัน		( ) 4
( ) ผู้บริหารสถานศึกษา		
( ) ผู้ช่วยผู้บริหาร/ผู้รักษาราชการ		
( ) ครูผู้สอน		
5. อายุราชการ		( ) 5
( ) ต่ำกว่า 10 ปี	( ) 10 – 20 ปี	
( ) 21 – 30 ปี	( ) มากกว่า 30 ปี	
6. ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง		( ) 6
( ) ต่ำกว่า 5 ปี	( ) 5 – 10 ปี	
( ) 11 – 15 ปี	( ) มากกว่า 15 ปี	



## ตอนที่ 2

## เกี่ยวกับระดับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

- คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงเพียงช่องเดียวในแต่ละข้อ โดยมีระดับคะแนนและความหมายของแต่ละระดับดังนี้
- ระดับ 5 หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจที่ผู้บริหารปฏิบัติมากที่สุด หรือปฏิบัติทุกครั้ง
- ระดับ 4 หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจที่ผู้บริหารปฏิบัติมาก หรือปฏิบัติ 4 ครั้ง ในจำนวน 5 ครั้ง
- ระดับ 3 หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจที่ผู้บริหารปฏิบัติปานกลาง หรือปฏิบัติ 3 ครั้ง ในจำนวน 5 ครั้ง
- ระดับ 2 หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจที่ผู้บริหารปฏิบัติน้อย หรือปฏิบัติ 2 ครั้ง ในจำนวน 5 ครั้ง
- ระดับ 1 หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจที่ผู้บริหารปฏิบัติน้อยที่สุด หรือไม่ได้ปฏิบัติเลย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ข้อที่	พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร	การปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
	ผู้บริหารของท่านมีพฤติกรรมในลักษณะต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด						
1	ผู้บริหารวางแผนและควบคุมการประเมินหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนของครูด้วยตนเอง						( ) 7
2	ผู้บริหารเป็นผู้จัดทำรายละเอียดแผนงบประมาณและการใช้จ่ายเงินของสถานศึกษา						( ) 8
3	ผู้บริหารเป็นผู้แต่งตั้งบุคลากรเพื่อทำหน้าที่ต่าง ๆ ในสถานศึกษา						( ) 9
4	ผู้บริหารเป็นผู้วางแผนในการบำรุงรักษาปรับปรุงอาคารสถานที่ และสิ่งแวดลอม						( ) 10

ข้อที่	พฤติกรรมที่ตัดสินใจของผู้บริหาร	การปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
5	ผู้บริหารกำหนดรายละเอียดการนิเทศการจัดการเรียนการสอนของคณะครูในสถานศึกษาแล้วจึงแจ้งให้ครูทราบ						( ) 11
6	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษาแล้วอธิบายให้ครูยอมรับ						( ) 12
7	ผู้บริหารพิจารณาความคิดเห็นความชอบของบุคลากรในสถานศึกษาแล้วจึงแจ้งให้ยอมรับ						( ) 13
8	ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดการพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาและอธิบายให้ครูเข้าใจ						( ) 14
9	ผู้บริหารเป็นผู้จัดครูเข้าสอนประจำชั้นหรือประจำวิชาแล้วจึงขอความคิดเห็นจากครู						( ) 15
10	ผู้บริหารเป็นผู้วางแผนการใช้ทรัพยากรสินทรัพย์ที่มีอยู่ในสถานศึกษาแล้วขอความคิดเห็นจากครู						( ) 16
11	ผู้บริหารแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างครูในสถานศึกษาแล้วขอความคิดเห็นจากครู						( ) 17
12	ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์งาน กิจกรรมของสถานศึกษาแล้วจึงขอความคิดเห็นจากครู						( ) 18
13	ผู้บริหารจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา/แผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา และมีการปรับแผนเมื่อได้รับข้อมูลเพิ่มเติมจากครู						( ) 19

ข้อที่	พฤติกรรมที่ตัดสินใจของผู้บริหาร	การปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
14	ผู้บริหารจัดทำรายละเอียดงบประมาณตามแผนปฏิบัติการประจำปี งาน กิจกรรมต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาและอาจเปลี่ยนแปลงใหม่เมื่อได้รับฟังความคิดเห็นจากครู						( ) 20
15	ผู้บริหารสับเปลี่ยนหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากรในสถานศึกษาแต่อาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่เมื่อได้รับข้อมูลเพิ่มเติม						( ) 21
16	ผู้บริหารกำหนดแนวทางในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาการศึกษาและอาจเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินงานเมื่อได้รับฟังความคิดเห็นจากครู						( ) 22
17	ผู้บริหารขอคำแนะนำจากคณะครูในการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อส่งเสริมความรู้แก่นักเรียน						( ) 23
18	ผู้บริหารจัดทำโครงการเพื่อขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานราชการอื่น หน่วยงานเอกชน ชุมชน โดยอาศัยข้อเสนอแนะ คำแนะนำจากคณะครู						( ) 24
19	ผู้บริหารขอความคิดเห็นจากครูก่อนจัดส่งครูเข้ารับการอบรม สัมมนา เพิ่มพูนความรู้ประสบการณ์						( ) 25
20	ผู้บริหารขอความคิดเห็นจากคณะครูก่อนอนุญาตให้บุคคลภายนอกใช้อาคารสถานที่ของสถานศึกษาจัดกิจกรรมต่าง ๆ						( ) 26

ข้อที่	พฤติกรรมที่ตัดสนใจของผู้บริหาร	การปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
21	ผู้บริหารชี้แนะ ให้คำแนะนำแก่คณะครู และมอบหมายให้กำหนดโครงการเพื่อช่วยเหลือนักเรียนด้านการเรียนและปัญหาส่วนตัว						( ) 27
22	ผู้บริหารแนะนำคณะครูในการระดมทรัพยากรในท้องถิ่นเพื่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา						( ) 28
23	คณะครูร่วมกันจัดสวัสดิการภายในสถานศึกษาตามคำแนะนำ ข้อเสนอแนะของผู้บริหาร						( ) 29
24	คณะครูดำเนินการควบคุม ดูแลความประพฤติและรักษาระเบียบวินัยของนักเรียนตามกฎระเบียบของสถานศึกษา						( ) 30
25	ผู้บริหารมอบให้คณะครูในสถานศึกษาร่วมกันกำหนดการเชิญวิทยากรในท้องถิ่น มาให้ความรู้แก่ครูและนักเรียน						( ) 31
26	ผู้บริหารมอบให้คณะครูในสถานศึกษาร่วมกันกำหนดการจัดซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์ที่เหมาะสมและจำเป็นต้องใช้ในสถานศึกษา						( ) 32
27	คณะครูร่วมกันเป็นผู้กำหนดงาน มาตรฐานคุณภาพงาน เกณฑ์การประเมินผลงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษา						( ) 33
28	ผู้บริหารมอบให้คณะครูร่วมกันดำเนินงานกิจกรรมนักเรียน เช่น กิจกรรมกีฬา กิจกรรมสภานักเรียน กิจกรรมบันทึกความดี						( ) 34

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวอนงค์ แสงแก้ว
ที่อยู่	83/3 หมู่ 7 ตำบลบางขันแตก อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสงคราม 75000 โทรศัพท์ 0 3473 2615
ที่ทำงาน	โรงเรียนบ้านยายแพง อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม โทรศัพท์ 0 3473 8171
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2539	สำเร็จการศึกษาปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (การศึกษาปฐมวัย) จากสถาบันราชภัฏนครปฐม
พ.ศ. 2545	ศึกษาต่อระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2539-2541	อาจารย์ 1 โรงเรียนศาลพ่อเตอ อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม
พ.ศ. 2541-2544	อาจารย์ 1 โรงเรียนวัดตรีจันทน์พัฒนาราม จังหวัดสมุทรสงคราม
พ.ศ. 2544-2547	ครูใหญ่โรงเรียนบ้านยายแพง อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม
พ.ศ. 2547-2548	อาจารย์ใหญ่โรงเรียนบ้านยายแพง อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม
พ.ศ. 2548-ปัจจุบัน	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านยายแพง อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม