



พฤติกรรมการณ์ตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา
จังหวัดสมุทรสาคร



โดย
นางสาวนฤมล ศรีงามผ่อง

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2560

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร



พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา
จังหวัดสมุทรสาคร



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ข ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2560
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

DECISION MAKING BEHAVIOR OF THE DIRECTOR
OF PRIMARY SCHOOL IN SAMUTSAKORN



A Master's Report Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Education (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)
Department of Educational Administration
Graduate School, Silpakorn University
Academic Year 2017
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

58252325 : การบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญาโท

คำสำคัญ : พฤติกรรมการตัดสินใจ

นางสาว นฤมล ศรีงามผ่อง: พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริระประภา

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร เมื่อจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ขนาดโรงเรียน และอำเภอ กลุ่มตัวอย่างคือ โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 45 โรงเรียน ซึ่งได้โดยวิธีการจับคู่ (matching case) โดยเลือกจากอำเภอที่มีโรงเรียนน้อยที่สุด ซึ่งได้แก่อำเภอกระทุ่มแบนมี 19 โรงเรียน แล้วเปิดตารางประมาณกลุ่มตัวอย่างของเครซี่มอร์แกน (Krejcie & Morgan) ได้กลุ่มตัวอย่าง 15 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนละ 3 คน คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา/รองผู้อำนวยการสถานศึกษา/ผู้รักษาการแทนผู้อำนวยการ/หัวหน้าฝ่ายบริหาร จำนวน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 135 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารตามแนวคิดของ แทนเนบอม และชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) จำนวน 1 ฉบับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ ค่ามัธยฐานเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลจากการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ ผู้บริหารอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานภายใต้ขอบเขตที่กำหนดโดยผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ ผู้บริหารกำหนดขีดจำกัดขอให้กลุ่มตัดสินใจ ผู้บริหารนำเสนอการตัดสินใจ ผู้บริหารนำเสนอปัญหาและรับคำแนะนำในการตัดสินใจ ผู้บริหารตัดสินใจเบื้องต้นอาจมีการเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ และผู้บริหารแสดงความคิดเห็นและเชิญให้ตั้งคำถาม

2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร เมื่อจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ขนาดโรงเรียน และอำเภอ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

58252325 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : DECISION MAKING BEHAVIOR

MISS NARUMON SRI-NGARMPONG : DECISION MAKING BEHAVIOR OF THE DIRECTOR OF PRIMARY SCHOOL IN SAMUTSAKORN THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR NUCHNARA RATTANASIRAPRAPH, Ph.D.

The objectives of this research were to identify; 1) the decision making behavior of the director of Primary Schools in Samutsakorn. 2) the comparative study of decision making behaviors of the director of primary school in Samut Sakhon which classified by sex, age, education, position in the school, experience in school , school sizes and ampore of school. The samples were 45 primary schools in Samut Sakhon. and selected by the matching case from the lowest number of schools. Krejcie & Morgan has a sample group of 15 schools. The 135 informants were a director a school/ a deputy director a school / an acting director / a head of administration/ head of subject and a teacher. The reseach instrument was a questionnaire decision making behavior based on Tannenbaum and Schmidt's concept. Statistics used in data analysis were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation.

The findings of this research were as follow :

1. The decision behavior of the director of primary schools in Samutsakorn was at high level in overall and every aspect. Descending by using arithmetic means were as follows; manager permits subordinates to the function within limits defined by superior ,manager makes decision and announces it, manager defines limits; asks group to make decision, manager sell decision, manager presents problem,gets suggestions,makes decision, manager presents tentative decision subject to change and manager presents ideas and invites questions

2. The comparative study of opinion level towards decision making of the director of primary schools and which classified by sex, age, education Position in the school, experience in school, school sizes and ampore was not significantly different.

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จด้วยความเมตตา กรุณา และความช่วยเหลือเป็นอย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริระประภา อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระหลัก อาจารย์ ดร. สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์ ประธานคณะกรรมการตรวจสอบการค้นคว้าอิสระ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่ได้ให้ความกรุณาในการแนะนำ ช่วยเหลือ แก้ไขปัญหา และข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความใส่ใจ รวมทั้งให้กำลังใจด้วยดีตลอดมา ตั้งแต่ต้นจนสำเร็จเรียบร้อย ผู้วิจัยขอกราบขอบคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระ และคณะครูโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสมุทรสาคร ที่กรุณาให้ความร่วมมือเป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ด้วยความร่วมมือเป็นอย่างดี

ขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อบุญรอด ศรีงามผ่อง คุณแม่มยุรี ศรีงามผ่อง และนายธนพล เห็นสว่าง ที่คอยให้ความช่วยเหลือด้านทุนทรัพย์ และเป็นกำลังใจสำคัญในการศึกษาระดับมหาบัณฑิตเป็นอย่างดีเสมอจนนำมาซึ่งความสำเร็จในการศึกษา

นฤมล ศรีงามผ่อง



สารบัญ

| | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย..... | ง |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... | จ |
| กิตติกรรมประกาศ..... | ฉ |
| สารบัญ..... | ช |
| บทที่ 1 บทนำ..... | 1 |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... | 2 |
| ปัญหาการวิจัย..... | 4 |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... | 5 |
| คำถามของการวิจัย..... | 5 |
| สมมติฐานของการวิจัย..... | 6 |
| ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย..... | 6 |
| ขอบเขตของการวิจัย..... | 10 |
| นิยามศัพท์เฉพาะ..... | 11 |
| บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง..... | 12 |
| พฤติกรรมการตัดสินใจ..... | 12 |
| ความหมายของการตัดสินใจ..... | 12 |
| ประเภทของการตัดสินใจ..... | 17 |
| กระบวนการตัดสินใจ..... | 18 |
| ลักษณะของการตัดสินใจที่ดี..... | 22 |
| ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจ..... | 25 |
| หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจ..... | 28 |

| | |
|---|----|
| ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร..... | 35 |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... | 36 |
| งานวิจัยในประเทศ..... | 36 |
| งานวิจัยต่างประเทศ..... | 39 |
| สรุป..... | 41 |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย..... | 42 |
| ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย..... | 42 |
| ระเบียบวิธีวิจัย..... | 43 |
| แผนแบบของการวิจัย..... | 43 |
| ประชากร..... | 43 |
| กลุ่มตัวอย่างและการเลือกตัวอย่าง..... | 43 |
| ผู้ให้ข้อมูล..... | 44 |
| ตัวแปรที่ศึกษา..... | 44 |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... | 46 |
| การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือ..... | 47 |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล..... | 47 |
| การวิเคราะห์ข้อมูล..... | 48 |
| สรุป..... | 49 |
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... | 50 |
| ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม..... | 50 |
| ตอนที่ 2 ผลการ วิเคราะห์ความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียน ประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร..... | 53 |
| ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียน ประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร เมื่อจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง หน้าที่ในสถานศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ขนาดโรงเรียน และอำเภอ..... | 61 |

| | | |
|---------|--|----|
| บทที่ 5 | สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... | 68 |
| | สรุปผลการวิจัย..... | 68 |
| | การอภิปรายผล | 69 |
| | ข้อเสนอแนะของการวิจัย | 72 |
| | ข้อเสนอแนะทั่วไป..... | 73 |
| | ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป..... | 74 |
| | รายการอ้างอิง | 75 |
| | ภาคผนวก..... | 80 |
| | ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล | 81 |
| | ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... | 84 |
| | ประวัติผู้เขียน..... | 91 |



บทที่ 1

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงการศึกษาในปัจจุบันมีความก้าวหน้าที่เน้นการพัฒนาที่ผู้เรียนเป็นสำคัญ กระแสโลกาภิวัตน์ของโลกในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อผู้เรียนเป็นอย่างมาก ในกระบวนการเรียนรู้ต้องมุ่งปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมือง การปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รู้จักรักษาและส่งเสริม สิทธิ หน้าที่ เสรีภาพ ความเคารพกฎหมาย และเพื่อให้ก้าวทันกระแสการเปลี่ยนแปลงในยุคที่ความรู้และเทคโนโลยีเจริญขึ้นอย่างรวดเร็ว กระทรวงศึกษาธิการในยุคของการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561) ได้ประกาศวิสัยทัศน์เกี่ยวกับคนไทยยุคใหม่ว่า คนไทยยุคใหม่ต้องได้เรียนรู้ตลอดชีวิต มีสติรู้ทัน มีปัญญา รู้คิดมีสมรรถนะและมีคุณธรรม รับผิดชอบต่อครอบครัว ประเทศชาติ และเป็นพลเมืองดีของโลก ซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ที่ได้มุ่งพัฒนาให้ผู้เรียนเป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข มีศักยภาพ ในการศึกษาต่อ และการประกอบอาชีพ¹ อาจกล่าวได้ว่าการกระทำหรือพฤติกรรมในการบริหาร /จัดการที่มุ่งให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น มีการตัดสินใจ (Decision Making) เกี่ยวข้องอยู่ด้วยเสมอ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดการ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร และรวมถึงการควบคุม การตัดสินใจจะเป็นหน้าที่ที่แฝงอยู่ในหน้าที่อื่นๆ ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการบริหารในระดับใดหรือในสถานการณ์ใดก็ตาม บางท่านถึงกล่าวว่า การบริหาร คือการตัดสินใจนั่นเอง² ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา และไม่มียุคใดที่สามารถหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงได้ แต่การปรับองค์กรเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ในโลกธุรกิจได้นั้น จำเป็นต้องทำอย่างมีทิศทาง ซึ่งการที่องค์กรจะบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีทิศทางได้นั้น ผู้นำ และกลยุทธ์ ถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนล้วนต้องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้อย่างมี

¹ สำนักงานทดสอบการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, **แนวทางการประเมินคุณภาพมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2554), 25.

² สร้อยตระกูล อรรถมานะ, **พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีและการประยุกต์** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550), 387.

ประสิทธิผล³ การตัดสินใจเป็นสิ่งที่จำเป็นในการบริหาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยผ่านกระบวนการการตัดสินใจที่เป็นขั้นตอนและการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในการตัดสินใจ ในการตัดสินใจนั้นเริ่มด้วยการกำหนดเป้าหมาย และวิเคราะห์หาทางเลือกที่ดีที่สุดผ่านการศึกษาค้นคว้าข้อมูลที่ดี ดังนั้นการเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศชาติ องค์กร หรือธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ การไร้สภาพของภาวะผู้นำส่งผลกระทบต่อองค์กรในหลายๆ ด้าน⁴ ผู้บริหารกับการตัดสินใจจึงมีความสัมพันธ์กันอย่างแยกไม่ออก เพราะการตัดสินใจเปรียบเสมือนเครื่องมือที่ผู้บริหารใช้ เพื่อเลือกแสดงพฤติกรรมไปสู่วัตถุประสงค์ที่ต้องการ ผู้บริหารจะเป็นผู้มีความสามารถเพียงใดขึ้นอยู่กับวิจารณญาณในการตัดสินใจ⁵

ดังนั้นการตัดสินใจจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ทำให้คนเกิดการพัฒนา เกิดการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน อันส่งผลให้เกิดสังคมที่เข้มแข็ง แต่การศึกษาจะพัฒนาคนได้มากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับกระบวนการวางแผนจัดการดำเนินการศึกษาในสถานศึกษาเป็นพื้นฐาน และการจัดการศึกษา ในสถานศึกษาเป็นสำคัญ ดังนั้นการบริหารงานในสถานศึกษาจึงมีความสำคัญมาก ต้องมีทิศทาง ในการดำเนินงาน ต้องเข้าใจและมองเห็นความเชื่อมโยงของการศึกษาในองค์กรรวมทั้งระบบอย่างชัดเจน เพื่อกำหนดแนวทางในการบริหารสถานศึกษาและการปฏิบัติการต่างๆ ของผู้บริหารตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 จุดเริ่มต้นจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารเพราะผู้บริหารเป็นนักวางแผน กำหนดทิศทางและนโยบายที่ชัดเจน⁶

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบัน และอนาคตที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวางแผนอย่างครอบคลุมในทุก ๆ ด้าน เป็นการวางแผนอย่างเป็นระบบ มีความคิดในทางริเริ่มสร้างสรรค์

³ จิตติ รัศมีธรรมโชติ และคณะ, **Essentials of Managing Change สารสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีประสิทธิผล**. (กรุงเทพฯ: บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัดมหาชน, 2553), 58.

⁴ มนูญ วงศ์นารี, **ธรรมะกับการบริหาร** (กรุงเทพฯ: บริษัท ปีโตรเคมีแห่งชาติ จำกัด (มหาชน), 2539), 49.

⁵ อีรวุฒิ ประทุมณพรัตน์, **เอกสารวิชาการการบริหารการศึกษา** (สงขลา: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2540), 56.

⁶ กำพล สุภาพงษ์, "ความคิดเห็นของครูผู้สอนต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี" (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา สาขาวิชาธุรกิจศึกษา มหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2545), 2.

(Creative Thinking) และการคิดเชิงวิเคราะห์ การใช้วิจารณญาณ (Critical Thinking) โดยอาศัยความสามารถทางด้านสติปัญญาของผู้นำแต่ละคน (Personal Intelligence) โดยผู้นำแต่ละระดับ จะต้องการวางแผนการทำงานเสมอ และแผนที่ผู้นำ แต่ละคนกำหนดมีความแตกต่างกันตามหน้าที่ ความรับผิดชอบและบทบาทของผู้หน้านั้น ซึ่งในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา และไม่มีองค์กรใดสามารถหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงได้ แต่การปรับองค์กรเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ในโลกธุรกิจได้นั้น จำเป็นต้องทำอย่างมีทิศทาง ซึ่งการที่องค์กรจะบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีทิศทางได้นั้น ผู้นำ และกลยุทธ์ ถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนล้วนต้องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูง จะต้องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจตลอดเวลาเนื่องจากการตัดสินใจ และการกระทำของผู้นำทำให้เกิดผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของผู้ที่เกี่ยวข้องในระดับต่างๆ ตั้งแต่ระดับสังคม ระดับโลก และผลการตัดสินใจก็จะกระทบกระเทือนต่อคนเป็นจำนวนมากด้วย การวางแผนหรือการตัดสินใจจะทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลว ขึ้นอยู่กับการวางแผนและการตัดสินใจของผู้บริหาร ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรตระหนัก ถึงการวางแผนการกำหนดทิศทางนโยบายก่อนเสมอ จะเห็นได้ว่าการบริหารที่ดีนั้นไม่อาจตัดสินใจทำด้วยคนเดียวการร่วมมือกันทำงานจะทำให้เกิดความสำเร็จ โดยการมอบหมายงาน และกระจายอำนาจ เลือกคนทำงานให้เหมาะสมกับงาน ผู้บริหารที่มีการตัดสินใจที่ดี มีแนวโน้มที่จะเป็นประชาธิปไตยในการกระจายอำนาจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้ที่จะมีภาวะผู้นำ (Leadership) จากการจัดการ (Management) และผสมผสานประยุกต์ให้เหมาะสม

การตัดสินใจ เป็นกระบวนการที่จำเป็นและมีความสำคัญในการบริหารงานเป็นอย่างมากจนถือเป็นหัวใจของการบริหารงาน การบริหารโรงเรียนถึงแม้จะมีคำจำกัดความมากมายอย่างไรก็ตามแต่สิ่งหนึ่งที่มีความหมายแท้จริงก็คือ การตัดสินใจและการนำการตัดสินใจไปดำเนินงานบริหารโรงเรียน เรื่องของการตัดสินใจเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทั้งหลายไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่เกี่ยวกับการตัดสินใจซึ่งมีความสำคัญกับความก้าวหน้าหรือล้มเหลวของหน่วยงาน และยังเป็นผู้บริหารระดับสูงจะต้องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจตลอดเวลา และผลการตัดสินใจก็จะกระทบกระเทือนต่อคนเป็นจำนวนมากด้วยกัน ดังนั้นผลของการตัดสินใจของผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อผลที่จะเกิดขึ้นนั้นด้วย ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจตลอดเวลาเนื่องจากการตัดสินใจ และการกระทำของผู้นำทำให้เกิดผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของผู้ที่เกี่ยวข้องในระดับต่างๆ ตั้งแต่ระดับสังคม ระดับโลก และผลการตัดสินใจก็จะกระทบกระเทือนต่อคนเป็นจำนวนมากด้วย การวางแผนหรือการตัดสินใจจะทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลว ขึ้นอยู่กับการวางแผนและการตัดสินใจ

ของผู้บริหาร ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรตระหนัก ถึงการวางแผนการกำหนดทิศทางนโยบายก่อนเสมอ⁷ จะเห็นได้ว่าการบริหารที่ดีนั้นไม่อาจตัดสินใจได้ด้วยคนเดียวการร่วมมือกันทำงานจะทำให้เกิดความสำเร็จ โดยการมอบหมายงาน และกระจายอำนาจ เลือกคนทำงานให้เหมาะสมกับงาน ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ มีแนวโน้มที่จะเป็นประชาธิปไตยในการกระจายอำนาจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้ที่จะมีภาวะผู้นำ (Leadership) จากการจัดการ (Management) และผสมผสานประยุกต์ให้เหมาะสม ดังนั้นหากผู้บริหารไม่มีความเป็นผู้นำแล้ว จะส่งผลให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากความเป็นมาและความสำคัญข้างต้น ทำให้เห็นความสำคัญของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร การตัดสินใจเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำที่ดี ดังนั้นพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา เป็นกระบวนการในการวิเคราะห์หาทางเลือกที่ดี และมีความเหมาะสมตรงกับสถานการณ์ปัจจุบันโดยเฉพาะด้านการตัดสินใจที่มีความสำคัญต่อสถานศึกษาอย่างมาก

ปัญหาการวิจัย

จากการประมวลเอกสารผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษา ในด้านการบริหารจัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสมุทรสาครนั้นผู้วิจัยสังเคราะห์ปัญหาเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจได้ดังนี้

1) ผู้บริหารใช้อำนาจในการตัดสินใจเพียงผู้เดียว การตัดสินใจของผู้บริหารที่ตัดสินใจโดยรวมอำนาจไว้ทั้งหมดและไม่มีการวางแผนในการดำเนินงานที่เป็นขั้นตอน การที่ผู้บริหารตัดสินใจเพียงผู้เดียว เมื่อผู้บริหารไม่กระจายอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้การทำงานล่าช้า ทำให้การตัดสินใจไม่มีประสิทธิภาพและผู้ร่วมงานไม่สามารถแสดงความคิดเห็นได้

2) ผู้บริหารกำหนดทางเลือกให้ โดยไม่เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเสนอความคิดเห็น ไม่มีการประชุม หรือปรึกษาเพื่อหาทางเลือกร่วมกัน การเลือกทางเลือกรู้สึกว่าควรเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ทำให้สถานศึกษาอาจเกิดข้อผิดพลาดในการตัดสินใจได้ องค์ประกอบสำคัญความสำเร็จในอันดับต้นๆ คือ การบริหารที่ได้แสดงถึงความร่วมมือกับบุคลากร สังคม และชุมชน รวมถึงผู้ร่วมงานให้เกิดการยอมรับให้ความร่วมมือ และปฏิบัติตามจะส่งผลให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ ผู้บริหารที่เสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วนำมาพิจารณานั้นเป็นผู้บริหารที่ยอมรับความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ผู้ร่วมงานมีความสุขที่จะได้ทำงานที่ตน

⁷ วรพจน์ บุชราคมวดี, "ความหมายและความสำคัญของการตัดสินใจ," เข้าถึงเมื่อ 26 พฤศจิกายน 2560, เข้าถึงจาก <http://fms.vru.ac.th/research/vorapot/A10-5.pdf>.

ถนัด และจะทำให้เกิดประสิทธิผลแก่สถานศึกษา นอกจากนี้ปัญหาในพฤติกรรม การตัดสินใจของผู้บริหารแล้ว ยังส่งผลต่อประสิทธิผลต่อสถานศึกษาในการบรรลุเป้าหมายตามที่สถานศึกษาได้ตั้งไว้ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และการติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้มีสภาพการแข่งขัน ความเร่งรีบ การปรับตัวเข้าสู่กระแสโลกาภิวัตน์ มีผลกระทบต่อเด็ก และเยาวชนเป็นอย่างมาก ปัญหาของบุคคล สังคม และปัญหาของโลกเป็นเรื่องน่าห่วง เป็นเรื่องที่ต้องเร่งป้องกันให้ทันเวลา การจัดการศึกษาที่เหมาะสมสำหรับเด็ก และเยาวชนเป็นวิธีการที่สำคัญยิ่ง⁸ นอกจากการศึกษาแล้วผู้บริหารควรมีพฤติกรรม การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสะท้อนให้เห็นผ่านความสำเร็จของนักเรียน

จากปัญหาข้างต้นสะท้อนว่าพฤติกรรม การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร ยังมีพฤติกรรม การตัดสินใจที่ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนจังหวัดสมุทรสาคร เพื่อทราบเกี่ยวกับพฤติกรรม การตัดสินใจเพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีการตัดสินใจที่ดี

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาได้ชัดเจน ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบพฤติกรรม การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร
2. เพื่อทราบผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อพฤติกรรม การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร เมื่อจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในการทำงาน ประสบการณ์ในการทำงาน ขนาดโรงเรียน และอำเภอ

คำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามของการวิจัยดังต่อไปนี้ คือ

1. พฤติกรรม การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร เป็นแบบใด
2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อพฤติกรรม การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร เมื่อจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในการทำงาน ประสบการณ์ในการทำงาน ขนาดโรงเรียน และอำเภอ แตกต่างกันหรือไม่

⁸ กระทรวงศึกษาธิการ, เอกสารชุดแนะแนว: กลไกสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ ผู้เรียนเป็นสุข ครุฑคู่ขวัญ (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนากรมศาสนา, 2544), 15.

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อให้การศึกษาการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร สอดคล้องกับข้อคำถามของการวิจัย ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานการวิจัย เพื่อการวิจัยไว้ดังนี้

1. พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการ ประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร อยู่ในระดับปานกลาง
2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียน ประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร เมื่อจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในการทำงาน ประสบการณ์ในการทำงาน ขนาดโรงเรียน และอำเภอ แตกต่างกัน

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

หน่วยงานทางการศึกษาทุกหน่วยงานล้วนแต่เป็นระบบเปิดตามแนวคิดของ ลูเนินเบอร์ก และออนสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) การบริหารการศึกษาตามทฤษฎีเชิงระบบแบบเปิดมองว่าองค์การทางการศึกษาทั้งในระดับกระทรวงศึกษาธิการ เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาเป็นหน่วยงานในการขับเคลื่อนการศึกษาและมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกอยู่ตลอดเวลา จึงต้องพยายามหาวิธีปรับโครงสร้างขององค์การให้ สามารถต่อต้านสภาพแวดล้อมที่เข้ามาคุกคามเพื่อ ทำให้องค์การเสื่อมถอย ซึ่งทัศนะนั้นจะแตกต่างจากทฤษฎีเชิง ระบบแบบปิด ที่ไม่ใส่ใจกับ สภาพแวดล้อมภายนอกเพราะเห็นว่า องค์การมีความเป็นอิสระและสามารถที่จะจัดการปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ด้วยตนเอง ในทฤษฎีเชิงระบบแบบเปิดตั้งอยู่บนฐานความคิดว่าองค์การเป็นระบบหนึ่งๆ สถานศึกษาได้รับทรัพยากรจากสภาพแวดล้อม ใน 4 ลักษณะ ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และข้อมูล สารสนเทศทั้งนี้ คน หมายถึง บุคลากรที่เป็นสมาชิกของ องค์การ เงิน หมายถึง งบประมาณที่ใช้ในการลงทุนเพื่อการดำเนินการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว วัสดุ อุปกรณ์ หมายถึง สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ รวมทั้งเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และข้อมูล สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูล ข่าวสาร หลักสูตร ความรู้ และสถิติต่างๆที่ใช้ในการบริหารจัดการศึกษา กระบวนการเปลี่ยนแปลง (transformation process) ภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเกี่ยวข้องกับการประสาน และ การใช้ทรัพยากรทั้ง 4 ลักษณะเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษา นั่นคือ การพัฒนาให้ผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ตามที่โรงเรียนได้ตั้งความคาดหวังไว้ อันจะส่งผลต่อการเป็นพลเมือง ที่ดีของสังคมต่อไป และผู้บริหารสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จได้ผลผลิตตามที่กำหนดไว้ก็ ต้อง ดำเนินการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบภายในองค์การ ทั้งการบริหารจัดการทั่วไป การจัดการเรียน การสอน กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และกิจกรรมชุมชนสัมพันธ์ โดยต้องใช้ความรู้และทักษะการบริหาร

จัดการที่หลากหลาย ทั้งทักษะ ในการตัดสินใจ ทักษะการทำงานกับคนอื่น ทักษะการสื่อสาร ทักษะการวางแผน และทักษะที่จะจัดการกับความเปลี่ยนแปลงได้โดยเฉพาะ อย่างยิ่งต้องมีทักษะการเป็นผู้นำการเรียนการสอน ดังนั้นกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร และบุคลากรในองค์การจะส่งผลต่อเป้าหมายหรือปัจจัยนำออกด้านผู้เรียน ทั้งในระดับสถานศึกษาและระดับเขตพื้นที่ ปัจจัยนำออก (outputs) ภารกิจสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาคือ ต้องสร้างความมั่นใจและใช้ทรัพยากรที่มาจากสภาพแวดล้อมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้ผลผลิตตามที่กำหนดไว้ในบริบทของสถานศึกษา ปัจจัยนำออกก็คือ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษาที่อาจจะปรากฏในลักษณะของผลิตภัณฑ์ ผลที่ได้รับผลลัพธ์หรือภาพความสำเร็จของระบบการศึกษาทั้งนี้ลักษณะของปัจจัยนำออกจะแตกต่างกันไปตามลักษณะของสถานศึกษา แต่ส่วนใหญ่จะปรากฏในลักษณะของผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน สมรรถนะการสอนของครู ความก้าวหน้าของนักเรียนและของครู อัตราการตกซ้ำชั้น การลาออกของครูและบุคลากร การขาดเรียนของนักเรียน การขาดสอนของครู ความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน ทศนคติของนักเรียน ต่อโรงเรียน และความพึงพอใจของครู ในการปฏิบัติงานข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ข้อมูลจากปัจจัยนำออกจะทำให้ได้ข้อมูลย้อนกลับแก่ระบบ และข้อมูล ย้อนกลับไม่ว่าในเชิงบวกหรือเชิงลบจะช่วยให้การบริหารจัดการศึกษาประสบความสำเร็จได้ ถ้าองค์การได้ ข้อมูลย้อนกลับเชิงลบก็สามารถนำมาปรับแก้ไขกระบวนการ หรือปัจจัยนำเข้า หรือทั้งสองส่วน ซึ่งจะส่งผลถึงคุณภาพของปัจจัยนำออก สำหรับศตวรรษที่ 21 แรงแฉกนี้ส่งผลให้กระทรวงศึกษาธิการมี นโยบายปรับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพ.ศ. 2551 ใหม่ ซึ่งจะต้องส่งผลถึงเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาที่ต้องนำนโยบายนี้สู่การปรับเปลี่ยนหลักสูตรของสถานศึกษาและการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักการของทักษะสำหรับศตวรรษที่ 21 อันจะส่งผลถึงผู้เรียนต่อไปดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพต้องสามารถบริหารจัดการองค์การอย่างมีกลยุทธ์โดยวิเคราะห์สถานการณ์ของสภาพแวดล้อม เพื่อที่จะสามารถจัดการศึกษาได้ตอบสนองความต้องการจำเป็นของสังคมได้อย่างแท้จริง⁹

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจ มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจไว้ดังนี้ แทนเนนบอม และชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) ได้กล่าวถึงรูปแบบพฤติกรรมการตัดสินใจออกเป็น 7 แบบ คือ 1) ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ 2) ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตน 3) ผู้บริหารตัดสินใจ

⁹รัตนา ดวงแก้ว, "ทฤษฎีเชิงระบบแบบเปิด," เข้าถึงเมื่อ 16 พฤศจิกายน 2559, เข้าถึงจาก <http://edu.stou.ac.th/EDU/UploadedFile/23723-11.pdf>.

แล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ 4) ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและอาจเปลี่ยนการตัดสินใจ 5) ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ 6) ผู้บริหารชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจในขอบเขตนั้น 7) ผู้บริหารมอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเองภายในขอบเขตที่กำหนด¹⁰ ซีมอน (Simon) ได้ให้ความหมายว่า กระบวนการการตัดสินใจนั้นแบ่งออกได้ 3 ชั้น 1) การนิยามปัญหา (Intelligence) กิจกรรมด้านเขาวัวปัญญา การค้นหาข่าวสารในสถานะแวดล้อมที่ทำให้ต้องมีการตัดสินใจ 2) การศึกษาหาทางเลือก (Design Activity) กิจกรรมด้านการออกแบบให้เป็นการพัฒนา วิเคราะห์ และแนวทางเลือกต่างๆ ที่จะนำไปปฏิบัติได้ 3) การตัดทางเลือก (Choice Activity) กิจกรรมการเลือกที่เหมาะสม หลังจากการวิเคราะห์ทางเลือกที่มีอยู่ทั้งหมด และสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง¹¹ มูดี (Moody) ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจเป็นการกระทำที่ต้องทำเมื่อไม่มีเวลาที่จะหาข้อเท็จจริงอีกต่อไป ปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือ เมื่อใดถึงจะตัดสินใจว่าควรหยุดหาข้อเท็จจริง แนวทางแก้ไขจะเปลี่ยนแปลงไปตามปัญหาที่ต้องการแก้ไข ซึ่งการรวบรวมข้อเท็จจริงเกี่ยวข้องกับการใช้จ่ายและใช้เวลา¹² กิบสันและอีวาน เซวิช (Gibson and Ivancevich) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้ว่าเป็นกระบวนการสำคัญขององค์การที่ผู้บริหารจะต้องกระทำอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลข่าวสาร (information) ซึ่งได้รับมาจากโครงสร้างองค์การ พฤติกรรมบุคคล และกลุ่มในองค์การ¹³ กริฟฟิน (Griffin) การตัดสินใจทางการบริหาร (Managerial Decision Making) หมายถึง กระบวนการคัดเลือกวิธีแก้ไขปัญหากจากทางเลือกที่มีอยู่ตั้งแต่ 2 ทางเลือก เป็นกระบวนการที่เป็นระบบ ซึ่ง ผู้บริหารต้องระบุปัญหา ประเมินทางเลือก และคัดเลือกวิธีแก้ปัญหานั้นที่พอใจที่สุด และเป็นประโยชน์สูงสุดแก่องค์การการตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึง การเลือกที่ต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบในการนำไปสู่ผลลัพธ์ที่น่าพอใจไม่ก่อให้เกิดปัญหาตามมาภายหลัง เป็นการตัดสินใจอย่างมีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับของบุคคลต่างๆ การตัดสินใจทางการบริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนที่ต้องการการตัดสินใจก่อนที่จะมีการกำหนด

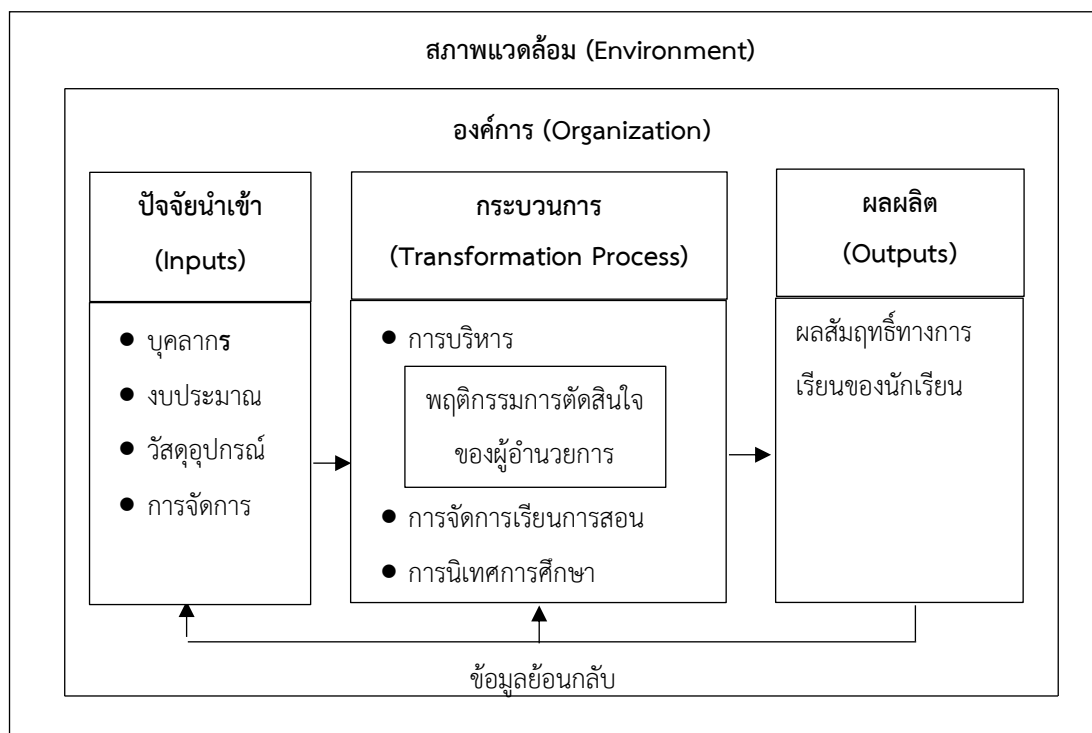
¹⁰ Tannenbaum and Werren H. Schmidt, **How to Choose a Leadership Pattern**, (Boston: A Harvard Business Review, 1973), 5.

¹¹ Simon A. Herbert, **The New Science of Management Decision** (New York: Harper&Row, 1997), 25; *ibid.*

¹² Paul Moody, **Decision Making : Proven Methods Forbetter Decision** (Singapore: McGraw-Hill Book Company, 1983), 39.

¹³ J.L. Gibson, J.M. Ivancevich, and J.H. &Donnelly, **Organizational:Structure, Process, Behavior**. Texas : Business (1973), 12.

แผนการต่างๆเพื่อนำไปปฏิบัติเกี่ยวข้องกับการเลือกหรือไม่เลือกอนุมัติหรือไม่อนุมัติการปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติหรือการกำหนดกฎเกณฑ์ต่างๆ เพื่อยึดถือปฏิบัติ¹⁴ ดังแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Altan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 6th ed. (CA: WAdworth Publishing, 2007), 31-33.

: Tannenbaum and Werren H. Schmidt, “ How To Choose a Leadership Pattern, “ A Harvard Business Review (March – April1973) : 5

¹⁴ Daniel E Griffiths, **Administrative Theory** (New York: Appleton-Century&Crofts, 1959), 11.

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจตามแนวคิดของแทนเนนบอมและชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) จากนั้นจึงพิจารณาตัดสินใจเลือกทางใดทางเลือกหนึ่งได้กล่าวถึงรูปแบบพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจออกเป็น 7 แบบ คือ 1) ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ 2) ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตน 3) ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ 4) ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและอาจเปลี่ยนการตัดสินใจ 5) ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ 6) ผู้บริหารชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ตัดสินใจในขอบเขตนั้น 7) ผู้บริหารมอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเองภายใต้ขอบเขตที่กำหนด

พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจ

1. ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ
2. ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตน
3. ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ
4. ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและอาจเปลี่ยนการตัดสินใจ
5. ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ
6. ผู้บริหารชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ตัดสินใจในขอบเขตนั้น
7. ผู้บริหารมอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเองภายใต้ขอบเขตที่กำหนด

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Tannenbaum and Werren H. Schmidt, “ How To Choose a Leadership Pattern, “ A Harvard Business Review (May – June 1973) : 5

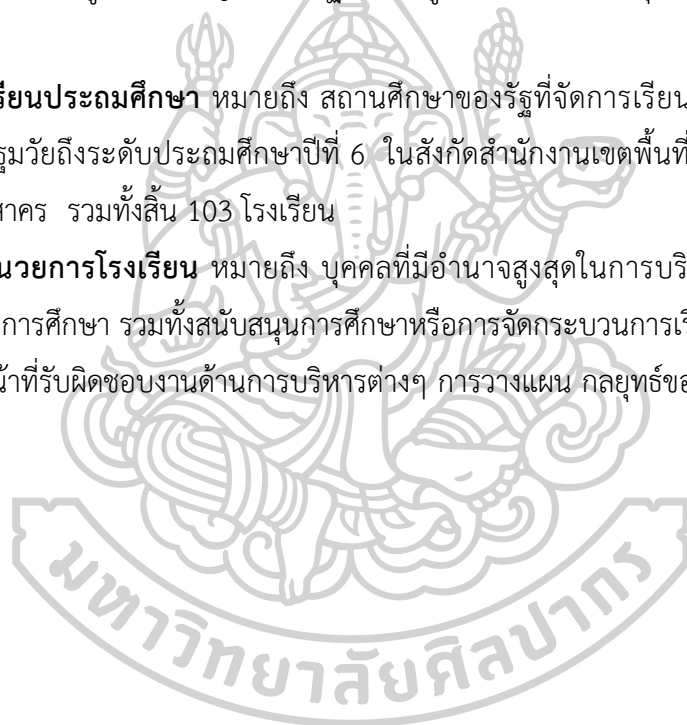
นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายเฉพาะคำที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้นิยามความหมายของคำศัพท์ต่างๆ ไว้ดังนี้

พฤติกรรมการตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารองค์กรซึ่งปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการบริหารสถานศึกษาที่จำเป็นและมีความสำคัญจนถือเป็นหัวใจของการบริหารงาน ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ตัดสินใจซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าหรือล้มเหลวของหน่วยงาน ประกอบด้วย กระบวนการคิดวิเคราะห์ และการวางแผนเพื่อหาทางเลือกในการตัดสินใจที่ดีที่สุด และสามารถนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ตามความเหมาะสมของสถานศึกษาโดยทำงานร่วมกัน ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามผู้บริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาที่กำหนดไว้

โรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง สถานศึกษาของรัฐที่จัดการเรียนการสอนให้แก่นักเรียนตั้งแต่ระดับปฐมวัยถึงระดับประถมศึกษาปีที่ 6 ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร รวมทั้งสิ้น 103 โรงเรียน

ผู้อำนวยการโรงเรียน หมายถึง บุคคลที่มีอำนาจสูงสุดในการบริหารของสถานศึกษาในหน่วยงานทางการศึกษา รวมทั้งสนับสนุนการศึกษาหรือการจัดกระบวนการเรียน การสอน การนิเทศ และเป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารต่างๆ การวางแผน กลยุทธ์ของสถานศึกษา เป็นต้น



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารจากแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อประกอบการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร โดยนำเสนอสาระสำคัญเพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษา ประกอบด้วยพฤติกรรม การตัดสินใจ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ 1) พฤติกรรมการตัดสินใจ 2) ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร 3) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งมี รายละเอียดดังต่อไปนี้

พฤติกรรมการตัดสินใจ

การบริหารซึ่งปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการบริหารสถานศึกษาที่จำเป็น และมีความสำคัญจนถือเป็นหัวใจของการบริหารงาน คือ การตัดสินใจและการนำการตัดสินใจ ไปดำเนินงานบริหารโรงเรียนเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทั้งหลายไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ ตัดสินใจซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าหรือล้มเหลวของหน่วยงาน ประกอบด้วย กระบวนการ คิดวิเคราะห์ และการวางแผนเพื่อหาทางเลือกในการตัดสินใจที่ดีที่สุด และสามารถนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ตามความเหมาะสมของสถานศึกษา โดยทำงานร่วมกัน ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามผู้บริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาที่กำหนดไว้

ความหมายของการตัดสินใจ

มีนักวิชาการการบริหารหลายท่าน นักวิชาการต่างประเทศได้ให้ความหมายของพฤติกรรม การตัดสินใจ (decision making) แตกต่างกันไปตามความเชื่อ และแนวคิดของแต่ละท่าน อาทิเช่น บรอส (Bross) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นการเลือกกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจากทางเลือกหลายๆ ทางที่เป็นไปได้¹⁴ บาร์นาร์ด (Barnard) ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการทางตรรกวิทยาในการพิจารณาวิเคราะห์และคิดทางเลือกต่างๆ โดยอาศัยเหตุผลและความเป็นจริงเกี่ยวกับทางเลือก เหล่านั้น¹⁵ ส่วน กอร์ และไดสัน (Gore and Dyson) ให้ความหมายไว้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง

¹⁴ Lrwin D. Bross, **Design for Decision**. (New York: Macmillan Publishing Co., Inc., 1953), 6-7.

¹⁵ Chester I. Barnard, **The Functions of the Executive** (Cambridge, Mass: Harvrd University Press, 1938), 185.

การตัดสินใจเลือก ทางใดทางหนึ่งจากทางเลือกที่มีอยู่แล้วหลายทางเป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้¹⁶ ไซมอน (Simon) ซึ่งเป็นที่ยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งทฤษฎีการตัดสินใจได้ให้ความหมายของการตัดสินใจเชิงกระบวนการไว้ว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการของกิจกรรมต่างๆ 3 ประการ คือ

- 1) กิจกรรมด้านเซาว์ปัญญา ซึ่งจะเน้นระบบข้อมูล และสารสนเทศที่จะนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจ
- 2) กิจกรรมด้านการออกแบบ คือ การนำข้อมูลมาวิเคราะห์แนวทางที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ และ
- 3) กิจกรรมที่เกี่ยวกับการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่จะนำไปปฏิบัติ¹⁷ ส่วนเบอร์ตัน และธาเกอร์ (Burton and Thakur) กล่าวว่า การตัดสินใจว่าหมายถึง กระบวนการที่รวบรวมเอาการวิเคราะห์ การนิยามสถานการณ์ของปัญหา การวิเคราะห์เพื่อการกำหนดทางเลือก การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดหนึ่งทางเลือก แล้วจึงกำหนดเป็นแนวทางในการปฏิบัติต่อไป¹⁸ ดร็กเกอร์ (Drucker) ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ หมายถึง การพิจารณาและคิดทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากบรรดาทางเลือกหลายทางเพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด¹⁹ แมคฟาแลนด์ (MacFarland) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การกระทำเกี่ยวกับการเลือกที่ผู้บริหาร ปฏิบัติทางหนึ่งจากทางเลือกที่มีอยู่หลายทาง²⁰ ชูลล์ และคณะ (Shull and other) กล่าวว่า การตัดสินใจเกิดจากการใช้ดุลพินิจซึ่งมาจากข้อเท็จจริง และ ค่านิยมของแต่ละคนที่เลือกทางเลือกที่คิดว่าจะตอบสนองความต้องการของคนได้²¹ มานน์ (Mann) ระบุว่า การตัดสินใจเป็นการสนองตอบต่อสถานการณ์ของทางเลือกโดยการเลือกทางเลือกนั้นกระทำ

¹⁶ eds Willam J.Gore ang J.W. Dyson, **The Making of Decision : A Reading in Administrative Behavior** (New York The Free Press of Glencoe, Collier of McMillian Ltd, 1964), 77.

¹⁷ Herbert Simon, **Administrative Behavior : A Study of Decision Making Process in Administrative Organization** (Toronto The Free Press, 1966), 40-41.

¹⁸ Gene Burnab and Manab Thakur, *Management Today : Principles and Practic Ninth Repvint* (New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2016), 93.

¹⁹ Peter F. Drucker, **The Effective Executive** (London Pan Book, 1970), 146.

²⁰ Dalton E. MacFarland, **Management : Principles and Practices N.P.** (The United States The Macmillian Company, 1970), 76.

²¹ Shull A. and other Fremont, **Organizational Decision Making** (New York McGraw-Hill, 1970).

ไปตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้²² มัวร์เฮด และกริฟฟิน (Moorhead and Griffin) เสนอคำนิยามว่าการตัดสินใจเป็นกระบวนการเลือกทางเลือกจากทางเลือกหลายๆ ทาง²³ และนิวแมน และวอร์เรน (New and Warren) ได้ให้ความหมายการตัดสินใจว่า การวางแผน และการตัดสินใจมีความหมายใกล้เคียงกันมาก ยากที่จะพิจารณาออกจากกัน และกล่าวต่ออีกว่า การวางแผนการตัดสินใจเป็นภารกิจที่รวมอยู่ด้วยกัน²⁴ จอห์น (Johns) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจว่า หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อการปฏิบัติการ²⁵ ฮอย และมิเกล (Hoy and Miskel) กล่าวว่า การตัดสินใจ (decision-making) เป็นเครื่องมือที่สำคัญทางการบริหาร ถือว่าเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารทุกคนและทุกระดับการตัดสินใจจำเป็นต้องใช้สติปัญญาและข้อมูลประกอบการพิจารณาเป็นอย่างมาก ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นผู้ใช้สติปัญญาวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูล ตลอดจนคาดการณ์ผลที่คาดว่าจะได้รับและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคุณสมบัติดังกล่าว จะเป็นผลที่เกิดจากการใช้ศาสตร์ และศิลป์ของผู้บริหารเกิดขึ้นได้จากการหลอมรวมความรู้ จากการศึกษาวิเคราะห์ หลักการ ทฤษฎีการบริหาร และการตัดสินใจ รวมทั้งประสบการณ์การบริหาร และการตัดสินใจเข้าด้วยกัน ดังนั้น การให้ผู้บริหารได้มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ และกระบวนการตัดสินใจ จึงเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็น²⁶ จูนิเปอร์ (Juniper) ได้ให้นิยามว่า การตัดสินใจคือการสิ้นสุดของการเลือกสรรทางเลือกต่างๆ²⁷ รูว์ และไบอาร์ส (Rue and Byars) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการในการเลือกทางเลือกจากทางเลือก

²² Dale C Mann, *Policy Decision-Making in Education : An Introduction to Calculation and Control* (New York Teachers College Press, Columbia University, 1975), 20.

²³ Grego Moorhead and Ricky Griffin, **Decision Making and Creativity** (London Houston Mifflin Co., 1992), 481.

²⁴ Newman V. and Russell Tammy, Warren F., **The Process of Management** (Englewood Cliffs: New Jersey : Prentice-Hill, 1967), 225-432.

²⁵ Gary Johns, **Organizational Behavior, 4th Ed.** (New York Harper Collins, 1996), 364.

²⁶ Hoy K. and Cecil Wayne, Miskel G., **Educational Administration** (Singapore McGraw Hill Internation Editions, 1991), 94.

²⁷ Juniper F. Daeen, **Decision Making for Schools Colleges** (New York Pergamon Press, 1976).

ต่างๆ ที่มีอยู่²⁸ ทรี วัตธา และนิวพอร์ท (Trewatha and New Port) กล่าวว่าการตัดสินใจเป็นกระบวนการเลือกแนวปฏิบัติจากทางเลือกที่เป็นไปได้ 2 หรือ 3 ทางเลือก เพื่อที่จะให้ได้แนวทางแก้ไขปัญหาที่ต้องการแก้ไข²⁹ ส่วน คาร์เรล, เจนจิงส์ และเฮฟริน (Carrel, Jennings and Heavrin) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ หมายถึงกระบวนการพื้นฐานขององค์การที่ผู้บริหารเลือกทางเลือกหนึ่งทางเลือกจากหลายๆ ทางเลือก³⁰ และซาเวจ (Savage) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอนและใช้ทฤษฎีเป็นตัวกำหนดทางเลือกในการตัดสินใจภายใต้ความเป็นจริง ทฤษฎีดังกล่าวเป็นการแสดงความเชื่อมั่นในการตัดสินใจ ดังนั้นจึงมีการจัดทำสถิติแบบเบเยสเซียน (Bayesian statistics) ด้านพื้นฐานทางพฤติกรรม เป็นการตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอนเกี่ยวกับสถานการณ์ในการเลือกการดำเนินการโดยที่ตัวผู้ตัดสินใจเองไม่ได้กำหนดผลที่เกิดไม่ซ้ำกัน ส่วนแทนเนบอม และชมิทท์ (Tannenbaum & Schmidt) พฤติกรรมตัดสินใจของผู้บริหาร หมายถึง กระบวนการเลือกสิ่งต่างๆ ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้อาศัยความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์การทำงาน รวมทั้งมีวิธีการต่างๆ ที่สามารถพิจารณา วิเคราะห์หาทางเลือกที่ดีที่สุดกับองค์การหรือสถานศึกษา เพื่อที่จะสามารถพัฒนาองค์การหรือสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ โดยอาศัยพฤติกรรมตัดสินใจตามแนวคิดทฤษฎีความต่อเนื่องระหว่างขนาดของอำนาจหน้าที่ที่ใช้โดยผู้บริหารกับขนาดของความเป็นอิสระของผู้ใต้บังคับบัญชา³¹

สำหรับนักวิชาการไทย ได้มีการให้ความหมายของการตัดสินใจไว้เช่นกัน อาทิเช่น สมพงษ์ เกษมสิน ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ คือ การซึ่งใจไตร่ตรองและตัดสินใจเลือกทางดำเนินงานที่เห็นว่าดีที่สุดทางใดทางหนึ่งจากหลายๆ ทางเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ³²

²⁸ Leslie W. Rue and Loyd L. Byars, **Management : Skills and Application, 8th Ed.** (Chicago, Ill Irwin,, 1997), 42.

²⁹ Robert L. and New Port Trewatha, Gene M., **Management, 3rd Ed.** (Plano, Texas :Business Publications, Inc.1982), 50.

³⁰ Michael R. Carrel, Jennings, Daniel F. and Heavrin, Christina J.D., **Fundamentals of Organizational Behavior** (Saddle River, New Jersey Prentice Hall International, Inc., 1997).

³¹ ศรัญญู พงศ์ประเสริฐสิน, "พฤติกรรมตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑล" (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา สาขาการบริหารศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), 24.

³² สมพงษ์ เกษมสิน, **สารานุกรมบริหาร.** (กรุงเทพฯ โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2517).

วุฒิชัย จำนำงค์ ให้ความหมายว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการเลือกในระหว่างทางเลือกต่างๆ³³ กวี วงศ์พุม ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ คือ การพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดจากทางเลือกหลายๆ ทางเลือก³⁴ พยอม วงศ์สารศรี ได้เสนอว่า การตัดสินใจ คือ กระบวนการที่เลือกแนวทางที่คิดว่ามีความเหมาะสมมาใช้ในสถานการณ์ หรือแก้ปัญหาต่างๆ และความหมายในลักษณะขั้นตอนของการแก้ปัญหา³⁵ ซึ่ง ภิญญู สาร ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ คือ ลักษณะหนึ่งของพฤติกรรมในการเลือกสิ่งที่มีให้เลือกหลายๆ อย่างซึ่งต้องอาศัยทั้งเหตุผล ความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ และหยั่งรู้ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ส่วน สลิต กองคำ ให้ความหมายการตัดสินใจว่า การตัดสินใจ คือ การเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากทางเลือกที่มีอยู่หลายๆ ทาง ซึ่งคิดว่า ดีที่สุดโดยอาศัยเกณฑ์ที่มีอยู่ รวมถึงประสบการณ์เป็นแนวทางในการตัดสินใจ³⁶ จุฑา เทียนไทย การตัดสินใจ คือ การตัดสินใจนับเป็นสิ่งที่จำเป็นมากสำหรับผู้บริหารทุกคน ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด ดังนั้น ผู้บริหารควรที่จะพยายามสร้างทักษะในด้านนี้อยู่เสมอ เรียกว่าควรพยายามลับดาบให้คมอยู่เสมอ ในทางธุรกิจนั้น การที่จะวัดผลงาน ความสำคัญ ตลอดจนการให้ผลตอบแทนแก่ผู้บริหาร การตัดสินใจขึ้นอยู่กับความสามารถ และความเฉลียวฉลาดของผู้บริหารที่จะสามารถผ่านขั้นตอนของกระบวนการการตัดสินใจ ซึ่งประกอบด้วย ความเข้าใจ และรู้ถึงปัญหา คิดทางเลือกเป็น เลือกลงทางเลือกที่ถูกต้องนำมาใช้ทันเวลาและสถานการณ์ รวมถึงมีการติดตามและประเมินผลเป็น³⁷ ส่วน ทองทิพภา วิริยะพันธ์ ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ หมายถึง ความคิดและการกระทำต่างๆ ที่นำไปสู่การเลือกหรือการตกลงใจในการเลือกทางใดทางหนึ่งจากการเลือกที่มีอยู่หลายทาง ซึ่งในการตัดสินใจเลือกทางเลือกนี้ ผู้บริหารจะต้องกระทำการตัดสินใจใดๆ ก็ตาม อาจส่งผลกระทบต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งในด้านบวกและด้านลบได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดี และเหมาะสมที่สุด โดยอาศัยหลักเหตุและผลเพื่อให้การตัดสินใจนั้นๆ เป็นที่ยอมรับและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นจริงบนพื้นฐานของความเป็นธรรมและความถูกต้อง เพื่อจะได้ไม่ก่อให้เกิดปัญหาอื่นตามมาในภายหลังอัน

³³ วุฒิชัย จำนำงค์, พฤติกรรมการตัดสินใจ (กรุงเทพฯ โรงพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2523), 75.

³⁴ กวี วงศ์พุม, ภาวะผู้นำ (กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์ บี. เค. อินเทอร์เน็ตจำกัด, 2542).

³⁵ พยอม วงศ์สารศรี, องค์กรและการจัดการ (กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์สุภา, 2542).

³⁶ สลิต กองคำ, เทคนิคการบริหารการศึกษา (นครราชสีมา โปรแกรมวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, 2542).

³⁷ จุฑา เทียนไทย, การจัดการมุมมองนักบริหาร (กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์ท็อป จำกัด, 2547), 269.

เป็นเหตุให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรโดยรวมได้³⁸ สำหรับ สร้อยตระกูล อรรถมานะ ได้อธิบายว่าการตัดสินใจ คือ การเลือกระหว่างทางเลือกที่เป็นไปได้ทั้งหลาย ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

จากแนวคิดของนักวิชาการที่ได้กล่าวมาสรุปได้ว่า พฤติกรรมการตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารซึ่งปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในการบริหารสถานศึกษาที่จำเป็นและมีความสำคัญจนถือเป็นหัวใจของการบริหารงาน ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ตัดสินใจซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าหรือล้มเหลวของหน่วยงาน ประกอบด้วย กระบวนการคิดวิเคราะห์ และการวางแผนเพื่อหาทางเลือกในการตัดสินใจที่ดีที่สุด และสามารถนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ตามความเหมาะสมของสถานศึกษา โดยทำงานร่วมกัน ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามผู้บริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาที่กำหนดไว้

ประเภทของการตัดสินใจ

ไซมอน (Simon) เสนอว่า การตัดสินใจของผู้นำจะพิจารณาได้โดยแบ่งตามเกณฑ์เวลาเป็น 2 แบบ คือ

1. การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า (Programmed decisions) เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับแนวปฏิบัติหรือนโยบาย (Policy) ขององค์กร ซึ่งเป็นไปในลักษณะงานประจำ การตัดสินใจสั่งการประเภทนี้ทำได้ง่าย ๆ โดยอาศัยระเบียบกฎเกณฑ์ที่มีอยู่แล้ว

2. การตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดล่วงหน้า (Non-programmed decisions) เป็นการตัดสินใจในปัญหาที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากงานประจำเป็นปัญหาในสถานการณ์ใหม่ที่ต้องใช้ความสามารถเชิงสร้างสรรค์และดุลยพินิจในการแก้ปัญหาการตัดสินใจสั่งการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในลักษณะนี้จะแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของผู้นำ เพราะเป็นการตัดสินใจปัญหาที่เกิดจากสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป จึงต้องอาศัยข้อมูลที่สมบูรณ์และถูกต้องเพื่อช่วยในการตัดสินใจ³⁹

วิเชียร วิทยา ได้กล่าวว่าการตัดสินใจสามารถแบ่งออกได้เป็นประเภทตามระยะเวลาที่ผู้บริหารต้องใช้ในการตัดสินใจ และหน้าที่ขององค์กรอย่างไรบ้างที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ แต่ว่า

³⁸ ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, การสร้างความโดดเด่นสำหรับผู้บริหาร (กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์อินฟอร์มีเดีย บัค, 2546), 168.

³⁹ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, "ความสัมพันธ์ของแบบการตัดสินใจพฤติกรรมการณ์ของผู้นำ, เข้าถึงเมื่อ 26 พฤศจิกายน 2560, เข้าถึงจาก

อย่างไรก็ตามวิธีการแบ่งประเภทการตัดสินใจอันเป็นที่ยอมรับมากที่สุดมีอยู่ 2 ประเภท คือ การตัดสินใจที่มีแบบแผน (Programmed Decision) และการตัดสินใจที่ไม่มีแบบแผน (Non-Programmed Decision)

1. การตัดสินใจที่มีแบบแผน (Programmed Decision) การตัดสินใจแบบนี้จะมีการวางแผนแบบแผนในการตัดสินใจ เพื่อประมาณการหรือขั้นตอนที่เป็นระบบ โดยทั่วไปเป็นการตัดสินใจในการวางแผนงานประจำ ดังเช่นการตัดสินใจที่เกิดขึ้นอยู่เป็นประจำ และเกิดขึ้นบ่อยๆ ในองค์การแบบราชการ โดยจะครอบคลุมถึงการกำหนดนโยบายขององค์การ กระบวนการ และบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการวางแผนโครงการในการประมาณการ และเป็นแนวทางที่ต้องติดตามด้วยการตัดสินใจ

2. การตัดสินใจที่ไม่มีแบบแผน (Non-Programmed Decision) การตัดสินใจแบบนี้จะไม่มี การวางแผนแบบแผนในการตัดสินใจ และไม่มีโครงสร้างของแผนเดิมมาก่อน และต้องเตรียมรับมือกับการไม่มีโครงการ และความต้องการต่างๆไป การตัดสินใจจึงต้องพัฒนาเพื่อสามารถนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาที่ต้องเผชิญอยู่ ผู้บริหารมักอาศัยการตัดสินใจแบบใช้ลางสังหรณ์ (Intuition) และความคิดริเริ่มในการตัดสินใจเป็นสำคัญ ซึ่งประเภทของการตัดสินใจทั้ง 2 แบบนี้ อาจดูได้จากตาราง แสดงให้เห็นถึงวิธีทางของแบบดั้งเดิม และแบบใหม่ของการตัดสินใจแบบมีแบบแผนหรือแบบโปรแกรมที่สร้างไว้แล้ว (Programmed Decision) และแบบไม่มีแบบแผนหรือแบบที่ไม่มีโปรแกรมรองรับ (Non-Programmed Decision)⁴⁰

กระบวนการตัดสินใจ

ไซมอน (Simon) กล่าวว่ากระบวนการตัดสินใจเป็นกระบวนการขั้นที่สำคัญที่สุดขั้นหนึ่งในการบริหารงาน เพราะผลลัพธ์ของงานจะเกิดขึ้นหรือไม่ และจะช้าหรือเร็วและสามารถบรรลุเป้าหมายได้โดยถูกต้องหรือมีประสิทธิภาพมากน้อยหรือไม่อย่างไรนั้นก็ขึ้นอยู่กับกระบวนการการตัดสินใจที่ดี

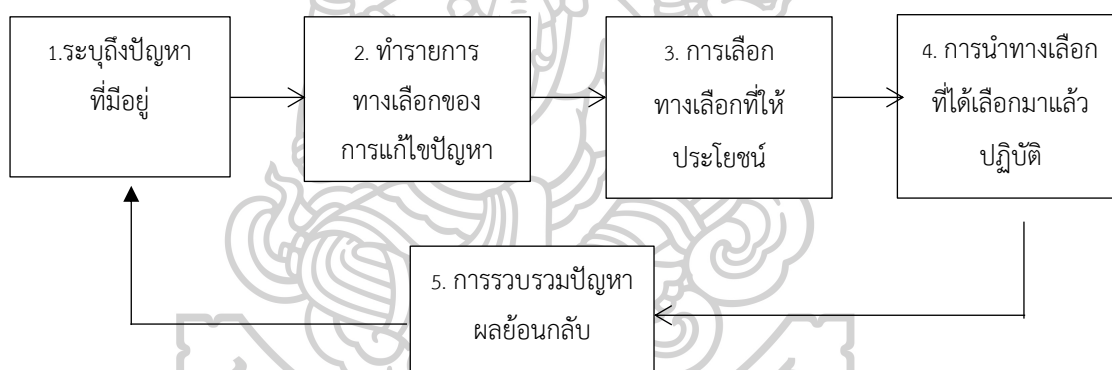
กระบวนการตัดสินใจจึงนับได้ว่าเป็นหัวใจของการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ การแก้ปัญหาใดๆต้นด้วยการพิจารณาโดยละเอียดเพื่อให้ได้แนวทางเลือกสำหรับปฏิบัติที่ดีที่สุด และเหมาะสมกับเงื่อนไขข้อจำกัดของปัญหาที่มีความแตกต่างกันออกไป ฉะนั้นจึงต้องมีการประเมินถึงทางเลือกต่างๆ เพื่อให้ได้ทราบว่าแนวทางเลือกใดที่ดีที่สุด และเหมาะสมที่สุดต่อการแก้ปัญหา ตัวแบบของกระบวนการตัดสินใจที่ผู้บริหารควรปฏิบัติตามมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) การระบุถึงปัญหาที่มีอยู่

⁴⁰ วิเชียร วิทยอุดม, การจัดการสมัยใหม่ Modern Management (กรุงเทพฯ: บริษัทธน ธัช การพิมพ์ จำกัด, 2554), 6-3.

- 2) การทำรายการเกี่ยวกับทางเลือกที่เป็นไปได้สำหรับการปัญหา
- 3) การเลือกทางเลือกที่ให้ประโยชน์ได้สูงสุด
- 4) การนำทางเลือกที่ได้เลือกมาแล้วไปปฏิบัติ
- 5) การรวบรวมผลย้อนกลับเพื่อทำการศึกษาถ้าพบว่าทางเลือกที่นำไปปฏิบัติสามารถแก้ปัญหาที่ได้มาระบุไว้ได้

ตัวแบบนี้มีพื้นฐานมาจากข้อสมมุติฐานอยู่ 3 ประการ คือ ประการแรกมีสมมุติฐานว่ามนุษย์เป็นสัตว์เศรษฐกิจ โดยมีวัตถุประสงค์ว่าสร้างความพึงพอใจให้เกิดสูงสุด ประการที่สอง มีสมมุติฐานว่าภายใต้สถานการณ์ที่มีการตัดสินใจนั้น มีการรับรู้เกี่ยวกับทางเลือกทั้งหมด รวมถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดตามมาในภายหลังได้ และประการสุดท้าย มีสมมุติฐานว่าผู้ที่ทำการตัดสินใจนั้นยอมถือว่าดีที่สุดแล้วสำหรับองค์การนั้นๆ แต่ในชีวิตจริงแล้วจะมีข้อสมมุติฐานหนึ่งข้อหรือมากกว่าที่ขาดหายไปก็ได้ ดังนั้นในการตัดสินใจที่เกิดขึ้นจึงมีความเหมาะสมต่อองค์การได้น้อยลง ดังแผนภูมิ



แผนภูมิที่ 4 ตัวแบบของกระบวนการตัดสินใจ

ที่มา : วิเชียร วิทย์อุดม, การจัดการสมัยใหม่ Modern Management (กรุงเทพฯ : บริษัทธนรัชการพิมพ์ จำกัด, 2554), 6.12-6.14

จากแผนภูมิที่ 4 ตัวแบบของกระบวนการตัดสินใจ วิเชียร วิทย์อุดม แบ่งเป็น 5 ประการดังนี้

1. การระบุถึงปัญหาที่มีอยู่ (Identifying An Existing Problem) การตัดสินใจมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อกระบวนการแก้ปัญหา ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการลดอุปสรรคที่มาขัดขวางการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยธรรมชาติแล้ว ขั้นตอนแรกของกระบวนการนี้ก็คือ การระบุลงไปว่าปัญหาหรืออุปสรรคคืออะไร เพราะว่าทีมบริหารจะสามารถหาวิธีมาเพื่อขจัดอุปสรรคได้อย่างแท้จริงก็ต่อเมื่อรู้ว่าปัญหาที่แท้จริงนั้นคืออะไร การระบุถึงปัญหาที่มีอยู่จึงไม่ได้เป็นเรื่องง่ายอย่างที่เคยพบมาเพราะถ้ามีการระบุปัญหาผิดพลาดไป การตัดสินใจใดๆ ก็แล้วแต่ก็จะกลายเป็นการแก้ไข

ปัญหามากกว่าการตัดสินใจซึ่งได้กล่าวว่า “ปัญหาขององค์การถูกนำมาทำให้เป็นที่สนใจแก่ผู้บริหารโดย”

- 1.1 คำสั่งที่ออกโดยผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารนั้นๆ
- 1.2 สถานการณ์นั้นๆ ถูกนำเสนอโดยผู้ใต้บังคับบัญชา
- 1.3 กิจกรรมต่างๆ ไปของผู้บริหารที่เขาเป็นผู้กระทำเอง

2. การทำรายการทางเลือกในการแก้ปัญหา (Listing Alternative Solutions) เมื่อได้มีการระบุปัญหาคืออะไรแล้ว ผู้บริหารจะต้องทำรายการทางเลือกในการแก้ไขปัญหาเอาไว้ว่ามีวิธีแก้ที่มีความเป็นไปได้มีอะไรบ้าง ซึ่งจะมีปัญหาขององค์การอยู่น้อยมากที่สามารถแก้ได้ด้วยวิธีการเพียงวิธีเดียวเท่านั้น เพราะฉะนั้นผู้บริหารจะต้องทำการค้นหาทางเลือกที่อาจจะมีอยู่มากมาย เพื่อนำมาใช้ในการประกอบการตัดสินใจ ก่อนที่จะทำการค้นหาวิธีการที่จะนำมาใช้แก้ไขปัญหานั้น ผู้จัดการความจะมีความรู้ถึง ข้อจำกัดอยู่ 5 ประการของทางเลือกที่จะได้ในการแก้ไขเสียก่อน มีรายละเอียดดังนี้

- 2.1 ปัจจัยทางด้านอำนาจหน้าที่ (Authority Factors) (ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารที่มีอำนาจหน้าที่อยู่เหนือกว่าอาจจะบอกกับผู้บริหารว่าทางเลือกอันนั้นอาจจะไม่มีความเหมาะสมก็ได้)
- 2.2 ปัจจัยทางด้านชีวภาพหรือปัจจัยทางด้านบุคคล (Biological or Human Factors) (ตัวอย่าง เช่น ปัจจัยทางด้านบุคคลภายในองค์การที่อาจจะนำทางเลือกที่ไม่มีความเหมาะสมมาใช้)
- 2.3 ปัจจัยทางด้านกายภาพ (Physical Factors) (ตัวอย่างเช่น ลักษณะสรีระทางร่างกายของผู้ปฏิบัติงานอาจจะไม่มีความเหมาะสมต่อทางเลือกที่นำมาใช้ก็ได้)
- 2.4 ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (Technological Factors) (ตัวอย่างเช่น ระดับของเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในองค์การ อาจจะไม่มีความเหมาะสมกับทางเลือกที่ได้เลือกมา)
- 2.5 ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors) (ตัวอย่างเช่น ทางเลือกนั้น อาจจะมีต้นทุนที่สูงเกินไปต่อองค์การ)

3. การเลือกทางเลือกที่ให้ประโยชน์ได้สูงสุด (Selecting The Most Beneficial Alternative) ผู้ที่ทำการตัดสินใจสามารถเลือกทางเลือกที่ก่อให้เกิดประโยชน์ได้สูงสุดได้ก็ต่อเมื่อมีการทำการประเมินในแต่ละทางเลือกอย่างรอบคอบแล้วเท่านั้น ซึ่งการประเมินนี้จะประกอบด้วยกัน 3 ขั้นตอนมีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 คือ จะต้องแจกแจงหรือแสดงถึงทางเลือกที่มีอยู่อย่างถูกต้อง และแม่นยำให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ รวมถึงประเมินด้วยว่าถ้าทางเลือกนั้นถูกและนำไปปฏิบัติจะมีผลกระทบอย่างไร

ขั้นตอนที่ 2 คือ ผู้บริหารจะต้องกำหนดปัจจัยที่อาจจะเป็นไปได้ของแต่ละผลกระทบด้วย นั่นคือ การบ่งชี้ว่าผลกระทบจะเป็นอย่างไร ถ้าหากว่าทางเลือกนั้นๆ ถูกเลือกขึ้นมา และนำไปใช้

ขั้นตอนที่ 3 คือ ต้องระพียงระลึกว่าต้องมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์การ ผู้ทำการตัดสินใจจะต้องทำการเปรียบเทียบถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นและความน่าจะเป็นของแต่ละทางเลือกนั้นๆ ด้วย หลังจากที่ได้ปฏิบัติตามทั้ง 3 ข้อนี้แล้ว ผู้บริหารก็จะค้นพบว่าทางเลือกอันใดที่น่าจะมีผลดีและมีประโยชน์ต่อองค์การได้มากที่สุด

4. การนำทางเลือกที่ได้เลือกมาแล้วปฏิบัติ (Implementing The Chosen Alternative) ขั้นตอนต่อมาคือการนำทางเลือกมาไปปฏิบัติ การตัดสินใจจะต้องได้รับการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะทำให้มีโอกาสในการบรรลุเป้าหมายหรือความสำเร็จ

5. การรวบรวมผลย้อนกลับที่มีส่วนสัมพันธ์กับปัญหา (Gathering Problem – Related Feed-back) หลังจากที่ได้นำทางเลือกไปปฏิบัติแล้ว ผู้ที่ทำการตัดสินใจจะต้องรวบรวมผลย้อนกลับเพื่อพิจารณาถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นว่าทางเลือกที่นำไปใช้ได้ปัญหานั้นเป็นอย่างไรบ้าง ถ้าหากว่าปัญหานั้นไม่สามารถถูกแก้ไขได้ ผู้บริหารก็จำเป็นต้องทำการค้นหาทางเลือกใหม่ต่อไป⁴¹

ดรักเกอร์ (Drucker) อธิบายถึงลำดับขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การแบ่งประเภทปัญหา เป็นขั้นตอนที่ต้องมีการแยกแยะความแตกต่างระหว่างสถานการณ์ที่เกิดขึ้น 4 ประเภท ได้แก่ 1) สถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยทั่วไปอย่างแท้จริง 2) สถานการณ์ทั่วไปที่มีความเฉพาะเจาะจง สำหรับกลุ่มคนบางคน 3) สถานการณ์ทั่วไปที่มีความเฉพาะเจาะจงโดยแท้จริง ซึ่งผู้บริหารต้องสามารถแยกแยะความแตกต่างที่เกิดขึ้นให้ชัดเจน 4) สถานการณ์ที่เป็นการส่งสัญญาณแรกให้เห็นถึงปัญหาทั่วไปที่จะเกิดขึ้นใหม่ สถานการณ์ทั้งหมดยกเว้นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเฉพาะเจาะจง โดยแท้จริงล้วนแต่ต้องการวิธีการแก้ไขแบบปัญหาทั่วไปด้วยกันทั้งสิ้น กล่าวคือ ต้องการกฎเกณฑ์ นโยบาย หรือหลักการสำหรับการดำเนินงาน โดยเมื่อหลักการถูกพัฒนาขึ้นแล้ว สถานการณ์ทั่วไปที่เกิดขึ้นอีกครั้งหนึ่งก็จะสามารถได้รับการแก้ไขได้อย่างง่ายดาย ด้วยการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์เพียงเล็กน้อยให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในแต่ละกรณี ที่ต้องเน้นไว้เป็นพิเศษคือ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเฉพาะเจาะจงโดยแท้จริงจำเป็นต้องรับการตอบสนองเป็นกรณีๆ ไป โดยผู้บริหารไม่สามารถพัฒนากฎเกณฑ์ใดๆ ให้กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเฉพาะเจาะจงได้

⁴¹ วิเชียร วิทญูตม, การจัดการสมัยใหม่ Modern Management (กรุงเทพฯ: บริษัทธน ธัช การพิมพ์ จำกัด, 2554), 6.12-6.14.

2. การให้คำนิยามปัญหา เป็นขั้นตอนการกำหนดคำนิยามให้กับปัญหาว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับอะไร อะไรคือสาเหตุของปัญหา และอะไรคือสิ่งสำคัญของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

3. การกำหนดความเฉพาะเจาะจง เป็นการระบุความเฉพาะเจาะจงว่าอะไรคือสิ่งที่การตัดสินใจต้องทำให้สำเร็จ อะไรคือวัตถุประสงค์ของการตัดสินใจ อะไรคือเป้าหมายต่ำสุดที่จำเป็น ต้องสร้างให้เกิดขึ้น และอะไรคือเงื่อนไขที่การตัดสินใจต้องสร้างความพึงพอใจให้สำเร็จ ซึ่งเรียกสิ่งเหล่านี้ว่า “ขอบเขตเงื่อนไข (boundary conditions)” โดยการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพจะต้องสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ขอบเขตเงื่อนไขได้สำเร็จ

4. การตัดสินใจเป็นขั้นตอนที่จะพิจารณาถึงสิ่งที่ “ถูกต้อง” มากกว่า “พอจะยอมรับได้” เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับขอบเขตของเงื่อนไขและเพื่อให้การตัดสินใจสามารถเป็นที่ยอมรับได้

5. การลงปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่ยากที่สุดในการตัดสินใจ การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีการลงมือปฏิบัติจริง ถ้าไม่นำการตัดสินใจไปปฏิบัติแล้วจะถือว่าเป็นเพียงความตั้งใจที่ดีเท่านั้น และการลงมือปฏิบัติจำเป็นต้องเกิดขึ้นอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความสามารถของบุคคลที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการลงมือปฏิบัติดังกล่าวเช่นกัน

6. ข้อมูลป้อนกลับ เป็นขั้นตอนการติดตามและรายงานผลต่างๆ เพื่อเป็นการทดสอบและเปรียบเทียบกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงอย่างต่อเนื่อง เป็นการตรวจสอบสถานการณ์และมีข้อมูลป้อนกลับอย่างถูกต้อง นักบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพต้องทำการตัดสินใจเหล่านี้ด้วยกระบวนการที่เป็นระบบอันประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่ได้รับการระบุไว้อย่างชัดเจน และเป็นขั้นตอน ซึ่งการดำเนินการตามกระบวนการดังกล่าว น่าจะทำให้ผู้บริหารจัดการสามารถคาดหวัง (ตามสภาพของตำแหน่ง หรือความรู้) ได้ว่าพวกเขาจะทำการตัดสินใจที่ส่งผลกระทบต่อองค์การโดยรวมยกระดับผลการดำเนินงาน และเสริมสร้างความเป็นนักบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของตนเองให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้นได้⁴²

ลักษณะของการตัดสินใจที่ดี

อาจกล่าวได้ว่าลักษณะของการตัดสินใจที่ดีได้แก่ คุณภาพของการตัดสินใจ การตัดสินใจได้ในเวลา การยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง และความเหมาะสมด้านจริยธรรมจะเป็นตัวกำหนดคุณสมบัติที่ดีของการตัดสินใจ ซึ่งกอร์ดอน (Gordon) ได้ประมวลลักษณะการตัดสินใจที่ดีของ 4 นักวิชาการ ดังตารางที่ 2 คือ

⁴² Peter F. Drucker, *Classic Drucker* สูดยอตปรมาจารย์ด้านบริหารจัดการ (กรุงเทพฯ: เอ็กเซเปอร์เน็ท, 2550), 24.

| ดิวอี้(Dewey) | ไซมอน(Simon) | เอลบิง(Elbin) | มินส์เบิร์ก (Mintzberg) |
|--|---|---|--|
| 1.ความเคลือบคลุม (Controversy) - ประกอบไปด้วยคำอ้างที่ตรงข้ามกันเกี่ยวกับสถานการณ์ในลักษณะวัตถุวิสัยเกี่ยวกับ 2.การทำให้กระจ่างแจ้ง (Classification) - กำหนดและต่อเติมรายละเอียดคำอ้างต่างๆ | 1.กิจกรรมของปัญหา (Intelligence Activity) - ค้นหาสภาพต่างๆ ใสภาวะแวดล้อมที่ทำให้ต้องมีการตัดสินใจ 2.กิจกรรมการออกแบบ (Design Activity) - การคิดค้น การพัฒนา และการวิเคราะห์กิจกรรมต่างๆ ที่เป็นไปได้ | 1.สภาพไร้ดุล (Disequilibrium) - การตระหนักถึงสถานการณ์ของปัญหา 2.การวิเคราะห์วินิจฉัย (Diagnosis) - สร้างสมมุติฐานเกี่ยวกับสาเหตุที่สำคัญของปัญหา 3.การนิยาม (Definition) | 1.ขั้นบ่งชี้ (Identification Phase) - การตระหนักในปัญหา - การวิเคราะห์วินิจฉัย 2.ขั้นพัฒนา (Development Phase) - แสวงหาทางแก้ปัญหา - ออกแบบทางแก้ปัญหาใหม่ๆ |
| 3.ทางเลือก (Choice) - เป็นการตัดสินใจระหว่างคำอ้างต่างๆ เป็นการทำให้ข้อพิพาทจบลงและใช้เงินเป็นเงื่อนไขที่จะต้องปฏิบัติหรือเป็นกฎสำหรับอนาคตต่อไป | 3.กิจกรรมการเลือก (Choice Activity) - การเลือกกิจกรรม โดยเฉพาะซึ่งจะกระทำหลังจากการวิเคราะห์ทางเลือกที่มีอยู่ทั้งหมด | - การบ่งชี้ถึงปัญหาตามที่ได้วิเคราะห์ วินิจฉัย 4.การค้นพบ (Discovery) - การเลือกวิธีการแก้ปัญหา 5.การกระทำ (Doing) - การนำผลการเลือกในข้อ 4 ไปสู่การปฏิบัติ (ป้อนกลับอาจสู่สภาวะไร้ดุล) | 3.ขั้นการคัดเลือก (Selection Phase) - การตัดสินใจโดยอาศัยการรู้เอง - วิเคราะห์ทางเลือกโดยให้ตรรกวิทยา - ตีกรอบในหมู่ผู้ตัดสินใจ |

43

ตารางที่ 2 ลักษณะของการตัดสินใจ

ที่มา : Judith R.Gordon, Organizational Behavior : A Dignostic Approach (New Jersey Prentice-Hall,Inc.,1999)

⁴³ Gordon R. Judith, **Organizational Behavior:A Dignostic Approach** (New Jersey Prentice-Hall,Inc., 1999).

สร้อยตระกูล อรรถมานะ กล่าวว่าลักษณะของการตัดสินใจที่ดีได้แก่ คุณภาพของการตัดสินใจ การตัดสินใจได้ในเวลา การยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง และความเหมาะสมด้านจริยธรรมจะเป็นตัวกำหนดคุณสมบัติที่ดีของการตัดสินใจ ดังแผนภูมิ



แผนภูมิที่ 5 แสดงลักษณะของการตัดสินใจที่ดี

ที่มา : สร้อยตระกูล อรรถมานะ, พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์ (กรุงเทพฯ:

สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550), 389-392

สร้อยตระกูล อรรถมานะ ได้อธิบายเกี่ยวกับลักษณะของการตัดสินใจที่ดีเป็น 5 ข้อ ดังนี้

1. คุณภาพ หมายถึง เนื้อหาหรือสาระของการตัดสินใจนั้นๆ การตัดสินใจที่มีคุณภาพที่ดีจะทำให้เกิดผลกระทบที่ปรารถนาในขณะที่ต้องเผชิญกับบรรทัดฐาน หรือความจำเป็นโดยเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง การตัดสินใจขององค์การจะมีคุณภาพ หากการตัดสินใจนั้นส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดี สมบูรณ์ เสร็จทันเวลา และค่าใช้จ่ายที่ไม่เกินงบประมาณที่ตั้งไว้ เป็นต้น หรือจะารู้ได้ว่าการตัดสินใจที่จะสร้างผลผลิตชิ้นใหม่จะมีคุณภาพสูงหรือไม่ ก็โดยการติดตามผลว่าเมื่อนำเอาผลผลิตออกเผยแพร่ในระยะแรกนั้นปรากฏว่าเป็นการเพิ่มชื่อเสียง กำไร และการมีส่วนในตลาดมากขึ้นหรือไม่ เป็นต้น การตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงจะช่วยองค์การให้บรรลุเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (strategic goal) เช่น มีผลในการเพิ่มกำไร การปฏิบัติงานที่ดีขึ้นเช่นกัน การตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงจะตอบสนองความต้องการของทั้งผู้ปฏิบัติงาน นักบริหาร ผู้ถือหุ้น และลูกค้า การตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงไม่จำเป็นต้องเป็นการตัดสินใจแบบเหมาะสมที่สุด (optimal) การตัดสินใจที่ทำให้เกิดความพึงพอใจหรือเป็นที่ยอมรับได้ภายใต้ข้อจำกัดเรื่องเวลา เงิน บุคคลด้วยนั้นนับเป็นการเพียงพอ ในบางครั้งก็ปรากฏคำถามถึงความแตกต่างระหว่างการตัดสินใจที่เป็นที่พึงพอใจกับการตัดสินใจเพียงแต่ทำให้ผ่านไปโดยเพิกเฉยการเก็บข้อมูลที่จำเป็นในการทำการตัดสินใจที่เป็นที่พึงพอใจกับการตัดสินใจเพียงทำให้ผ่านไปโดยการเพิกเฉยการเก็บข้อมูลที่จำเป็นในการทำการตัดสินใจ ในบางกรณีผู้บริหาร/จัดการเองก็อาจเข้าใจผิดโดยให้ความสนใจมากเกินไปในข่าวสารข้อมูลที่เขาหามาได้โดยไม่ยาก บางกรณี เขาอาจให้ความสนใจคิดวิเคราะห์ในข่าวสารข้อมูลซึ่งอาจสำคัญเฉพาะสถานการณ์ที่ไม่ปกติบางสถานการณ์เท่านั้น หรืออาจเน้นย้ำข้อมูลที่เพิ่งได้รับมากเกินไปเพื่อหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดเหล่านี้และทำให้เกิด

ความพึงพอใจที่ดี นักบริหารต้องเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องซึ่งเชื่อถือได้ และให้เวลาที่วิเคราะห์ศึกษาข้อมูลที่รวบรวมได้นั้น

2. การทันต่อเวลา นักบริหารต้องทำการตัดสินใจภายในเวลาที่กำหนดไว้ อะไรจะเกิดขึ้นถ้าผู้ตรวจ (inspector) ควบคุมคุณภาพการตัดสินใจว่าผลผลิตไม่ได้มาตรฐาน หลังจากที่ผลผลิตนั้นได้ส่งไปให้ลูกค้าเป็นจำนวนมากแล้ว การไม่ตัดสินใจภายในเงื่อนไขเวลาที่สมควรในสถานการณ์ต่างๆ จะยังผลให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดปัญหาคับข้องใจ ไม่สบายใจ ดังนั้นแม้การตัดสินใจจะเป็นการตัดสินใจที่ดีที่สุด แต่เมื่อทำการตัดสินใจช้าเกินไปก็จะทำให้การตัดสินใจนั้นด้อยค่าไปในทันที ผู้บริหารต้องพัฒนาตารางเวลาที่เหมาะสมเพื่อทำการตัดสินใจหลัก และการตัดสินใจย่อย ๆ อีกมากมายที่จะตามมานั้นคือต้องมีความเข้าใจในสัมพันธภาพระหว่างการตัดสินใจต่างๆ และต้องรู้ว่าใครรับผิดชอบในการตัดสินใจ และนำการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติ

3. การเป็นที่ยอมรับ การตัดสินใจที่ดีจะมีผลก็ต่อเมื่อผู้ที่ได้รับผลจากการตัดสินใจเข้าใจในการตัดสินใจ ยอมรับการตัดสินใจ และสามารถนำการตัดสินใจไปปฏิบัติได้ เช่น การตัดสินใจปรับปรุงการให้บริการลูกค้าในองค์การหนึ่ง ผู้ปฏิบัติงานที่ไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ของการปรับปรุง อาจกลับตัดสินใจตอบโต้กับลูกค้าแบบซ้ำๆ หรือไม่ให้ข่าวสารข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำแก่ลูกค้า ในทางตรงกันข้าม ผู้ปฏิบัติงานที่สนับสนุนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอาจทำงานเร็วขึ้นและตอบสนองปัญหาลูกค้ามากขึ้น นักบริหารระดับสูงรู้ว่าเขาต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้ปฏิบัติในทุกระดับเมื่อต้องนำเอาการตัดสินใจที่สำคัญไปปฏิบัติ

4. ความเหมาะสมทางจริยธรรม ผู้บริหารและผู้ทำการตัดสินใจอาจถูกประเมินการตัดสินใจโดยดูความเหมาะสมในแง่จริยธรรม ความเป็นไปได้ที่จะมีความขัดแย้งระหว่างผู้ถือหุ้นและผู้มีผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้อง หรืออาจเป็นความขัดแย้งทางด้านค่านิยม บางกรณีก็เป็นกรณีที่กฎหมายมีความเคลือบคลุม ไม่ชัดเจนซึ่งมักจะทำให้เกิดทางสองแพร่งทางจริยธรรมได้⁴⁴

ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจ

สร้อยตระกูล อรรถมานะ ได้อธิบายว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจมี 6 ประการ คือ บุคลิกภาพของผู้ตัดสินใจ ทักษะของการตัดสินใจ ประสบการณ์ในการตัดสินใจ การแสวงหาวิธีการแก้ปัญหา ความคิดสร้างสรรค์ วัฒนธรรมขององค์การ

1. บุคลิกภาพของผู้ตัดสินใจ ความเฉลียวฉลาด ความรู้ ทักษะและข่าวสารข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจ อีกทั้งเขาเหล่านั้นจะมีแบบของการตัดสินใจที่ต่างกันประกอบกับสถานะของปัจจุบันที่

⁴⁴ สร้อยตระกูล อรรถมานะ, **พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550), 389-92.

เรียกว่าโลกาภิวัตน์นั้นทำให้การตัดสินใจยากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะความสลับซับซ้อนและความไม่แน่นอนของสถานการณ์ ความสามารถในการวินิจฉัยเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะความสามารถดังกล่าวจะทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเข้าใจในกระบวนการการตัดสินใจได้ดีมากขึ้น

1.1 บุคลิกภาพและความเฉียวฉลาดของผู้ตัดสินใจจะมีอิทธิพลทำให้เขาสามารถแสวงหาทางแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ มิติบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องอย่างหนึ่งคือความระมัดระวัง (cautious) และอนุรักษนิยม (conservatism) บุคคลที่มีความระมัดระวังและมีลักษณะอนุรักษนิยมจะเหมาะกับการแก้ปัญหาที่มีลักษณะความเสี่ยงต่ำ ถ้าบุคคลมีความระมัดระวังมาก เขาอาจรู้สึกเสี่ยงมากในการตัดสินใจที่สำคัญ เนื่องจากกลัวในความผิดพลาด ตรงกันข้ามกับบุคคลที่มีความมั่นใจในตัวเอง (self-confident) บุคคลพวกนี้พร้อมที่จะเสี่ยง ทั้งนี้เพราะเขามีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจที่ดีของเขา

1.2 ลักษณะดีเลิศนิยม (perfectionism) จะกระทบการตัดสินใจได้อย่างมาก บุคคลผู้แสวงหาทางแก้ปัญหาที่ดีสมบูรณ์แบบมักจะตัดสินใจไม่ได้ ทั้งนี้เพราะเขาลังเลใจที่จะตัดสินใจเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งที่ดีเพียงพอ เกี่ยวกับปฏิบัติการที่เกิดผลกับตนเอง (self-efficacy) ซึ่งเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีความสามารถและประสบความสำเร็จ บุคคลพวกนี้จะมีการรับรู้หรือมีจิตภาพว่าเขาสามารถจัดการกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ดีเพียงใด บุคคลผู้คิดว่าเขามีการปฏิบัติการที่เกิดผลกับตนเองสูงนั้น จะทำงานได้ดีกว่าบุคคลที่คิดว่าเขาล้มเหลวซึ่งเป็นการปฏิบัติการที่เกิดผลกับตนเองต่ำ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าการปฏิบัติการที่เกิดผลกับตนเองสูงย่อมทำการตัดสินใจได้ดีกว่าผู้ที่มีการปฏิบัติการผลกับตนเองต่ำ

1.3 บุคคลที่เข้มงวด (rigid) จะมีความยากลำบากในการบ่งชี้ปัญหา และรวบรวมทางเลือกของการแก้ปัญหา ตรงกันข้ามบุคคลที่มีความคิดยืดหยุ่นจะทำงานได้ดีกว่า คนที่มองโลกในแง่ดี (optimist) จะแสวงหาการแก้ปัญหาได้มากกว่าคนที่มองโลกในแง่ร้าย (pessimist) คนที่มองโลกในแง่ร้ายมักจะยอมแพ้ต่อการแสวงหา เพราะเขามักจะคิดว่าทุกสิ่งดูหมดหวังอยู่แล้ว

1.4 ความเฉียวฉลาดมีอิทธิพลอย่างลึกซึ้งต่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ โดยทั่วไป บุคคลที่มีการศึกษาดีและมีความเฉลียวฉลาดจะสามารถบ่งชี้ วิเคราะห์วินิจฉัยปัญหา และทำการตัดสินใจได้ดีกว่าคนที่ด้อยความรู้และการศึกษา

2. ทักษะของการตัดสินใจ บางส่วนขึ้นอยู่กับระดับทักษะของผู้ตัดสินใจ ระดับต่างๆ ดังนี้ คือ

2.1 ทักษะด้านเทคนิคหรือทักษะเกี่ยวกับภารกิจที่ต้องปฏิบัติหมายความว่าความถึงความรู้ของบุคคลเพื่อการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับผลผลิต ดังนั้นเขาจึงต้องรู้ทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การตน รวมทั้งจุดอ่อนและจุดแข็งของคู่แข่งด้วย

2.2 ทักษะในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือทักษะการเป็นผู้นำจะเกี่ยวข้องกับวิธีการที่บุคคลสามารถทำการนำ ติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น จูงใจ และมีอิทธิพลต่อผู้อื่น เขาจะต้องสามารถทำให้ผู้บริหารในระดับสูงและผู้ปฏิบัติงานอื่นๆ สนับสนุนการตัดสินใจของเขา

2.3 ทักษะในการทำการตัดสินใจหมายความว่าความสามารถที่จะดำเนินการตามกระบวนการการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล รวมถึงการวิเคราะห์สถานการณ์ การตั้งวัตถุประสงค์ การพัฒนา การประเมินผล และการคัดเลือกทางเลือกที่ตั้งใจอธิบายมาข้างต้นแล้ว

3. ประสบการณ์ในการตัดสินใจ ปัจจัยสำคัญภายใต้ความเสี่ยงและความไม่แน่นอน คือ ความรู้เองหรือการหยั่งรู้ (intuition in decision making) ความรู้เองในการตัดสินใจนี้อาจอธิบายได้ว่าเป็นการที่จะรู้หรือตระหนักความเป็นไปได้ที่เกิดขึ้นในสถานการณ์หนึ่งๆ อย่างรวดเร็ว ความรู้เองนี้เป็นปัจจัยที่มีในแต่ละบุคคล และเมื่อจะนำมาใช้ในการตัดสินใจจะมีลักษณะทันทีทันใด ดังนั้นจึงทำให้บุคคลนั้นมีศักยภาพในความคิดสร้างสรรค์ (creativity) และนวัตกรรม (innovation)

4. การแสวงหาวิธีการแก้ปัญหา โดยการลองผิดลองถูกเพื่อการตัดสินใจ การตัดสินใจหรือการใช้สติปัญญาของบุคคลใดบุคคลหนึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างมากในการตัดสินใจ เมื่อมีคำถามเกี่ยวกับการตัดสินใจในแง่จริยธรรม หมายถึง การตั้งคำถามเกี่ยวกับการตัดสินใจของบุคคลนั้น เทคนิคที่ใช้ในการแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาโดยการลองผิดลองถูก (Heuristics) อาจเรียกว่า กฎนิ้วหัวแม่มือ (rule of thumb) ซึ่งมักจะใช้ในการตัดสินใจ เทคนิคดังกล่าวเหมาะที่จะใช้กับสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน และสถานการณ์ที่มีข้อมูลจำกัด แต่วิธีการนี้อาจทำให้เกิดปัญหาในด้านคุณภาพของการตัดสินใจ รวมตลอดถึงปัญหาทางจริยธรรมในบางกรณี อย่างไรก็ตาม อาจกล่าวได้ว่าการแสวงหาวิธีแก้ปัญหาโดยการลองผิดลองถูกเพื่อการตัดสินใจ (Judgemental Heuristics) โดยทั่วไปจะมี 4 แบบ นั่นคือ แบบที่สามารถหยิบมาใช้ได้ทันที (availability) แบบความเป็นตัวแทน (representativeness) แบบที่ยึดเหนี่ยวได้ (anchor) และแบบการปรับปรุง (adjustment)

5. ความคิดสร้างสรรค์ ความคิดสร้างสรรค์ในการตัดสินใจจะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาการตอบโต้กับปัญหา หรือสถานการณ์ในขณะใดขณะหนึ่งในลักษณะพิเศษและแปลกใหม่ ดังนั้นจึงมีอาจนำเอาประสบการณ์ในอดีตใช้ได้ เมื่อมีความคิดสร้างสรรค์จะมีลักษณะของการมองเห็นช่องทางในทันที ในสถานการณ์ที่เป็นพลวัต ซึ่งเต็มไปด้วยปัญหาที่มีลักษณะไม่เป็นกิจวัตร ความคิดสร้างสรรค์ในการตัดสินใจที่กระทำอย่างมีฝีมือ และมีทักษะ

6. วัฒนธรรมขององค์กร นอกจากลักษณะของผู้ตัดสินใจแล้ว ลักษณะขององค์กรเองก็มีอิทธิพลต่อการทำการตัดสินใจ และผลของการตัดสินใจนั้น โดยทั่วไปปัจจัยโครงสร้างขององค์กรจะเป็นตัวกำหนดว่าผู้ใดสามารถทำการตัดสินใจได้ ซึ่งบุคคลในแต่ละระดับชั้นการบังคับบัญชา (hierarchy) และในแต่ละตำแหน่ง จะมีอำนาจในการตัดสินใจตามที่กฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับกำหนด ยกตัวอย่างเช่น ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างมักจะต้องขอให้ผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นชอบในสิ่ง

ที่เขาตัดสินใจ หรือเพื่อชอยกเว้นในบางกรณี ในองค์การแบบแบนราบ (flat organization) ความรับผิดชอบในการตัดสินใจจะตกอยู่กับผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างๆ มากกว่า⁴⁵

ดังนั้นแม้การตัดสินใจจะเป็นการตัดสินใจที่ดีที่สุด แต่เมื่อทำการตัดสินใจซ้ำเกินไปก็จะทำให้การตัดสินใจนั้นด้อยค่าไปในทันที ผู้บริหารต้องพัฒนาตารางเวลาที่เหมาะสมเพื่อทำการตัดสินใจหลัก และการตัดสินใจย่อย ๆ อีกมากมายที่จะตามมานั้นคือต้องมีความเข้าใจในสัมพันธภาพระหว่างการตัดสินใจต่างๆ และต้องรู้ว่าใครรับผิดชอบในการตัดสินใจ และนำการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติ

หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจ

ผู้นำมาพิจารณาอย่างมากในการตัดสินใจ เพราะการตัดสินใจเป็นการพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบในการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น เพื่อนำไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์นักวิชาการที่ได้ให้หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจไว้ 6 ทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎีการตัดสินใจของลินด์บลอม (Lindblom)

ลินด์บลอมเป็นนักเศรษฐศาสตร์ที่มหาวิทยาลัยเยล ได้เสนอทฤษฎีนี้ขึ้นมาเพื่อทางเลือกใหม่ใช้แทนทฤษฎีแบบใช้หลักสมเหตุสมผลที่มีจุดอ่อนหลายประการ ซึ่งให้เห็นในสภาพความเป็นจริงของการตัดสินใจในการบริหารนั้น จะประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้

1) ในการตัดสินใจจะอยู่ในรูปขั้นตอนย่อยๆ (incremental steps) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ไม่ใช่การก้าวกระโดดและหลากหลาย

2) การตัดสินใจนั้นไม่ใช่เป็นการตัดสินใจอย่างครอบคลุมทุกแง่ทุกมุม ทั้งนี้เพราะผู้ตัดสินใจมีทรัพยากรอย่างจำกัด ไม่อาจนำเอาประเด็นทุกแง่มุมมาพิจารณาเพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุดได้ และไม่อาจเข้าใจผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเลือกทางเลือกนั้นได้ถ้อย

3) การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับการเปรียบเทียบระหว่างทางเลือกต่างๆ

4) ในความเป็นจริงผู้ตัดสินใจจะ “พอใจ” ทางเลือกที่เปิดให้ในขณะนั้นเท่านั้น จะไม่พยายามเลือกสรรทางเลือก จนค้นได้ทางเลือกที่ดีที่สุด หรือทางเลือกที่ก่อประโยชน์สูงสุดนั้นคือ

⁴⁵ สร้อยตระกูล อรรถมานะ, พฤติกรรมองค์การ:ทฤษฎีและการประยุกต์, vol. 403-409 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550), 403-09.

ผู้ตัดสินใจที่ดีจะพอใจเพียงแค่ทางเลือกที่เขาเลือกออกมาจะส่งผลสิ่งที่เขามุ่งหวัง และในขณะเดียวกัน ทางเลือกนั้นๆ ไม่ได้ส่งผลในทางที่พยายามหลีกเลี่ยง⁴⁶

2. ทฤษฎีการตัดสินใจของ ซาเวจ (Savage)

ซาเวจได้กล่าวว่า การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอนและใช้ทฤษฎีเป็นตัวกำหนดทางเลือก ในการตัดสินใจภายใต้ความเป็นจริง ทฤษฎีดังกล่าวเป็นการแสดงความเชื่อมั่นในการตัดสินใจ ดังนั้น จึงมีการจัดทำสถิติแบบเบเยสเสียน (Bayesian statistics) ด้านพื้นฐานทางพฤติกรรม ผลที่เกิดขึ้น คือ อรรถประโยชน์เป็นอิสระ จากการกระทำ โครงสร้างของความสัมพันธ์ดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สมมุติฐานที่ 3 และ 4 แสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ที่ชอบคือ อิสระ นำเสนอสมมุติฐานหลักการ 7 สมมุติฐาน ในฐานะหลักการที่ว่าบุคคลมีเหตุผลที่ต้องปฏิบัติตามมากกว่าสมมุติฐานที่อธิบายถึง วิธีการที่บุคคลเลือก แท้จริงนั้น ความถูกต้องของการพรรณนาของแบบจำลองในหลักการที่ระบุ รูปแบบการทำงาน การแสดงออก การแยกและความตรงในความน่าจะเป็น ช่วงเริ่มต้น ความถูกต้องเชิงพรรณนาของ Savage' model โดยเฉพาะ หลักการที่ว่าด้วยสิ่งที่ถูกต้อง (Sure Thing Principle) การกำหนดรูปแบบแบบจำลองอรรถประโยชน์ที่คาดหวังของซาเวจ (Savage) การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอนเกี่ยวกับสถานการณ์ในการเลือกการดำเนินการโดยที่ตัวผู้ตัดสินใจเองไม่ได้กำหนดผล ที่เกิดไม่ซ้ำกันดังที่ Savage (1954) กล่าวถึงการนำเสนอกรอบการวิเคราะห์ประกอบด้วยชุด S (set S), ชุด C (set C), และชุด F (set F) การกระทำอาจสอดคล้องกับหลักสูตร การปฏิบัติงาน ผลการอธิบายที่อาจเกิดขึ้นกับบุคคลและความเป็นไปได้ในความไม่แน่นอนดังกล่าว โครงสร้างการประเมิน หลักสูตรในการดำเนินการเรื่องของความไม่แน่นอนนั้นเกี่ยวข้องกับผู้ตัดสินใจในเรื่องของผลที่เป็นไปได้และความเชื่อเกี่ยวกับการกระทำให้เป็นไปได้ ทฤษฎีอรรถประโยชน์คาดการณ์ในเรื่องของ สมมุติฐานทางโครงสร้างการกำหนดความพึงพอใจ, การบรรยายให้เห็นภาพให้ชัดเจนในตัวเอง, การอนุญาตให้มีการแสดงตัวเลขของผู้ตัดสินใจในการประเมินผลกระทบโดยใช้ฟังก์ชันอรรถประโยชน์โดย ความเชื่อของดังกล่าวเป็นการวัดความน่าจะเป็นของชุดเหตุการณ์ทั้งหมด และการประเมินผลการกระทำโดยใช้หลักคณิตศาสตร์ที่เกี่ยวกับความน่าจะเป็น มีสมมุติฐาน 7 สมมุติฐาน ดังนี้

สมมุติฐานที่ 1 ที่อ้างถึงความสัมพันธ์คือ การเปลี่ยนแปลงและการกระทำที่เทียบเคียงได้ คือ ความสัมพันธ์ด้านความพึงพอใจมี 2 ประการคือ ความสัมพันธ์ถ่ายทอดและความสัมพันธ์ทวิภาค

สมมุติฐานที่ 2 เป็นที่รู้จักกันในนามของ หลักการที่ว่าด้วยสิ่งที่ถูกต้อง (Sure Thing Principle) โดยการกำหนดให้ตั้งค่าระหว่างการทำโดยขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเพียงอย่างเดียว

⁴⁶ Lindblom & Charles E., *The Sciences of Mudding through*, in Richard J.

ทั้งที่สองกระทำนั้นมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน หมายความว่า การประเมินผลของผลกระทบจากการกระทำในเหตุการณ์หนึ่งจะเป็นอิสระจากการกระทำเดียวกันของคอมพลีเมนต์ของเหตุการณ์ (Complementary Event) นั้น

สมมุติฐานที่ 3 กล่าวว่า ลำดับชั้นของผลที่เกิดขึ้นจะเป็นอิสระจากเหตุการณ์และผลผลิตของการกระทำนั้น

สมมุติฐานที่ 4 บ่งบอกถึงการมีอยู่ทางความสัมพันธ์ของเหตุการณ์ที่มีการตีความว่า "อย่างน้อยที่สุดที่จะเป็นไปได้" เป็นการแสดงว่าผู้ตัดสินใจมีความเชื่อมั่น ว่าเป็นความน่าจะเป็นเชิงคุณภาพ

สมมุติฐานที่ 5 จะทำให้ปัญหาในการตัดสินใจและความน่าจะเป็นเชิงคุณภาพมีความสำคัญ โดยการตัดที่ผู้ตัดสินใจที่มีความแตกต่างกันในทุกเรื่องออกไป

สมมุติฐานที่ 6 เป็นการแนะนำรูปแบบของความต่อเนื่องของความสัมพันธ์ที่ชอบ ทั้งนี้เป็นการยืนยันว่าผลที่ตามมาไม่ได้ดียิ่งกว่าหรือเลวร้ายกว่าผลอื่นใด

สมมุติฐานที่ 7 คือความต้องการที่ซ้ำซาก เป็นการยืนยันว่าหากผู้ตัดสินใจพิจารณาการกระทำที่ดีกว่า (หรือแย่กว่า) การกระทำอื่นๆที่กำหนดนั้นและเป็นเหตุการณ์ที่ไม่เป็นโมฆะแล้วการกระทำเดิมจะเป็นเงื่อนไขที่ผู้ตัดสินใจต้องการอย่างเคร่งครัด ทฤษฎีบทของ Savage สร้างความเท่าเทียมกันระหว่างความสัมพันธ์ที่มี

สมมุติฐานที่อธิบายไว้ใน 7 ข้อสมมุติฐานและความสัมพันธ์ที่เป็นที่พึงปรารถนา ซึ่งเกิดจากการเพิ่มความคาดหวังของฟังก์ชันอรรถประโยชน์ต่อชุดของผลกระทบที่เกี่ยวกับการวัดความน่าจะเป็นของชุดเหตุการณ์ทั้งหมด⁴⁸

2. ทฤษฎีการตัดสินใจของไซมอน (Simon)

ไซมอนได้นำเสนอทฤษฎีการตัดสินใจโดยชี้ให้เห็นความเป็นจริง มนุษย์มีข้อจำกัดอยู่หลายประการ ได้เสนอสมมุติฐานเกี่ยวกับการตัดสินใจอยู่ 3 สมมุติฐาน ดังนี้

1. ผู้ตัดสินใจมีข้อมูลไม่สมบูรณ์ ในส่วนนี้เกี่ยวกับสถานการณ์การตัดสินใจ
2. ผู้ตัดสินใจมีข้อมูลไม่สมบูรณ์ ในส่วนที่เกี่ยวกับทางเลือกที่พอเป็นไปได้
3. ผู้ตัดสินใจไม่สามารถ และ/หรือไม่เต็มใจที่จะคาดการณ์ผลที่จะเกิดต่อเนื่องของแต่ละ

ทางเลือกมีอยู่

จากสมมุติฐานทั้ง 3 ดังกล่าวเสนอแนวคิดการตัดสินใจโดย "ยึดความมีเหตุมีผลในขอบเขตจำกัด" ใช้ในการตัดสินใจในชีวิตประจำวัน หรือในการปฏิบัติงานประจำวัน เหตุผลที่มนุษย์ต้อง

⁴⁸ L.J. Savages, "Savages' Subjective Expected Utility Model," ed. Johns Edi Karni (Hopkins University, 2005), 2-5.

ตัดสินใจเช่นนี้ เนื่องจากมนุษย์มีขอบเขตจำกัดในแง่ค่านิยม (values) เขาจะเป็นผู้แก้ปัญหาที่ทำการแก้ปัญหาเป็นเรื่อยๆ ไป ยิ่งกว่านั้น เขาจะนำเอาข้อมูลมาใช้ในการแก้ปัญหาเป็นบางส่วนเท่านั้น⁴⁹

จากแนวคิดของนักวิชาการได้กล่าวมา สรุปได้ว่า พฤติกรรมการตัดสินใจทั้งกลุ่มและบุคคลนั้นควรมีการศึกษาข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจ และนำความรู้ที่ได้ศึกษาเพิ่มเติม ประสบการณ์มาพิจารณาเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อแก้ไขปัญหา แล้วลงมือปฏิบัติซึ่งการตัดสินใจเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างมาก ในการพองค์การบรรลุยังเป้าหมาย

4. ทฤษฎีการตัดสินใจของวรูม และเยตตัน (Vroom & Yetton)

วรูม และเยตตันได้อธิบายการตัดสินใจไว้ 5 แบบ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

- 1) ผู้บริหารแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตนเอง
- 2) ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และตัดสินใจด้วยตนเอง โดยจะไม่แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงปัญหาที่กำลังตัดสินใจ
- 3) ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องบางคนทราบเพื่อสอบถามความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ โดยไม่สอบถามเป็นกลุ่ม
- 4) ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา และสอบถามความคิดเห็น
- 5) ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมกันสร้าง และประเมินทางเลือก และพยายามที่จะให้มีความเห็นพ้องในการแก้ปัญหา

ผู้บริหารสามารถเลือกการตัดสินใจได้ทั้ง 5 รูปแบบ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และสิ่งสำคัญ คือ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ และเลือกแบบของการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม แต่การเลือกบางอย่างเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน ดังนั้นวรูมจึงแนะนำให้มีการฝึกอบรมเพื่อช่วยให้ผู้บริหารได้กำหนดแนวทางในการตัดสินใจของตนเอง โดยมีการฝึกอบรมตามโปรแกรม TELOS ซึ่งจะมีการอธิบายทฤษฎี และแนวทางที่ผู้บริหารจะกำหนดแบบการตัดสินใจของตนเองไว้⁵⁰

5. ทฤษฎีการตัดสินใจของแทนเนบอม และชิตท์ (Tannenbaum & Schmidt)

แทนเนบอม และชิตท์ อธิบายว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารนั้นจะเกิดขึ้นมากขึ้นเรื่อยๆ เพียงใดขึ้นอยู่กับตัวแปรที่เป็นแรงขับเคลื่อน (Forces) 3 ประการ ได้แก่ 1) แรงขับเคลื่อนในตัวผู้บริหารซึ่งประกอบไปด้วย ความรู้ ปรารถนา ทักษะ และค่านิยมของผู้บริหาร ตลอดจนความมื่อคติส่วนตัว และความเชื่อมั่นที่มีต่อผู้บังคับบัญชา สิ่งเหล่านี้จะเป็นแรงผลักดันให้ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา หากผู้บริหารมีความรู้ มีทักษะ หรือได้รับการศึกษาอบรมเกี่ยวกับการตัดสินใจก็

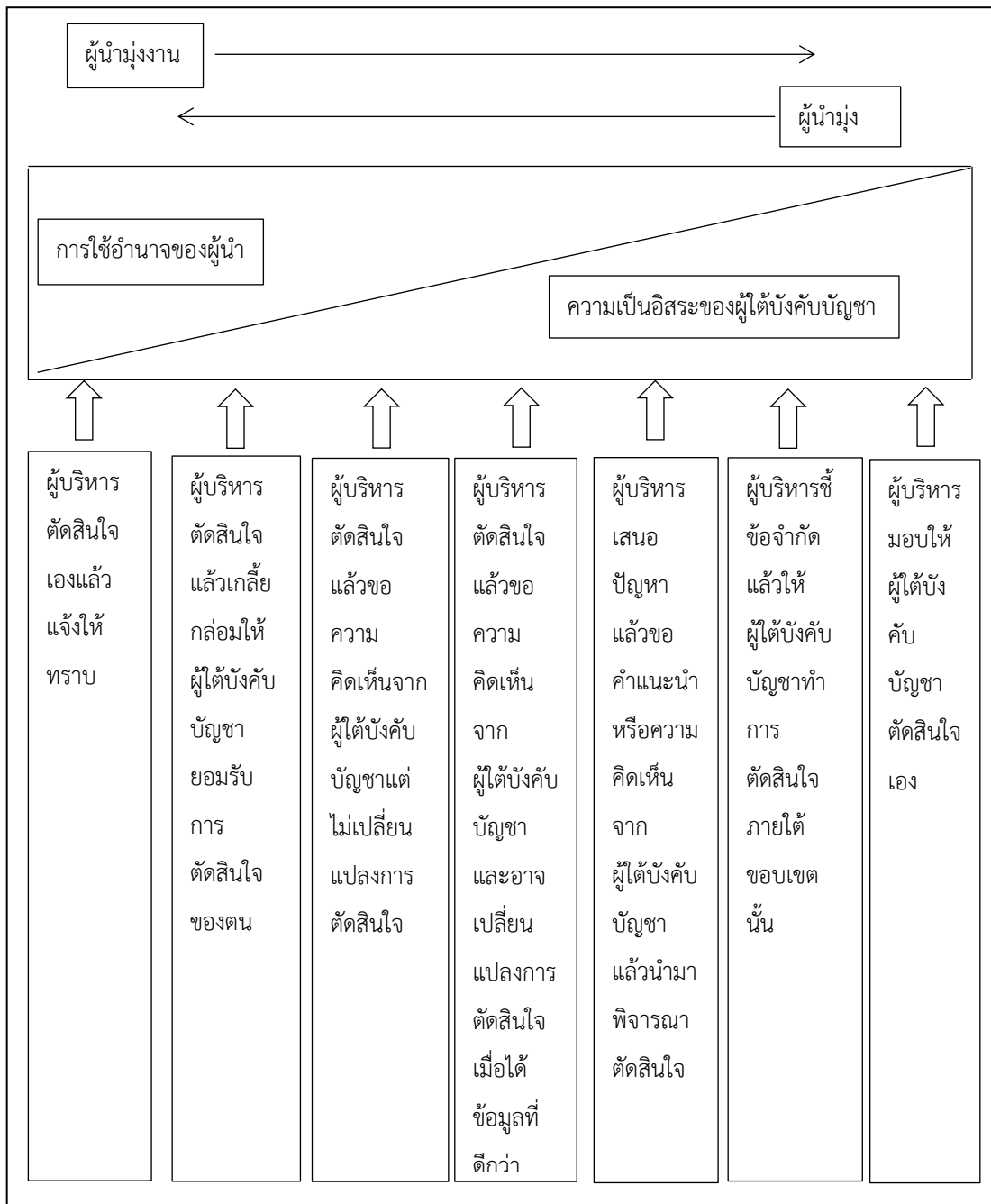
⁴⁹ Herbert, *The New Science of Management Decision*.

⁵⁰ Vroom H. Victor, *A New Look at Managerial Decision Making*

(*Organization Dynamics*1973), 66-80.

ย่อมจะเลือกใช้วิธีการตัดสินใจที่มีเหตุผลและเหมาะสมกับสถานการณ์ได้ดีกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับผู้บริหารอื่นๆ 2) แรงขับเคลื่อนจากผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสำคัญต่อการเลือกใช้วิธีการตัดสินใจของผู้บริหารอยู่มาทั้งหมดนี้เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนต่างย่อมมีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะในเรื่องบุคลิกภาพหรือความต้องการ ซึ่งผู้บริหารที่ตีมูลค่าถึงเรื่องเหล่านี้อยู่แล้ว ดังนั้นผู้บริหารจึงมักเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการตัดสินใจ หากเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชา มีความพร้อมและต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ 3) แรงขับเคลื่อนจากสถานการณ์ นับว่ามีอิทธิพลต่อการเลือกใช้วิธีการตัดสินใจของผู้บริหารเช่นกัน สถานการณ์เหล่านี้ได้แก่ ลักษณะและขนาดขององค์การ ตลอดจนขีดความสามารถและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านขนาดขององค์การเอง ก็เป็นตัวแปรที่มีความสำคัญไม่น้อย องค์การที่มีขนาดใหญ่และมีการกระจายของหน่วยงานย่อยออกไปมาก ๆ มักเป็นอุปสรรคต่อการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในขณะที่เดียวกันประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มก็เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญต่อพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร เพราะหากผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถเพียงพอและมีการร่วมมือประสานการทำงานเป็นทีมได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารก็พร้อมที่จะเปิดโอกาสให้เข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ขององค์การ นอกจากนั้นข้อจำกัดในเรื่องของเวลาก็มีความสำคัญ เพราะปัญหาบางอย่างจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขโดยเร่งด่วน ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจเนื่องจากไม่อาจรอการตัดสินใจจากกลุ่มได้

ในการตัดสินใจที่มีเหตุผลอย่างสมบูรณ์นั้น นอกจากจะขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เป็นแรงขับเคลื่อนทั้ง 3 ประการแล้ว ยังจำเป็นต้องอาศัยการทำงานที่มีขั้นตอนและเป็นระบบ เพราะในการวิเคราะห์หาข้อเท็จจริงและทางเลือกต่างๆ ที่เป็นไปได้นั้น จะต้องพิจารณาถึงผลดีผลเสียของทางเลือกแต่ละทาง รวมทั้งผลกระทบต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น จากนั้นจึงพิจารณาหาทางเลือกที่เห็นว่าดีและเหมาะสมที่สุด และได้เสนอทฤษฎีของความต่อเนื่องระหว่างขนาดของอำนาจหน้าที่ที่ใช้โดยผู้บริหารกับขนาดของความเป็นอิสระของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังรายละเอียดดังแผนภูมิที่ 3 คือ



แผนภูมิที่ 3 ความต่อเนื่องของพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจ

ที่มา : Tannenbaum and Werren H. Schmidt, **How To Choose a Leadership Pattern**,(Boston: A Harvard Business Review, 1973), 5

จากแผนภูมิข้างต้นตามทฤษฎีการตัดสินใจของเทนเนบอม และชิดม์ (Tannenbaum & Schmidt) อธิบายว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมการตัดสินใจตามรูปแบบต่างๆ อย่างต่อเนื่องจากซ้ายไปขวา ทางด้านซ้ายสุดผู้บริหารรวบรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ตนเพียงผู้เดียว ซึ่งเป็นลักษณะการบริหารแบบเผด็จการ หรือแบบรวบอำนาจมากที่สุด โดยการที่ค่อยๆ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้นทีละน้อย จนกระทั่งขวาสุดผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุดนั่นเอง แม้ว่าพฤติกรรมการตัดสินใจจะมีลักษณะความต่อเนื่องดังได้กล่าวมาแล้ว เทนเนบอม และชิดม์ ก็ได้พยายามที่จะขยายให้เห็นพฤติกรรมการตัดสินใจในลักษณะต่างๆ โดยการแบ่งพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารเป็น 7 แบบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

แบบที่ 1 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบหรือปฏิบัติการตัดสินใจแบบนี้ ผู้บริหารจะเป็นผู้พิจารณาปัญหาเอง โดยหาทางแก้ปัญหาไว้หลายๆ ทางแล้วตัดสินใจเลือกทางที่เห็นว่าน่าจะให้ผลดีที่สุด จากนั้นก็แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเพื่อปฏิบัติต่อไป อาจคำนึงถึงหรือไม่คำนึงถึงว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความรู้สึกอย่างไรต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร โดยไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นใดๆ หรือให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแต่ประการใด

แบบที่ 2 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตนเอง การตัดสินใจแบบนี้เหมือนกับแบบที่ 1 แตกต่างกันตรงที่ แทนที่จะแจ้งการตัดสินใจนั้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ก็เปลี่ยนมาใช้ศิลปะในการเกลี้ยกล่อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจนั้น เหตุที่เกลี้ยกล่อมเพราะสำนึกว่าอาจมีการต่อต้านเกิดขึ้น และพยายามลดการต่อต้านโดยชี้ให้เห็นว่าถ้ากระทำดังที่ตัดสินใจแล้วจะเกิดประโยชน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อองค์กร

แบบที่ 3 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจแบบนี้ผู้บริหารพยายามที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ โดยให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบที่ผู้บริหารคิดอย่างไร และมีความตั้งใจอย่างไร หลังจากที่ได้อธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาฟังแล้ว ก็ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้สอบถามปัญหาที่สงสัย กรณีเช่นนี้จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจมากขึ้นว่าผู้บริหารต้องการทำอะไร

แบบที่ 4 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บริหารอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจเมื่อได้ข้อมูลที่ดีกว่าการตัดสินใจแบบนี้ผู้บริหารจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการที่จะทำให้ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจบ้าง แต่ความคิดริเริ่มและการตัดสินใจยังคงอยู่กับผู้บริหาร โดยก่อนการประชุมหรือพบปะกันกับผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ผู้บริหารได้มีการตัดสินใจมาก่อนแล้ว แต่ยังคงคิดว่าอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ จึงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นเพื่อดูปฏิกิริยาที่จะเกิดขึ้นว่า การตัดสินใจนั้นจะกระทบกระเทือนอย่างไรบ้าง และหากข้อมูลใหม่ที่ได้จากผู้ใต้บังคับบัญชาเหมาะสมเพียงพอ ผู้บริหารอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่ได้

แบบที่ 5 ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจการตัดสินใจแบบนี้ผู้บริหารจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการเสนอความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหาที่ผู้บริหารเสนอ ผู้บริหารจะเริ่มด้วยการชี้ให้เห็นว่าตัวปัญหาคืออะไร แล้วจึงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและเสนอข้อมูล ตลอดจนทางเลือกต่างๆ ในการแก้ไขปัญหา นั้น จากนั้นผู้บริหารจะนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ มาประกอบการตัดสินใจ

แบบที่ 6 ผู้บริหารชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจภายใต้ขอบเขตนั้น การตัดสินใจแบบนี้ผู้บริหารจะมอบปัญหาและข้อจำกัดให้แก่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาไปทำการตัดสินใจโดยผู้บริหารเองอาจเป็นสมาชิกในกลุ่มที่ร่วมพิจารณาตัดสินใจด้วย

แบบที่ 7 ผู้บริหารมอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเองการตัดสินใจแบบนี้ผู้บริหารจะให้ความเป็นอิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด โดยให้หาแนวทางตัดสินใจแก้ปัญหาเอง แต่ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดว่าใครบ้างที่ เป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหานั้นๆ และเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจอย่างไรแล้ว ผู้บริหารจะยอมรับการตัดสินใจนั้น⁵¹

ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร

โรงเรียนประถมศึกษาเป็นโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในจังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งจัดการเรียนการสอน ตั้งแต่ระดับปฐมวัยถึงประถมศึกษาปีที่ 6 และจัดการเรียนการสอนภายใต้การดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยจัดการศึกษาตามนโยบายวิสัยทัศน์ของสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร คือ การศึกษาขั้นพื้นฐาน มีคุณภาพ และมาตรฐานสากล ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมสร้างสรรค์ เป็นคนศรัทธา 4.0 บนพื้นฐานความเป็นไทย และสอดคล้องกับพันธกิจ คือ 1) ส่งเสริมการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามหลักสูตร ยกระดับคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาสู่สากล บนพื้นฐานความเป็นไทย 2) ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร และค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ 3) เสริมสร้างโอกาสทางการศึกษาแก่ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง 4) พัฒนาการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ เน้นการมีส่วนร่วม การบูรณาการการจัดการศึกษา และเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อคุณภาพการศึกษา ซึ่งโรงเรียนในแต่ละอำเภอมีสังกัดทางการศึกษาที่ต่างกัน โดยแบ่งออกเป็นสังกัด คือ 1) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 64 โรงเรียน 2) สังกัดเทศบาลนคร

⁵¹ ศรัญญู พงศ์ประเสริฐสิน, "พฤติกรรม การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑล."

สมุทรสาคร จำนวน 6 โรง 3) สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 3 โรง 4) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 28 โรง 5) สังกัดเทศบาลอ้อมน้อย จำนวน 1 โรง 6) สังกัดเทศบาลเมืองกระทุ่มแบน จำนวน 1 โรง

โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสมุทรสาคร ประกอบด้วย 3 อำเภอ คือ อำเภอเมือง มีโรงเรียนจำนวน 55 โรง อำเภอบ้านแพ้วมีโรงเรียน 29 โรง และอำเภอกระทุ่มแบน มีโรงเรียน 19 โรง รวมมีโรงเรียนทั้งหมด 103 โรง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

พรวนซ์ ชุมชน ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของบุคลากรโรงเรียนวัดเทวสุนทร สังกัดสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของบุคลากรโรงเรียนวัดเทวสุนทร สังกัดสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 5 ด้าน คือ การเข้าสังคมได้ดี การโน้มน้าวจิตใจ การรู้จักปรับปรุงแก้ไข การให้การยอมรับนับถือ และการมีความคิดริเริ่ม อยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ การประสานงาน และการให้ความช่วยเหลือ⁵⁴

ปวีณนุช ไวทยานันท์กุล ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มเครือข่ายบ้านค่าย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองเขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มเครือข่ายบ้านค่าย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มเครือข่ายบ้านค่าย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์เขต 1 จำแนกตามเพศ และวุฒิการศึกษาโดยรวม และรายด้านแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มเครือข่ายบ้านค่าย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียนโดยรวม และรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

⁵⁴ พรวนซ์ ชุมชน, "พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของบุคลากรโรงเรียนวัดเทวสุนทร สังกัดสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, 2553), จ.

โดยผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดกลาง มีระดับพฤติกรรมผู้นำสูงกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก⁵⁵

บุญปลูก ทองกล่อม ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดฉะเชิงเทรา มีพฤติกรรมแบบเน้นคนละแบบงานอยู่ในระดับปานกลาง 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าหน้าที่พัสดุ อยู่ในระดับมาก 3) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดฉะเชิงเทรา และสามารถเขียนเป็นสมการในรูปแบบของคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้ $Y = 3.475 + .086x1$ ⁵⁶

เฟื่องฟ้า คำตัน ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) การศึกษาพฤติกรรมผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในภาพรวม พบว่า เป็นผู้บริหารที่มีพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยประกอบด้วย แบบผู้หนึ่งงาน แบบนักบุญ และเป็นผู้บริหารที่มีพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบที่มีประสิทธิผลสูงเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยประกอบด้วย แบบผู้ยึดระเบียบและแบบนักพัฒนาตามลำดับ 2) พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร พบว่า เป็นผู้บริหารที่มีพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบที่มีประสิทธิผลสูง ประกอบด้วย แบบผู้ยึดระเบียบ แบบนักพัฒนา และเป็นผู้บริหารที่มีพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ ประกอบด้วย แบบผู้หนึ่งงาน แบบนักบุญ ซึ่งไม่แตกต่างจากความคิดเห็นของครูผู้สอน⁵⁷

⁵⁵ ปวีณนุช ไวทยานันท์, "พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษากลุ่มเครือข่ายบ้านค่าย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองเขต1" (วิทยานิพนธ์สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยบูรพา, 2556), จ.

⁵⁶ บุญปลูก ทองกล่อม, "พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดฉะเชิงเทรา" (วิทยานิพนธ์สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, 2555), จ.

⁵⁷ เฟื่องฟ้า คำตัน, "การศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต 2" (วิทยานิพนธ์สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์, 2549), จ.

เพ็ญศรี แนะแก้ว ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล และเมืองพัทยาในจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาในจังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการเข้าสังคมได้ดี ด้านการมีความคิดริเริ่ม ด้านการประสานงาน ด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข ด้านการโน้มน้าวจิตใจ ด้านการให้การยอมรับนับถือ ด้านการให้ความช่วยเหลือ 2) เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาในจังหวัดชลบุรี จำแนกตามตำแหน่ง เพศ และประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน⁵⁹

ชัยยุทธ แก้วบัวสา ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศงขลา เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร และครูผู้สอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) ระดับการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ตามความเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากทุกด้าน 3) ผู้บริหารและครูผู้สอน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารมีความคิดเห็นมากกว่าครูผู้สอนสถิติ⁶⁰

นิวัติ รอบบุตร ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมการบริหารงานองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความรู้แห่งตน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านความคิดเชิงระบบ และด้านแบบแผนความคิด อ่าน ตามลำดับ 2) พฤติกรรมการบริหารงานองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด

⁵⁹ เพ็ญศรี แนะแก้ว, "พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล และเมืองพัทยาในจังหวัดชลบุรี" (วิทยานิพนธ์สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2551), จ.

⁶⁰ ชัยยุทธ แก้วบัวสา, "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศงขลา เขต 3" (วิทยานิพนธ์สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา, 2551), จ.

องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า จำแนกตามประสบการณ์การบริหารงาน และขนาดโรงเรียน พบว่าโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ⁶¹

งานวิจัยต่างประเทศ

แพนทีไลด์ส์ (Pantelides) ได้ศึกษา วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผลการวิจัยพบว่า ไม่มีองค์ประกอบใดของพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถอธิบายความแปรปรวนคะแนนผลสัมฤทธิ์⁶²

ราฮมาน (Rahman) ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในประเทศซาอุดีอาระเบีย โดยศึกษารายกรณีมหาวิทยาลัยคิงไฟซาล (king Faisal University) ทำการศึกษาการตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงาน 3 ประเภท คือ การตัดสินใจเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอขึ้นมา การตัดสินใจเกี่ยวกับงานประจำ และการตัดสินใจที่ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ขึ้นมาเอง พบว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารเกี่ยวกับงานทั้ง 3 ประเภทแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากกว่าผู้บริหารระดับต่ำกว่า⁶³

ดอนเดอโร (Dondero) ได้ศึกษาการจัดการโรงเรียนที่อาศัยโรงเรียนเป็นฐานระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครู ประสิทธิภาพของโรงเรียน และความพึงพอใจในงาน ผลการวิจัยพบว่า การจัดการโดยอาศัยโรงเรียนเป็นฐาน มีการจัดโปรแกรมโรงเรียนที่ครูออกแบบเพื่อปรับปรุงการศึกษา โดยการเพิ่มประสิทธิภาพในการปกครองตนเองของคณะบุคลากรในโรงเรียนเพื่อการตัดสินใจซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อโรงเรียนแต่ละแห่ง ประสบการณ์และงานวิจัยในหน่วยงานเอกชนเสนอแนะว่า เมื่อลูกจ้างได้รับความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจที่สำคัญๆ และมีความสุขรอบคอบ การใช้อำนาจ

⁶¹ นิวัติ ครอบบุตร, "พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี" (วิทยานิพนธ์สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2553), จ.

⁶² Judy R. Pantelides, "An Exploration of the Relationship Teen Specific Instructional Leadership Behavior of Elementary Principals and Student Achievement" (Virginia Polytechnic Institute Thesis of Doctor of Education State University, 1991).

⁶³ Alnajim Saad Abdul Rahman, "Administrators Participation in the Decision Making Process: A Case Study of King Faisal University in Saudi Arabia" (Doctor of Education Kansas State University, 1985).

การทำงานขององค์กรจะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ มีการเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับจำนวนตัวแปรในด้านการบวก รวมทั้งการเพิ่มขวัญกำลังใจในตัวลูกจ้าง และความพึงพอใจข้อสัญญาผูกมัดขององค์กรและการประสานงาน⁶⁴

คาลวิน (Calvin) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การรับรู้ของครูในเรื่องบทบาทและผลของการศึกษาจริยธรรมในโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อการรับรู้ของครูคือ สภาพที่อยู่อาศัย ประสบการณ์ในการสอน การได้รับการอบรม เทคนิคการสอนจริยธรรม และความเคร่งครัดในการปฏิบัติทางศาสนาของครู ซึ่งครูที่มีความเคร่งครัดทางศาสนาต่ำจะมีการหลีกเลี่ยงต่อการสอนจริยธรรมในห้องเรียน และยังพบว่าครูที่มีประสบการณ์สอนระหว่าง 11-25 ปี มีความเชื่อว่าโรงเรียนต้องสอนจริยธรรมและค่านิยมแก่นักเรียนอย่างพอเพียง⁶⁵

เมอร์รี่และโจเซฟ (Murry and Joseph) ได้ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์หลักคุณธรรมของผู้นำที่นำไปประพจน์ปฏิบัติในโรงเรียน โดยการวิเคราะห์ของผู้บริหาร ครู และนักเรียน ผลการวิเคราะห์พบว่า คุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารในโรงเรียนที่มีคุณภาพ ได้แก่ การดูแลห่วงใย ความยุติธรรม และความรับผิดชอบ ส่วนการศึกษาคุณธรรมของผู้บริหารจะส่งผลสะท้อนออกมาคือ ความจริงใจ ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และความมีประชาธิปไตย ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงคุณค่าของจริยธรรม ความเห็น และมติที่ประชุม อันจะเป็นตัวช่วยพัฒนารูปแบบและยุทธวิธีในการเสริมสร้างคุณธรรมให้กับผู้บริหารในโรงเรียน⁶⁶

มาร์แชล (Marshall) ได้ศึกษาถึงภาวะผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารและครู เพื่อสังเกตความเหมือนและความแตกต่างของการตระหนักรู้ถึงความสำคัญของพฤติกรรม ผลการศึกษาพบว่า ไม่มีความแตกต่างในเรื่องของการตระหนักรู้ถึงความสำคัญของพฤติกรรมที่ผู้บริหารควรจะมี แต่พบความแตกต่างในเรื่องของการร่วมมือกันในเรื่องหลักสูตร⁶⁷

⁶⁴ Grace M. Dondero, "School-Based Management, Teacher's Decisional Participation Levels, School Effectiveness, and Job Satisfaction, Dissertation Abstracts International" (1993).

⁶⁵ Ray C. Owens, "Teacher Perceptions Concerning Their Role and the Efficacy of Moral Education in Public Elementary Schools" (Educational Administration Doctor of PHILOSOPHY Iowa State University, 1993).

⁶⁶ Murry and Joseph H.JR, "A Study of the Moral Aspect of Leadership in an Urban" (University of New Orleans, 1996).

⁶⁷ Amanda Kay & Marshall, "Instructional Leadership : Perceptions of Middle School Principals and Teacher 2005 " <http://proquest.umi.com/pqdweb?>

มาเซียล (Maciel) ได้ทำการวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมผู้บริหาร ในโรงเรียนประถมศึกษา โดยทำการสำรวจประสิทธิภาพของโรงเรียน ความสำเร็จของนักเรียนและพฤติกรรมของผู้บริหารว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร พบว่า พฤติกรรมผู้บริหาร ได้แก่ การสนับสนุนการเรียนการสอน การนิเทศ วิทยุทัศน์และการทุ่มเทในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความสัมพัทธ์กับความสำเร็จของนักเรียนอย่างมีนัยสำคัญ และพฤติกรรมผู้บริหารมีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่วัดด้วยความสำเร็จ⁶⁸

สรุป

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการศึกษาหลายๆ ท่านได้วิเคราะห์และอธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร สามารถสรุปได้ โดยนำทฤษฎีของแทนเนนบอม และชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) ได้กล่าวถึงรูปแบบพฤติกรรมการตัดสินใจออกเป็น 7 แบบ คือ 1) ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ 2) ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตน 3) ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ 4) ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ 5) ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ 6) ผู้บริหารชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจในขอบเขตนั้น 7) ผู้บริหารมอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเองภายในขอบเขตที่กำหนด ดังนั้นการร่วมมือกันของหลายองค์กรเข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจ และร่วมแสดงความคิดเห็นจะทำให้เกิดทางเลือกหลายทาง ย่อมจะทำให้การทำงานมีความสุข และงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารของตนเป็นอย่างยิ่ง เพื่อทราบปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหา

⁶⁸ R. Rosemarie Gomez Maciel, "Do Principals Make a Difference an Analysis of

Leadership Behaviors of Elementary Principals in Effective School 2005,"

<http://proquest.umi.com/pqdweb?>

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร 2) การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร เมื่อจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่การทำงาน ประสบการณ์ทำงาน ขนาดโรงเรียน และอำเภอ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้โรงเรียนในจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 45 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครู รวมทั้งสิ้น 135 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารตามแนวคิดของแทน เนนบอม และชมิตต์ (Tannenbaum and Schmidt) การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้ ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ระเบียบวิธีการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนการวิจัยไว้ทั้งหมด 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 จัดเตรียมโครงการวิจัย จัดเตรียมโครงการวิจัยเป็นการจัดเตรียมโครงการอย่างเป็นระบบโดยศึกษาปัญหา ศึกษาวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจากตำรา เอกสารทางวิชาการ ข้อมูลสารสนเทศ รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เรียบเรียงผลงานขอความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษา การค้นคว้าอิสระ ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องและขออนุมัติโครงการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย การดำเนินการวิจัยเป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยนำเครื่องที่ใช้ในการวิจัยซึ่งผ่านการตรวจสอบคุณภาพโดยวิธีการหาความเชื่อมั่นและนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด โดยขอหนังสือรับรองจากบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อติดต่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากโรงเรียนต่างๆ ที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความถูกต้องวิเคราะห์และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

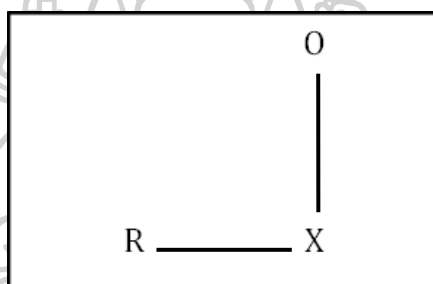
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนที่จัดทำร่างรายงานการวิจัย นำเสนอรายงานวิจัยดังกล่าวต่อคณะกรรมการตรวจสอบการค้นคว้าอิสระ ปรับปรุงและแก้ไขตามข้อเสนอแนะของกรรมการตรวจสอบการค้นคว้าอิสระ เมื่อแก้ไขจนถูกต้องสมบูรณ์ จึงส่งให้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติเป็นส่วนหนึ่งในการขอจบการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบของการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่างและการเลือกตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

แผนแบบของการวิจัย

แผนแบบการวิจัยที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้แผนแบบงานวิจัยแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสถานการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one-shot, non-experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากร คือ โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสมุทรสาคร จำนวนทั้งสิ้น 103 โรงเรียน โดยจำแนกเป็นโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอเมือง จำนวน 55 โรงเรียนประถมศึกษาอำเภอบ้านแพ้ว จำนวน 29 โรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอกระทุ่มแบน จำนวน 19 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่างและการเลือกตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 45 โรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้เทคนิคการเลือกตัวอย่างแบบจับคู่ (matching case) โดยเลือกจากอำเภอที่มีโรงเรียนน้อยที่สุด ซึ่งได้แก่อำเภอกระทุ่มแบนมี 19 โรงเรียน จากนั้นเปิดตารางประมาณขนาดตัวอย่างของเครซีเมอร์แกน

(Krejcie & Morgan) ได้กลุ่มตัวอย่าง 15 โรงเรียน ดังนั้นจึงระบุกลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนประถมศึกษาในแต่ละอำเภอละ 15 โรงเรียน ดังตารางที่ 3

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนละ 3 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา/รองผู้อำนวยการสถานศึกษา/ผู้รักษาการแทนผู้อำนวยการ/หัวหน้าฝ่ายบริหาร จำนวน 1 คน 2) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 135 คน

ตารางที่ 3 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

| โรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร | ประชากร | กลุ่ม ตัวอย่าง | ผู้ให้ข้อมูล | | | รวม |
|--|---------|-------------------|--|-------------------------------------|-----|-----|
| | | | ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้รักษาการแทน ผู้อำนวยการ/ หัวหน้าฝ่ายบริหาร | หัวหน้า กลุ่มสาระ การเรียนรู้ | ครู | |
| อำเภอเมืองสมุทรสาคร | 55 | 15 | 15 | 15 | 15 | 45 |
| อำเภอกระทุ่มแบน | 19 | 15 | 15 | 15 | 15 | 45 |
| อำเภอบ้านแพ้ว | 29 | 15 | 15 | 15 | 15 | 45 |
| รวม | 103 | 45 | 45 | 45 | 45 | 135 |

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษา ดังนี้

1. **ตัวแปรพื้นฐาน** เป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ขนาดโรงเรียน และอำเภอ

2. **ตัวแปรที่ศึกษา** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร ตามแนวคิดของแทนเนน บอม และชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) ดังนี้

2.1 ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ (Manager makes decision and announces it) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารคิดวิเคราะห์แยกแยะปัญหา พิจารณาทางเลือกในการแก้ไขทุกขั้นตอนด้วยตนเอง จากนั้นจึงบอกการตัดสินใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ดำเนินการ

ผู้บริหารไม่สนใจความคิดและความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมโดยตรงในกระบวนการตัดสินใจ

2.2 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตน (Manager “sell” decision) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารรับผิดชอบในการระบุปัญหาในการตัดสินใจก่อน ผู้บริหารจะประกาศปัญหา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มเติม และชักชวนยอมรับการตัดสินใจ ในการทำเช่นนี้ผู้บริหารตระหนักถึงความเป็นไปได้ของความต้านทานบางอย่างในบรรดาผู้ที่จะต้องเผชิญกับการตัดสินใจและพยายามที่จะลดความต้านทานนี้โดยการระบุตัวอย่างเช่นสิ่งที่พนักงานจะต้องได้รับจากการตัดสินใจ

2.3 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ (Manager presents ideas and invites questions) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารที่ได้ตัดสินใจและแสวงหาการยอมรับจากความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาเปิดโอกาสรับคำอธิบายอย่างเต็มรูปแบบเกี่ยวกับความคิดและเจตนาของผู้ใต้บังคับบัญชา หลังจากนำเสนอแนวคิดผู้บริหารได้เชิญคำถามเพื่อให้เพื่อนร่วมงานสามารถเข้าใจสิ่งที่เขาหรือเธอกำลังพยายามทำสำเร็จได้ดีขึ้น การให้และการรับช่วยให้ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาสำรวจผลกระทบอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจ

2.4 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ (Manager presents tentative decision subject to change) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระทำให้อนุญาตผู้ใต้บังคับบัญชาใช้อิทธิพลบางอย่างในการตัดสินใจ ความคิดริเริ่มในการระบุและวินิจฉัยปัญหายังคงอยู่กับผู้บริหาร ก่อนที่จะพบกับพนักงานผู้จัดการได้คิดถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและได้มาถึงการตัดสินใจ แต่เพียงอย่างเดียวก่อนที่จะสรุปผลให้นำเสนอทางออกที่เสนอไว้สำหรับการตอบสนองต่อผู้ที่ได้รับผลกระทบจากสิ่งนี้ ผลที่ผู้บริหารต้องการจะได้ยินสิ่งที่พูดเกี่ยวกับแผนนี้ที่ฉันได้พัฒนา ฉันจะขอขอบคุณปฏิกิริยาตรงไปตรงมาของคุณ แต่จะสำรองสำหรับตัวเอง การตัดสินใจขั้นสุดท้าย

2.5 ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ (Manager presents problem, gets suggestions, makes decision) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารวิธีแก้ปัญหของตนเอง ในกรณีนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับโอกาสในการแนะนำแนวทางแก้ไขแก่ผู้บริหาร คือ บทบาทเบื้องต้นเกี่ยวกับการระบุปัญหา เขาอาจจะพูดอะไรบางอย่างในแบบนี้ เรากำลังเผชิญกับข้อร้องเรียนจำนวนมากจากบทใหม่ และประชาชนทั่วไปเกี่ยวกับนโยบายการให้บริการ กลุ่มกลายเป็นหนึ่งในการเพิ่มผู้บริหาร คือ บทละครเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหที่เป็นไปได้ จุดประสงค์คือการใช้ประโยชน์จากความรู้ และประสบการณ์ของผู้ที่อยู่ในงานสายตรง จากรายการขยายตัวทางเลือกที่พัฒนาโดยผู้บริหาร และผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะเลือกทางออกที่เขาหรือเธอเห็นว่ามีความเหมาะสมมากที่สุด

2.6 ผู้บริหารซึ่งข้อจำกัดแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจในขอบเขตนั้น (Manager defines limits; asks group to make decision) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารจะส่งผ่านไปยังกลุ่ม ซึ่งอาจจะมีส่วนร่วมในฐานะสมาชิกมีสิทธิ์ในการตัดสินใจ อย่างไรก็ตามก่อนที่จะดำเนินการดังกล่าว ผู้บริหารจะกำหนดปัญหาที่จะแก้ไข และขอบเขตภายในที่ต้องตัดสินใจ

2.7 ผู้บริหารมอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเองภายในขอบเขตที่กำหนด (Manager permits subordinates to function within limits defined by superior) หมายถึง พฤติกรรมผู้บริหารที่ให้ความเป็นอิสระของกลุ่มอย่างมากเพียงบางครั้งที่พบในองค์กรที่จะเป็นทางการเช่นเดียวกับในกลุ่มงานวิจัยหลายแห่ง ที่นี้ทีมของผู้บริหาร หรือวิศวกรรับภาระบุก และการวินิจฉัยปัญหาพัฒนาขั้นตอนทางเลือกสำหรับการแก้ปัญหาและการตัดสินใจเกี่ยวกับหนึ่งหรือมากกว่าของทางเลือกเหล่านี้ซึ่งข้อจำกัดที่กำหนดโดยองค์กรโดยตรง คือกลุ่มที่หัวหน้าทีมกำหนดโดยผู้บริหาร ถ้าผู้บริหารมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจที่จะตัดสินใจล่วงหน้าเพื่อช่วยในการตัดสินใจว่ากลุ่มใดจะทำให้เขาหรือเธอพยายามที่จะทำเช่นนั้นโดยไม่มีอำนาจอะไรมากไปกว่าสมาชิกคนอื่น ๆ ของกลุ่ม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionaun) จำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 2 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ขนาดโรงเรียน และอำเภอ จำนวน 7 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้

ตอนที่ 2 พฤติกรรมการตัดสินใจตามแนวคิดแทนเนนบอม และชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) โดยออกแบบเป็นแบบสอบถามประเภทจัดอันดับคุณภาพ ตามแนวคิดของลิเคอร์ท (Liker) มีความหมายและค่าน้ำหนัก ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการ
โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร อยู่ในระดับมากที่สุด
มีน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการ
โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร อยู่ในระดับมาก
มีน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

- ระดับ 3** หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการ
โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร อยู่ในระดับปานกลาง
มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน
- ระดับ 2** หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการ
โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร อยู่ในระดับน้อย
มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน
- ระดับ 1** หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการ
โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร อยู่ในระดับน้อยที่สุด
มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือ

งานวิจัยในครั้งนี้ ใช้เครื่องมือแบบสอบถามความคิดเห็น จากงานวิจัยของนายศรัญญู พงศ์ประเสริฐสิน เรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑล ที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจตามทฤษฎีของแทนเนน บอม และชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่มีคุณภาพ โดยมีค่าความตรงของเนื้อหา (content validity) อยู่ระหว่าง .876 และค่าความเชื่อมั่น (reliability) มีค่าเท่ากับ .872

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือเรียนภาคบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อทำหนังสือ ขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้ออกหนังสือ แจ้งขอความร่วมมือของสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างให้ช่วยอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้
2. ผู้วิจัยนำหนังสือที่ภาคบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ออกให้ไปส่งยังแต่ละสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดย ติดตามเก็บแบบสอบถามด้วยตนเองและให้ผู้ตอบแบบสอบถามนำแบบสอบถามใส่ในซองตู้เอกสารของแต่ละสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
2. ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับแบบสอบถามแต่ละฉบับ
3. จัดทำตารางแจกแจงคะแนน (tally sheet) เพื่อกวักคะแนนให้สอดคล้องกับแผนการวิเคราะห์ข้อมูล และระเบียบวิธีทางสถิติที่ใช้
4. นำข้อมูลดังกล่าวไปคำนวณหาค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อคำถามของวิจัยและสมมติฐานของการวิจัย สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ คือ ความถี่ (frequency : f) และ ร้อยละ (percentage: %)

2. การวิเคราะห์ระดับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร สถิติที่ใช้วิเคราะห์ มีค่าเฉลี่ยเลขคณิต (arithmetic mean : \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : SD) แล้วนำค่ามีค่าเฉลี่ยเลขคณิตไปเทียบกับเกณฑ์ ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)⁶⁹ ดังนี้

ค่าเฉลี่ยเลขคณิต 4.50 ถึง 5.00 แสดงว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาครอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยเลขคณิต 3.50 ถึง 4.49 แสดงว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาครอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยเลขคณิต 2.50 ถึง 3.49 แสดงว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาครอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยเลขคณิต 1.50 ถึง 2.49 แสดงว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาครอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยเลขคณิต 1.00 ถึง 1.49 แสดงว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาครอยู่ในระดับน้อยที่สุด

⁶⁹ John W. Best, **Research in Education** (New Jersey: Prentice-Hall Inc, 1970).

3.การวิเคราะห์ เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร เมื่อจำแนกตามสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามในจังหวัดสมุทรสาคร

สรุป

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา 2) ทราบผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา ในการวิจัยครั้งนี้ โดยใช้โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 45 โรงเรียน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูล สถานศึกษา/โรงเรียนจำนวน 3 คน คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ 1 คน และครูผู้สอน จำนวน 1 คน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 135 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม มีลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับลิเคิร์ท (Likert's rating scale) ตามแนวคิดของแทนเนนบอม และชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) 1) ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ 2) ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตน 3) ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ 4) ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ 5) ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ 6) ผู้บริหารชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจในขอบเขตนั้น และ 7) ผู้บริหารมอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเองภายในขอบเขตที่กำหนด โดยนำผลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย เรื่อง “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) เพื่อทราบการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร 2) เพื่อทราบผลการเปรียบเทียบการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร เมื่อจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ขนาดโรงเรียน และอำเภอ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 45 โรงเรียน โดยจำแนกเป็นอำเภอละ 15 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ หรือรองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครู รวมผู้ให้ข้อมูล 135 คน ซึ่งได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาครบทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร เมื่อจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ขนาดโรงเรียน และอำเภอ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้อำนวยการ หรือรองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน ของโรงเรียนประถมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 45 โรงเรียน รวม 135 คน แยกพิจารณาตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ขนาดโรงเรียน และอำเภอ ในโรงเรียนแต่ละแห่ง โดยหาค่าความถี่ (Frequency) และ ค่าร้อยละ (Percentage) ดังรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวน และร้อยละสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

| สถานภาพส่วนตัว | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|--------------------------------|------------|---------------|
| 1. เพศ | | |
| (1) ชาย | 48 | 35.56 |
| (2) หญิง | 87 | 64.44 |
| รวม | 135 | 100.00 |
| 2. อายุ | | |
| (1) ต่ำกว่า 30 ปี | 24 | 17.78 |
| (2) 31-40 ปี | 27 | 20.00 |
| (3) 41-50 ปี | 24 | 17.78 |
| (4) 51 ปี ขึ้นไป | 60 | 44.44 |
| รวม | 135 | 100.00 |
| 3. ระดับการศึกษา | | |
| (1) ปริญญาตรี | 48 | 35.56 |
| (2) ปริญญาโท | 81 | 60.00 |
| (3) ปริญญาเอก | 6 | 4.44 |
| รวม | 135 | 100.00 |
| 4. ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา | | |
| (1) ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ | 45 | 33.33 |
| (2) หัวหน้ากลุ่มสาระ | 45 | 33.33 |
| (3) ครูผู้สอน | 45 | 33.33 |
| รวม | 135 | 100.00 |
| 5. ประสบการณ์ในการทำงาน | | |
| (1) ไม่เกิน 5 ปี | 33 | 24.45 |
| (2) 6-10 ปี | 21 | 15.55 |
| (3) 11-15 ปี | 18 | 13.33 |
| (4) 16 ปีขึ้นไป | 63 | 46.67 |
| รวม | 135 | 100.00 |

| สถานภาพส่วนตัว | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|--------------------|------------|---------------|
| 6. ขนาดโรงเรียน | | |
| (1) ขนาดเล็ก | 10 | 22.22 |
| (2) ขนาดกลาง | 23 | 51.11 |
| (3) ขนาดใหญ่ | 12 | 26.67 |
| รวม | 45 | 100.00 |
| 7. อำเภอ | | |
| (1) อำเภอเมือง | 15 | 33.33 |
| (2) อำเภอบ้านแพ้ว | 15 | 33.33 |
| (3) อำเภอกะทู้มแบน | 15 | 33.34 |
| รวม | 45 | 100.00 |

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 64.45 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 35.55 มีอายุระหว่าง 51 ปีขึ้นไปมากที่สุด จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 44.44 รองลงมา อายุ 31-40 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 อายุ 41-50 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 17.78 และอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 17.78 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 60.00 รองลงมา ระดับปริญญาตรี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 35.56 และระดับปริญญาเอก จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 4.44 ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 หัวหน้ากลุ่มสาระ จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 และครูผู้สอน จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 ประสบการณ์ในการทำงาน 16 ปีขึ้นไป มากที่สุด จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 46.67 รองลงมาไม่เกิน 5 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 24.45 ระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 15.55 และระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 13.33 ขนาดโรงเรียนขนาดกลาง มากที่สุด จำนวน 23 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 51.11 โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 12 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 26.67 และโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 10 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 22.22 อำเภอผู้ให้ข้อมูล อำเภอเมือง จำนวน 15 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 33.33 อำเภอบ้านแพ้ว จำนวน 15 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 33.33 และอำเภอกะทู้มแบน จำนวน 15 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 33.33

ตอนที่ 2 ผลการ วิเคราะห์ความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียน
ประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร

ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา
จังหวัดสมุทรสาคร ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัธยฐานเลขคณิต (arithmetic mean : \bar{X}) และ
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : SD.) แล้วนำค่ามัธยฐานเลขคณิต (arithmetic
mean : \bar{X}) ที่ได้ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ขอบเขตตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมการตัดสินใจของ
ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวม

(n=45)

| แบบ | พฤติกรรมการตัดสินใจ | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
|------------|---|-------------|-------------|------------|
| 1 | ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ | 4.36 | 0.49 | มาก |
| 2 | ผู้บริหารตัดสินใจ และ เกลี่ยกล่อมให้ ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจ | 4.19 | 0.63 | มาก |
| 3 | ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจาก ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการ ตัดสินใจ | 3.96 | 0.87 | มาก |
| 4 | ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจาก ผู้บังคับบัญชาและอาจเปลี่ยนแปลงการ ตัดสินใจ | 4.08 | 0.75 | มาก |
| 5 | ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือ ความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วนำมา พิจารณาตัดสินใจ | 4.09 | 0.72 | มาก |
| 6 | ผู้บริหารชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ตัดสินใจในขอบเขตนั้น | 4.34 | 0.52 | มาก |
| 7 | ผู้บริหารมอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง ภายในขอบเขตที่กำหนด | 4.37 | 0.51 | มาก |
| รวม | | 4.20 | 0.49 | มาก |

จากตารางที่ 2 พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$, S.D = 0.49) เมื่อพิจารณารายแบบ ลักษณะเดียวกัน อยู่ในระดับมากทุกแบบ โดยเรียงลำดับค่ามัธยเทศจากมากไปน้อยดังนี้คือ ผู้บริหารอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานภายใต้ขอบเขตที่กำหนดโดยผู้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.37$, S.D = 0.51) ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ ($\bar{X} = 4.36$, S.D = 0.49) ผู้บริหารกำหนดขีดจำกัด ขอให้กลุ่มตัดสินใจ ($\bar{X} = 4.34$, S.D = 0.52) ผู้บริหารนำเสนอการตัดสินใจ ($\bar{X} = 4.19$, S.D = 0.63) ผู้บริหารนำเสนอปัญหาและรับคำแนะนำในการตัดสินใจ ($\bar{X} = 4.09$, S.D = 0.72) ผู้บริหารตัดสินใจเบื้องต้นอาจมีการเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ ($\bar{X} = 4.08$, S.D = 0.75) ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นและเชิญให้ตั้งคำถาม ($\bar{X} = 3.96$, S.D = 0.87) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยรวมเท่ากับ 0.49 ลักษณะนี้แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา ในแต่ละแบบ ดังตารางที่ 3-9 ดังนี้

ตารางที่ 3 ค่ามัธยเทศและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ

(n=45)

| ข้อ | ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ | \bar{X} | S.D | ระดับ |
|------------|--|-------------|-------------|------------|
| 1 | ผู้บริหารวางแผนและควบคุมการปฏิบัติงาน และการจัดการเรียนการสอนของครูด้วยตนเอง | 4.23 | 0.70 | มาก |
| 2 | ผู้บริหารเป็นผู้จัดทำรายละเอียดแผนงบประมาณ และการใช้จ่ายของสถานศึกษา | 4.30 | 0.66 | มาก |
| 3 | ผู้บริหารเป็นผู้แต่งตั้งบุคลากรเพื่อทำหน้าที่ต่างๆ ในสถานศึกษา | 4.56 | 0.69 | มากที่สุด |
| 4 | ผู้บริหารเป็นผู้วางแผนในการบำรุงรักษา ปรับปรุงดูแลอาคาร สถานที่ และสิ่งแวดล้อม | 4.34 | 0.67 | มาก |
| รวม | | 4.36 | 0.49 | มาก |

จากตารางที่ 3 พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$, S.D = 0.49) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการอยู่ในระดับมากที่สุด

และอีก 3 แบบ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัธยเทศจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ ผู้บริหาร เป็นผู้แต่งตั้งบุคลากรเพื่อทำหน้าที่ต่างๆ ในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$, S.D = 0.69) ผู้บริหารเป็นผู้วางแผนในการบำรุงรักษา ปรับปรุง ดูแลอาคาร สถานที่ และสิ่งแวดล้อม ($\bar{X} = 4.34$, S.D = 0.67) ผู้บริหารเป็นผู้จัดทำรายละเอียดแผนงบประมาณ และการใช้จ่ายของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.30$, S.D = 0.66) และผู้บริหารวางแผน และควบคุมการปฏิบัติงาน และการจัดการเรียนการสอนของครูด้วยตนเอง ($\bar{X} = 4.23$, S.D = 0.70) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) โดยรวมเท่ากับ 0.49 ลักษณะนี้แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 4 ค่ามัธยเทศคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ผู้บริหารตัดสินใจและเกลี้ยกล่อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับการตัดสินใจ

(n=45)

| ข้อ | ผู้บริหารตัดสินใจและเกลี้ยกล่อมให้ ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจ | \bar{X} | S.D | ระดับ |
|------------|---|-------------|-------------|------------|
| 1 | ผู้บริหารกำหนดรายละเอียดการปฏิบัติงาน และการจัดการเรียนการสอนของคณะครูในสถานศึกษา แล้วจึงแจ้งให้ครูทราบ | 4.25 | 0.64 | มาก |
| 2 | ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษาแล้วอธิบายให้ครูยอมรับ | 4.13 | 0.81 | มาก |
| 3 | ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบของบุคคลในสถานศึกษาแล้วชี้แจงให้ยอมรับ | 4.16 | 0.87 | มาก |
| 4 | ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดการพัฒนาระบบเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาและอธิบายให้ครูเข้าใจ | 4.23 | 0.76 | มาก |
| รวม | | 4.19 | 0.63 | มาก |

จากตารางที่ 4 พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ผู้บริหารตัดสินใจและเกลี้ยกล่อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$, S.D = 0.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายแบบ โดยเรียงลำดับค่า

มัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ ผู้บริหารกำหนดรายละเอียดการปฏิบัติงาน และการจัดการเรียนการสอนของคณะครูในสถานศึกษา แล้วจึงแจ้งให้ครูทราบอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$, S.D = 0.64) รองลงมาคือ ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดการพัฒนาาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาและอธิบายให้ครูเข้าใจ ($\bar{X} = 4.23$, S.D = 0.76) ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบของบุคคล ในสถานศึกษาแล้วชี้แจงให้ยอมรับ ($\bar{X} = 4.16$, S.D = 0.87) และผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษาแล้วอธิบายให้ครูยอมรับ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.13$, S.D = 0.81) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยรวมเท่ากับ 0.63 ลักษณะนี้แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ

(n=45)

| ข้อ | ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ | \bar{X} | S.D | ระดับ |
|------------|---|-------------|-------------|------------|
| 1 | ผู้บริหารเป็นผู้จัดระบบครูประจำวิชาการเข้าสอนของครู และครูประจำชั้น แล้วจึงขอความคิดเห็นจากครู | 3.81 | 1.04 | มาก |
| 2 | ผู้บริหารเป็นผู้วางแผนการใช้ทรัพยากรสินทรัพย์ที่มีอยู่ในสถานศึกษาแล้วขอความคิดเห็นจากครู | 4.07 | 0.86 | มาก |
| 3 | ผู้บริหารแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างครูในสถานศึกษาแล้วขอความคิดเห็นจากครู | 3.99 | 1.05 | มาก |
| 4 | ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์งานและกิจกรรมของสถานศึกษาแล้วจึงขอความคิดเห็นจากครู | 3.99 | 1.05 | มาก |
| รวม | | 3.96 | 0.87 | มาก |

จากตารางที่ 5 พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$, S.D = 0.87) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดย

เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้คือโดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ พบว่า ผู้บริหารเป็นผู้วางแผนการใช้ทรัพยากรสินทรัพย์ที่มีอยู่ในสถานศึกษาแล้วขอความคิดเห็นจากครู อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$, $S.D = 0.86$) รองลงมา คือ ผู้บริหารแก้ไขปัญหาคือ ขัดแย้งระหว่างครูในสถานศึกษาแล้วขอความคิดเห็นจากครู ($\bar{X} = 3.99$, $S.D = 1.05$) ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์งานและกิจกรรมของสถานศึกษาแล้วจึงขอความคิดเห็นจากครู ($\bar{X} = 3.99$, $S.D = 1.05$) และ ผู้บริหารเป็นผู้จัดระบบครูประจำวิชา การเข้าสอนของครู และครูประจำชั้น แล้วจึงขอความคิดเห็นจากครู มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.81$, $S.D = 1.04$) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยรวมเท่ากับ 0.87 ลักษณะนี้แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชา และอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ

(n=45)

| ข้อ | ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชา และอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ | \bar{X} | S.D | ระดับ |
|------------|--|-------------|-------------|------------|
| 1 | ผู้บริหารจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา และมีการปรับแผนเมื่อได้รับข้อมูลเพิ่มเติมจากครู | 4.16 | 0.85 | มาก |
| 2 | ผู้บริหารจัดทำรายละเอียดงบประมาณ ตามแผนปฏิบัติการประจำปี ตามงาน ตามกิจกรรมต่างๆ ภายในสถานศึกษาและอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่เมื่อได้รับข้อมูลเพิ่มเติม | 4.19 | 0.81 | มาก |
| 3 | ผู้บริหารสับเปลี่ยนหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากรในสถานศึกษาแต่อาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่เมื่อได้รับข้อมูลเพิ่มเติม | 3.99 | 0.84 | มาก |
| 4 | ผู้บริหารกำหนดแนวทางในการนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาการศึกษา และอาจเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินงานเมื่อได้รับฟังความคิดเห็นจากครู | 3.98 | 0.91 | มาก |
| รวม | | 4.08 | 0.75 | มาก |

จากตารางที่ 6 พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาและอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$, S.D = 0.75) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ พบว่า ผู้บริหารจัดทำรายละเอียดงบประมาณตามแผนปฏิบัติการประจำปี ตามงาน ตามกิจกรรมต่างๆ ภายในสถานศึกษาและอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่เมื่อได้รับข้อมูลเพิ่มเติม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$, S.D = 0.81) รองลงมา คือ ผู้บริหารจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา และมีการปรับแผนเมื่อได้รับข้อมูลเพิ่มเติมจากครู ($\bar{X} = 4.16$, S.D = 0.85) ผู้บริหารสับเปลี่ยนหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากรในสถานศึกษาแต่อาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่เมื่อได้รับข้อมูลเพิ่มเติม ($\bar{X} = 3.99$, S.D = 0.84) และ ผู้บริหารกำหนดแนวทางในการนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาการศึกษา และอาจเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินงานเมื่อได้รับฟังความคิดเห็นจากครู มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.98$, S.D = 0.91) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยรวมเท่ากับ 0.75 ลักษณะนี้แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาแล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ

(n=45)

| ข้อ | ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาแล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ | \bar{X} | S.D | ระดับ |
|-----|---|-----------|------|-------|
| 1 | ผู้บริหารขอคำแนะนำจากคณะครูในการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อส่งเสริมความรู้แก่นักเรียน | 4.33 | 0.70 | มาก |
| 2 | ผู้บริหารจัดทำโครงการเพื่อขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานราชการอื่นหน่วยงานเอกชนชุมชนหมู่บ้าน โดยอาศัยข้อเสนอแนะ คำแนะนำจากคณะครู | 4.12 | 0.93 | มาก |
| 3 | ผู้บริหารขอความคิดเห็นจากครูก่อนจัดส่งครูเข้ารับการอบรม สัมมนา เพิ่มพูนความรู้ประสบการณ์ เพื่อนำมาพัฒนาการสอนในชั้นเรียน | 4.04 | 1.01 | มาก |
| 4 | ผู้บริหารขอความคิดเห็นจากคณะครูก่อนอนุญาตให้ | 3.87 | 0.99 | มาก |

| ข้อ | ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วนำมาพิจารณา ตัดสินใจ | \bar{X} | S.D | ระดับ |
|------------|---|-------------|-------------|------------|
| | บุคคลภายนอกใช้อาคารสถานที่ของสถานศึกษาจัดกิจกรรมต่างๆ | | | |
| รวม | | 4.09 | 0.72 | มาก |

จากตารางที่ 7 พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$, S.D = 0.72) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ พบว่า ผู้บริหารขอคำแนะนำจากคณะครูในการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อส่งเสริมความรู้แก่นักเรียน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$, S.D = 0.70) รองลงมา คือ ผู้บริหารจัดทำโครงการเพื่อขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานราชการอื่น หน่วยงานเอกชนชุมชน หมู่บ้าน โดยอาศัยข้อเสนอนี้ คำแนะนำจากคณะครู ($\bar{X} = 4.12$, S.D = 0.93) ผู้บริหารขอความคิดเห็นจากครูก่อนจัดส่งครูเข้ารับการอบรม สัมมนา เพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ เพื่อนำมาพัฒนาการสอนในชั้นเรียน ($\bar{X} = 4.04$, S.D = 1.01) และผู้บริหารขอความคิดเห็นจากคณะครูก่อนอนุญาตให้บุคคลภายนอกใช้อาคารสถานที่ของสถานศึกษาจัดกิจกรรมต่างๆ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.87$, S.D = 0.99) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยรวมเท่ากับ 0.72 ลักษณะนี้แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ผู้บริหารชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ตัดสินใจในขอบเขตนั้น

(n=45)

| ข้อ | พฤติกรรมการตัดสินใจ | \bar{X} | S.D | ระดับ |
|-----|--|-----------|------|-------|
| 1 | ผู้บริหารชี้แนะ ให้คำแนะนำแก่คณะครูและมอบหมายให้กำหนดโครงการเพื่อช่วยเหลือนักเรียนด้านการเรียน และปัญหาส่วนตัว | 4.35 | 0.67 | มาก |
| 2 | ผู้บริหารแนะนำคณะครูในการระดมทรัพยากรในท้องถิ่นเพื่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา | 4.19 | 0.72 | มาก |
| 3 | คณะครูก่อร่วมกันจัดสวัสดิการภายในสถานศึกษา | 4.29 | 0.62 | มาก |

| ข้อ | พฤติกรรมการณ์ตัดสินใจ | \bar{X} | S.D | ระดับ |
|------------|--|-------------|-------------|------------|
| | ตามคำแนะนำข้อเสนอแนะของผู้บริหาร | | | |
| 4 | คณะกรรมการดำเนินการควบคุม ดูแลความประพฤติ และรักษาระเบียบวินัยของนักเรียนตาม กฎระเบียบของสถานศึกษา | 4.53 | 0.69 | มาก |
| รวม | | 4.34 | 0.52 | มาก |

จากตารางที่ 8 พฤติกรรมการณ์ตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร ผู้บริหารชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจในขอบเขตนั้น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$, S.D = 0.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิต จากมากไปหาน้อยดังนี้คือ พบว่า คณะครูดำเนินการควบคุม ดูแลความประพฤติและรักษาระเบียบวินัยของนักเรียนตามกฎระเบียบของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.53$, S.D = 0.69) รองลงมา คือ ผู้บริหารชี้แนะ ให้คำแนะนำแก่คณะครูและมอบหมายให้กำหนดโครงการเพื่อช่วยเหลือนักเรียน ด้านการเรียน และปัญหาส่วนตัว ($\bar{X} = 4.35$, S.D = 0.67) คณะครูร่วมกันจัดสวัสดิการภายใน สถานศึกษาตามคำแนะนำข้อเสนอแนะของผู้บริหาร ($\bar{X} = 4.29$, S.D = 0.62) และผู้บริหารแนะนำ คณะครูในการระดมทรัพยากรในท้องถิ่นเพื่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา มีค่ามัชฌิมเลขคณิต น้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.19$, S.D = 0.72) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยรวมเท่ากับ 0.52 ลักษณะนี้แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมการณ์ตัดสินใจโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร ผู้บริหารมอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเองภายในขอบเขตที่กำหนด

(n=45)

| ข้อ | ผู้บริหารมอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง ภายในขอบเขตที่กำหนด | \bar{X} | S.D | ระดับ |
|-----|---|-----------|------|-------|
| 1 | ผู้บริหารมอบให้คณะครูในสถานศึกษาร่วมกัน กำหนดการเชิญวิทยากรในท้องถิ่นมาให้ความรู้ แก่ครู และนักเรียน | 4.05 | 0.82 | มาก |
| 2 | ผู้บริหารมอบให้คณะครูในสถานศึกษาร่วมกัน กำหนดการจัดซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์ที่เหมาะสมและ จำเป็นต้องใช้ในสถานศึกษา | 4.41 | 0.68 | มาก |

| ข้อ | ผู้บริหารมอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง ภายในขอบเขตที่กำหนด | \bar{X} | S.D | ระดับ |
|------------|---|-------------|-------------|------------|
| 3 | คณะครูร่วมกันเป็นผู้กำหนดงาน มาตรฐาน คุณภาพงาน เกณฑ์การประเมินผลงานของครู และบุคลากรในสถานศึกษา | 4.36 | 0.64 | มาก |
| 4 | ผู้บริหารมอบให้คณะครูร่วมกันดำเนินงาน กิจกรรมนักเรียน เช่น กิจกรรมกีฬา กิจกรรม สภานักเรียน กิจกรรมบันทึกความดี กิจกรรม ต่อต้านยาเสพติด ฯลฯ | 4.64 | 0.57 | มาก |
| รวม | | 4.37 | 0.51 | มาก |

จากตารางที่ 9 พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา
จังหวัดสมุทรสาคร ผู้บริหารมอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเองภายในขอบเขตที่กำหนด โดย
ผู้บังคับบัญชา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.37$, S.D = 0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ
โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ พบว่า ผู้บริหารมอบให้คณะครูร่วมกัน
ดำเนินงานกิจกรรมนักเรียน เช่น กิจกรรมกีฬา กิจกรรม สภานักเรียน กิจกรรมบันทึกความดี
กิจกรรมต่อต้านยาเสพติด ฯลฯ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.64$, S.D = 0.57) รองลงมา คือ ผู้บริหาร
มอบให้คณะครูในสถานศึกษาร่วมกันกำหนดการจัดซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์ที่เหมาะสมและจำเป็นต้องใช้ใน
สถานศึกษา ($\bar{X} = 4.41$, S.D = 0.68) คณะครูร่วมกันเป็นผู้กำหนดงาน มาตรฐานคุณภาพงาน เกณฑ์
การประเมินผลงานของครู และบุคลากรในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.36$, S.D = 0.64) และผู้บริหารมอบ
ให้คณะครูในสถานศึกษาร่วมกันกำหนดการเชิญวิทยากรในท้องถิ่นมาให้ความรู้แก่ครู และนักเรียน มี
ค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.05$, S.D = 0.82) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
โดยรวมเท่ากับ 0.51 ลักษณะนี้แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

**ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียน
ประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร เมื่อจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ใน
สถานศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ขนาดโรงเรียน และอำเภอ**

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการ
โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร เมื่อจำแนกตาม เพศ

(n=45)

| แบบ | พฤติกรรมการตัดสินใจ | เพศชาย (n=48) | | | เพศหญิง (n=87) | | | รวม (n=135) | | |
|-----|--|------------------|------|-----------|-------------------|------|-------|----------------|------|-------|
| | | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
| 1 | ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ | 4.31 | 0.47 | มาก | 4.38 | 0.50 | มาก | 4.36 | 0.49 | มาก |
| 2 | ผู้บริหารตัดสินใจแล้วปรึกษากลุ่มให้ผู้ใช้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตน | 4.18 | 0.70 | มาก | 4.20 | 0.60 | มาก | 4.19 | 0.63 | มาก |
| 3 | ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ | 3.98 | 1.01 | มาก | 3.95 | 0.79 | มาก | 3.96 | 0.87 | มาก |
| 4 | ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาและอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ | 4.17 | 0.61 | มาก | 4.03 | 0.81 | มาก | 4.08 | 0.75 | มาก |
| 5 | ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาแล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ | 4.23 | 0.57 | มาก | 4.01 | 0.78 | มาก | 4.09 | 0.72 | มาก |
| 6 | ผู้บริหารชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ใช้บังคับบัญชาตัดสินใจในขอบเขตนั้น | 4.50 | 0.36 | มากที่สุด | 4.25 | 0.57 | มาก | 4.34 | 0.52 | มาก |
| 7 | ผู้บริหารมอบให้ผู้ใช้บังคับบัญชาตัดสินใจเองภายในขอบเขตที่กำหนด | 4.48 | 0.40 | มาก | 4.30 | 0.56 | มาก | 4.37 | 0.51 | มาก |
| รวม | | 4.27 | 0.41 | มาก | 4.16 | 0.53 | มาก | 4.20 | 0.50 | มาก |

จากตารางที่ 10 พบว่าความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร เมื่อจำแนกตาม เพศ โดยภาพรวม พบว่าความคิดเห็นของเพศชาย และเพศหญิงไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณารายแบบที่ 6 ผู้บริหารชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ใช้บังคับบัญชาตัดสินใจในขอบเขตนั้น พบว่าเพศชายมีความคิดเห็นแตกต่างจากเพศหญิง

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร เมื่อจำแนกตาม อายุ

(n=45)

| แบบ | พฤติกรรม | ต่ำกว่า 30ปี (n=24) | | | 31-40ปี (n=27) | | | 41-50ปี (n=24) | | | 51ปีขึ้นไป (n=60) | | | รวม (n=135) | | |
|-----|--|------------------------|------|-------|-------------------|------|---------|-------------------|------|-----------|----------------------|------|-------|----------------|------|-------|
| | | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
| 1 | ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ | 4.18 | 0.53 | มาก | 4.32 | 0.37 | มาก | 4.66 | 0.48 | มากที่สุด | 4.33 | 0.48 | มาก | 4.36 | 0.49 | มาก |
| 2 | ผู้บริหารตัดสินใจแล้วปรึกษากลุ่มให้ผู้ใช้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตน | 4.22 | 0.67 | มาก | 4.25 | 0.45 | มาก | 4.28 | 0.67 | มาก | 4.12 | 0.67 | มาก | 4.19 | 0.63 | มาก |
| 3 | ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ | 4.21 | 0.73 | มาก | 3.47 | 0.78 | ปานกลาง | 4.31 | 0.46 | มาก | 3.95 | 1.00 | มาก | 3.96 | 0.87 | มาก |
| 4 | ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาและอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ | 4.15 | 0.56 | มาก | 3.82 | 0.59 | มาก | 4.50 | 0.46 | มากที่สุด | 4.00 | 0.90 | มาก | 4.08 | 0.75 | มาก |
| 5 | ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาแล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ | 4.27 | 0.66 | มาก | 3.81 | 0.63 | มาก | 4.38 | 0.63 | มาก | 4.03 | 0.77 | มาก | 4.09 | 0.72 | มาก |

| แบบ | พฤติกรรม | ต่ำกว่า 30ปี (n=24) | | | 31-40ปี (n=27) | | | 41-50ปี (n=24) | | | 51ปีขึ้นไป (n=60) | | | รวม (n=135) | | |
|-----|--|------------------------|------|-------|-------------------|------|-------|-------------------|------|-----------|----------------------|------|-------|----------------|------|-------|
| | | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
| 6 | ผู้บริหารซื้อจำกัดแล้วให้ ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจใน ขอบเขตนั้น | 4.02 | 0.65 | มาก | 4.27 | 0.51 | มาก | 4.63 | 0.29 | มากที่สุด | 4.39 | 0.47 | มาก | 4.34 | 0.52 | มาก |
| 7 | ผู้บริหารมอบให้ ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง ภายในขอบเขตที่กำหนด | 4.28 | 0.56 | มาก | 4.26 | 0.57 | มาก | 4.38 | 0.44 | มาก | 4.45 | 0.49 | มาก | 4.37 | 0.51 | มาก |
| รวม | | 4.19 | 0.55 | มาก | 4.03 | 0.37 | มาก | 4.45 | 0.42 | มาก | 4.18 | 0.51 | มาก | 4.20 | 0.49 | มาก |

จากตารางที่ 11 พบว่าความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียน
ประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร เมื่อจำแนกตาม อายุ โดยภาพรวม ความคิดเห็นของอายุ ต่ำกว่า 30
ปี, 31-40 ปี, 41-50 ปี และ 51ปีขึ้นไป พบว่ามีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณารายแบบ
พบว่าช่วงอายุ 41- 50 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างจากช่วงอายุอื่นๆ

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการ
โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร เมื่อจำแนกตาม ระดับการศึกษา

(n=45)

| แบบ | พฤติกรรมการตัดสินใจ | ปริญญาตรี (n=48) | | | ปริญญาโท (n=81) | | | ปริญญาเอก (n=6) | | | รวม (n=135) | | |
|-----|---|---------------------|------|-------|--------------------|------|-------|--------------------|------|-----------|----------------|------|-------|
| | | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
| 1 | ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ | 4.32 | 0.60 | มาก | 4.38 | 0.47 | มาก | 4.38 | 0.41 | มาก | 4.36 | 0.49 | มาก |
| 2 | ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตน | 4.17 | 0.53 | มาก | 4.18 | 0.65 | มาก | 4.50 | 0.55 | มากที่สุด | 4.19 | 0.63 | มาก |
| 3 | ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจาก ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการ ตัดสินใจ | 3.99 | 0.84 | มาก | 3.94 | 0.93 | มาก | 4.13 | 0.14 | มาก | 3.96 | 0.87 | มาก |
| 4 | ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจาก ผู้ได้บังคับบัญชาและอาจเปลี่ยนแปลงการ ตัดสินใจ | 3.96 | 0.91 | มาก | 4.12 | 0.64 | มาก | 4.50 | 0.55 | มากที่สุด | 4.08 | 0.75 | มาก |
| 5 | ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือ ความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาแล้วนำมา พิจารณาตัดสินใจ | 4.06 | 0.84 | มาก | 4.13 | 0.64 | มาก | 3.75 | 0.82 | มาก | 4.09 | 0.72 | มาก |
| 6 | ผู้บริหารซื้อจำกัดแล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชา ตัดสินใจในขอบเขตนั้น | 4.23 | 0.62 | มาก | 4.39 | 0.45 | มาก | 4.63 | 0.41 | มากที่สุด | 4.34 | 0.52 | มาก |
| 7 | ผู้บริหารมอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง ภายในขอบเขตที่กำหนด | 4.33 | 0.57 | มาก | 4.38 | 0.48 | มาก | 4.50 | 0.55 | มากที่สุด | 4.37 | 0.51 | มาก |
| รวม | | 4.15 | 0.55 | มาก | 4.22 | 0.47 | มาก | 4.34 | 0.10 | มาก | 4.20 | 0.50 | มาก |

จากตารางที่ 12 พบว่าความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียน
ประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร เมื่อจำแนกตาม ระดับการศึกษา โดยภาพรวม พบว่าระดับการศึกษา

ปริญญาตรี, ปริญญาโท และปริญญาเอก มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายแบบ พบว่าปริญญาเอกมีความคิดเห็นแตกต่างจากปริญญาตรี และปริญญาโท

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร เมื่อจำแนกตาม ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา

(n=45)

| แบบ | พฤติกรรมการตัดสินใจ | ผู้บริหาร (n=15) | | | หัวหน้ากลุ่มสาระ (n=15) | | | ครู (n=15) | | | รวม (n=45) | | |
|-----|--|---------------------|------|-----------|----------------------------|------|-------|---------------|------|-------|---------------|------|-------|
| | | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
| 1 | ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ | 4.32 | 0.45 | มาก | 4.43 | 0.50 | มาก | 4.33 | 0.52 | มาก | 4.36 | 0.49 | มาก |
| 2 | ผู้บริหารตัดสินใจแล้วปรึกษาก่อนให้ผู้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตน | 4.18 | 0.68 | มาก | 4.17 | 0.59 | มาก | 4.23 | 0.62 | มาก | 4.19 | 0.63 | มาก |
| 3 | ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ | 3.93 | 1.02 | มาก | 4.15 | 0.75 | มาก | 3.81 | 0.81 | มาก | 3.96 | 0.87 | มาก |
| 4 | ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาและอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ | 4.23 | 0.59 | มาก | 4.14 | 0.74 | มาก | 3.86 | 0.85 | มาก | 4.08 | 0.75 | มาก |
| 5 | ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาแล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ | 4.23 | 0.54 | มาก | 4.12 | 0.69 | มาก | 3.91 | 0.87 | มาก | 4.09 | 0.72 | มาก |
| 6 | ผู้บริหารชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจในขอบเขตนั้น | 4.50 | 0.34 | มากที่สุด | 4.33 | 0.55 | มาก | 4.19 | 0.60 | มาก | 4.34 | 0.52 | มาก |
| 7 | ผู้บริหารมอบให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจเองภายในขอบเขตที่กำหนด | 4.56 | 0.37 | มากที่สุด | 4.26 | 0.54 | มาก | 4.28 | 0.57 | มาก | 4.37 | 0.51 | มาก |
| รวม | | 4.28 | 0.40 | มาก | 4.23 | 0.54 | มาก | 4.09 | 0.51 | มาก | 4.20 | 0.49 | มาก |

จากตารางที่ 13 พบว่าความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร เมื่อจำแนกตาม ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา โดยภาพรวมความคิดเห็นของผู้บริหาร, หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครู มีความความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณารายแบบ พบว่าผู้บริหารมีความคิดเห็นแตกต่างจากหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครู

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา เมื่อจำแนกตาม ประสบการณ์ในการทำงาน

(n=45)

| แบบ | พฤติกรรม | ไม่เกิน 5 ปี (n=33) | | | 6-10 ปี (n=21) | | | 11-15 ปี (n=18) | | | 16 ปีขึ้นไป (n=63) | | | รวม (n=135) | | |
|-----|-------------------------------------|------------------------|------|-------|-------------------|------|-------|--------------------|------|-----------|-----------------------|------|-------|----------------|------|-------|
| | | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
| 1 | ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ | 4.28 | 0.49 | มาก | 4.36 | 0.53 | มาก | 4.54 | 0.46 | มากที่สุด | 4.35 | 0.48 | มาก | 4.36 | 0.49 | มาก |

| แบบ | พฤติกรรม | ไม่เกิน 5 ปี (n=33) | | | 6-10 ปี (n=21) | | | 11-15 ปี (n=18) | | | 16 ปีขึ้นไป (n=63) | | | รวม (n=135) | | |
|-----|---|------------------------|------|-------|-------------------|------|-------|--------------------|------|-------|-----------------------|------|-------|----------------|------|-------|
| | | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
| 2 | ผู้บริหารตัดสินใจแล้ว เกลี้ยกล่อมให้ ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับ การตัดสินใจของตน | 4.27 | 0.58 | มาก | 4.21 | 0.66 | มาก | 4.42 | 0.61 | มาก | 4.08 | 0.64 | มาก | 4.19 | 0.63 | มาก |
| 3 | ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอ ความคิดเห็นจาก ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ไม่ เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ | 3.99 | 0.93 | มาก | 3.93 | 0.51 | มาก | 3.96 | 0.79 | มาก | 3.96 | 0.97 | มาก | 3.96 | 0.87 | มาก |
| 4 | ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอ ความคิดเห็นจาก ผู้ได้บังคับบัญชาและอาจ เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ | 4.19 | 0.53 | มาก | 4.04 | 0.66 | มาก | 4.29 | 0.78 | มาก | 3.98 | 0.85 | มาก | 4.08 | 0.75 | มาก |
| 5 | ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้ว ขอคำแนะนำหรือความ คิดเห็นจาก ผู้ได้บังคับบัญชาแล้ว นำมาพิจารณาตัดสินใจ | 4.30 | 0.61 | มาก | 4.11 | 0.54 | มาก | 3.88 | 0.92 | มาก | 4.04 | 0.75 | มาก | 4.09 | 0.72 | มาก |
| 6 | ผู้บริหารชี้แจงจำกัดแล้วให้ ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจ ในขอบเขตนั้น | 4.14 | 0.65 | มาก | 4.39 | 0.41 | มาก | 4.42 | 0.44 | มาก | 4.40 | 0.48 | มาก | 4.34 | 0.52 | มาก |
| 7 | ผู้บริหารมอบให้ ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจ เองภายในขอบเขตที่ กำหนด | 4.39 | 0.54 | มาก | 4.36 | 0.53 | มาก | 4.17 | 0.57 | มาก | 4.41 | 0.48 | มาก | 4.37 | 0.51 | มาก |
| รวม | | 4.22 | 0.49 | มาก | 4.20 | 0.48 | มาก | 4.24 | 0.54 | มาก | 4.17 | 0.49 | มาก | 4.20 | 0.49 | มาก |

จากตารางที่ 14 พบว่าความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียน
ประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร เมื่อจำแนกตาม ประสบการณ์ในการทำงาน โดยภาพรวม พบว่า
ความคิดเห็นของ ประสบการณ์ไม่เกิน 5 ปี, 6-10 ปี, 11-15 ปี และ 16 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นไม่
แตกต่างกัน

ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการ
โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร เมื่อจำแนกตามสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามใน
จังหวัดสมุทรสาคร ด้านขนาดโรงเรียน (n=45)

| แบบ | พฤติกรรมการตัดสินใจ | ขนาดเล็ก (n=10) | | | ขนาดกลาง (n=23) | | | ขนาดใหญ่ (n=12) | | | รวม (n=45) | | |
|-----|--|--------------------|------|-------|--------------------|------|-------|--------------------|------|-------|---------------|------|-------|
| | | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
| 1 | ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ | 4.42 | 0.64 | มาก | 4.31 | 0.44 | มาก | 4.37 | 0.48 | มาก | 4.36 | 0.49 | มาก |
| 2 | ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตน | 4.29 | 0.76 | มาก | 4.19 | 0.59 | มาก | 4.17 | 0.62 | มาก | 4.19 | 0.63 | มาก |
| 3 | ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจาก ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการ ตัดสินใจ | 4.21 | 0.81 | มาก | 4.09 | 0.87 | มาก | 3.82 | 0.88 | มาก | 3.96 | 0.87 | มาก |
| 4 | ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจาก | 4.25 | 0.81 | มาก | 4.07 | 0.64 | มาก | 4.04 | 0.80 | มาก | 4.08 | 0.75 | มาก |

| แบบ | พฤติกรรมมารัดตลใจ | ขนาดเล็ก (n=10) | | | ขนาดกลาง (n=23) | | | ขนาดใหญ่ (n=12) | | | รวม (n=45) | | |
|-----|---|--------------------|-------------|------------|--------------------|-------------|------------|--------------------|-------------|------------|---------------|-------------|------------|
| | | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
| | ผู้ได้บังคับบัญชาและอาจเปลี่ยนแปลงการ ตดตลใจ | | | | | | | | | | | | |
| 5 | ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือ ความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาแล้วนำมา พิจารณาตดตลใจ | 4.29 | 0.58 | มาก | 4.13 | 0.70 | มาก | 4.01 | 0.76 | มาก | 4.09 | 0.72 | มาก |
| 6 | ผู้บริหารซื้อจำกัดแล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชา ตดตลใจในขอบเขตนั้น | 4.13 | 0.75 | มาก | 4.16 | 0.47 | มาก | 4.51 | 0.41 | มากที่สุด | 4.34 | 0.52 | มาก |
| 7 | ผู้บริหารมอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาตดตลใจเอง ภายในขอบเขตที่กำหนด | 4.21 | 0.64 | มาก | 4.28 | 0.46 | มาก | 4.46 | 0.50 | มาก | 4.37 | 0.51 | มาก |
| | รวม | 4.26 | 0.70 | มาก | 4.18 | 0.49 | มาก | 4.20 | 0.43 | มาก | 4.20 | 0.49 | มาก |

จากตารางที่ 15 พบว่าความคิดเห็นต่อพฤติกรรมมารัดตลใจของผู้อำนวยการโรงเรียน
ประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร เมื่อจำแนกตาม ขนาดโรงเรียน โดยภาพรวม พบว่าความคิดเห็น
ของโรงเรียน ขนาดเล็ก, ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาราย
แบบพบว่าความคิดเห็นของโรงเรียนใหญ่มีความแตกต่างจากโรงเรียนขนาดอื่นๆ

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมมารัดตลใจของผู้อำนวยการ
โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร เมื่อจำแนกตาม อำเภอ

(n=45)

| แบบ | พฤติกรรมมารัดตลใจ | อำเภอเมือง (n=15) | | | อำเภอบ้านแพ้ว (n=15) | | | อำเภอกะทุมแบน (n=15) | | | รวม (n=45) | | |
|-----|---|----------------------|-------------|------------|-------------------------|-------------|------------|-------------------------|-------------|------------|---------------|-------------|------------|
| | | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
| 1 | ผู้บริหารตดตลใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ | 4.39 | 0.42 | มาก | 4.46 | 0.51 | มาก | 4.23 | 0.51 | มาก | 4.36 | 0.49 | มาก |
| 2 | ผู้บริหารตดตลใจแล้วกลัยกล้อมให้ ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับการตดตลใจของตน | 4.30 | 0.61 | มาก | 4.19 | 0.75 | มาก | 4.08 | 0.50 | มาก | 4.19 | 0.63 | มาก |
| 3 | ผู้บริหารตดตลใจแล้วขอความคิดเห็นจาก ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการ ตดตลใจ | 3.93 | 0.66 | มาก | 3.88 | 1.12 | มาก | 4.08 | 0.78 | มาก | 3.96 | 0.87 | มาก |
| 4 | ผู้บริหารตดตลใจแล้วขอความคิดเห็นจาก ผู้ได้บังคับบัญชาและอาจเปลี่ยนแปลงการ ตดตลใจ | 4.18 | 0.66 | มาก | 4.01 | 0.97 | มาก | 4.05 | 0.57 | มาก | 4.08 | 0.75 | มาก |
| 5 | ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือ ความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาแล้วนำมา พิจารณาตดตลใจ | 3.97 | 0.75 | มาก | 4.30 | 0.77 | มาก | 4.00 | 0.60 | มาก | 4.09 | 0.72 | มาก |
| 6 | ผู้บริหารซื้อจำกัดแล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชา ตดตลใจในขอบเขตนั้น | 4.38 | 0.47 | มาก | 4.41 | 0.61 | มาก | 4.23 | 0.46 | มาก | 4.34 | 0.52 | มาก |
| 7 | ผู้บริหารมอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาตดตลใจเอง ภายในขอบเขตที่กำหนด | 4.32 | 0.52 | มาก | 4.47 | 0.56 | มาก | 4.32 | 0.46 | มาก | 4.37 | 0.51 | มาก |
| | รวม | 4.21 | 0.45 | มาก | 4.24 | 0.58 | มาก | 4.14 | 0.44 | มาก | 4.20 | 0.49 | มาก |

จากตารางที่ 16 พบว่า ความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียน
ประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร เมื่อจำแนกตาม อำเภอ โดยภาพรวมพบว่าความคิดเห็นของ
อำเภอเมือง อำเภอบ้านแพ้ว และอำเภอกระทุ่มแบน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร เมื่อจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ขนาดโรงเรียน และอำเภอ กลุ่มตัวอย่างคือ โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 45 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนละ 3 คน คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา/รองผู้อำนวยการสถานศึกษา/ผู้รักษาการแทนผู้อำนวยการ/หัวหน้าฝ่ายบริหาร จำนวน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 135 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารตามแนวคิดของ แทนเนนบอม และชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) จำนวน 1 ฉบับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) เลขคณิต (arithmetic mean : \bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : S.D.)

สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร

1. พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมและรายแบบอยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงตามลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ผู้บริหารมอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเองภายในขอบเขตที่กำหนด ผู้บริหารชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจในขอบเขตนั้น ผู้บริหารตัดสินใจและเกลี้ยกล่อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจ ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาและอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ และผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ

2. ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร เมื่อจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ขนาดโรงเรียน และอำเภอ พบว่าไม่แตกต่างกัน

การอภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา มีหลายประเด็นที่ควรนำมาพิจารณา ผู้วิจัยได้นำมาอภิปรายเพื่อขยายผลของการวิจัยให้ชัดเจนยิ่งขึ้นดังต่อไปนี้

1. จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง อาจเนื่องมาจากการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารส่วนใหญ่ต้องเข้ารับการทำงานเป็นหัวหน้างานเพื่อฝึกการทำงาน รวมถึงมีคุณสมบัติด้านความรู้ และความสามารถในการบริหาร รวมถึงการจัดอบรมพัฒนาการบริหารของภาคีรัฐบาลให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารนำความรู้ที่ได้รับการอบรม และการพบกันแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่ เพื่อนำมาปฏิบัติใช้ในองค์กร ทำให้ผู้บริหารมีการทำงานที่เป็นระบบ และไปในทิศทางเดียวกันตามนโยบายของภาคีรัฐบาลที่ได้กำหนด เพื่อพัฒนาเด็กไทยให้มีความก้าวหน้า ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยนี้ อนงค์ แสงแก้ว ที่ทำการศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมอบให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจเองอยู่ในระดับมากที่สุดนั้น ไม่อาจนำมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้ทุกเรื่องเพราะข้อจำกัดในเรื่องนโยบาย ระเบียบ กฎหมาย คำสั่ง ถ้าตัดสินใจโดยมอบให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจเองอาจทำให้เกิดความเสียหายแก่ราชการได้ โดยเฉพาะในเรื่องของเวลา เนื่องจากปัญหาบางอย่างต้องการแก้ไขแบบเร่งด่วน ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจโดยทันที ไม่อาจรอการตัดสินใจจากกลุ่มได้ อย่างไรก็ตามการตัดสินใจในการบริหารองค์กรนั้นไม่อาจกำหนดได้แน่ชัดลงไปได้ว่าพฤติกรรมแบบใดที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ผู้บริหารต้องรู้จักเลือกใช้วิธีการตัดสินใจให้เหมาะสมว่าเมื่อใดควรมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่บุคลากร และควรมอบอำนาจการตัดสินใจให้มากน้อยเพียงใด ซึ่งสอดคล้องกับ จ่านอง ชินารักษ์ ที่ทำการศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารส่วนใหญ่มีดังนี้ คือ ผู้บริหารใช้การตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลเท่าที่มีอยู่ในสถานการณ์ที่ยึดกฎแห่งความสับสนของปัญหา ผู้บริหารใช้การตัดสินใจโดยให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมพิจารณาปัญหาและตัดสินใจ ผู้บริหารยอมรับการตัดสินใจและนำไปปฏิบัติโดยให้กลุ่มรับผิดชอบ และสนับสนุนเต็มที่ในสถานการณ์ที่ยึดกฎแห่งการยอมรับ และผู้บริหารใช้การตัดสินใจโดยให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมพิจารณาปัญหาเป็นกลุ่มแล้วผู้บริหารตัดสินใจในสถานการณ์ที่ยึดกฎแห่งความขัดแย้ง

2. ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา

เมื่อจำแนกตามสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ขนาดโรงเรียน และอำเภอ พบว่าไม่แตกต่างกัน

2.1 จำแนกด้านเพศ ภาพรวม และรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า เนื่องจากผู้บริหารให้ความสำคัญในการตัดสินใจวางแผนและกำหนดเป้าหมาย ซึ่งในการทำงานร่วมกันย่อมมีทั้งเพศชาย และเพศหญิง การทำงานร่วมกันมีความมีความยุติธรรม ความตั้งใจจริงที่จะปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของสถานศึกษา จากผลการวิจัยที่พบว่า พฤติกรรมผู้นำในการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา เมื่อจำแนกด้านเพศ มีความไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการทำงานของผู้บริหารที่มีการปรึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนการบริหารในงานจัดนิทรรศการต่างๆ ของแต่ละโรงเรียน มีการแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อให้มีการบริหารที่เชื่อมโยงกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธีรพงศ์ บุษบงค์ ที่ได้ศึกษาเปรียบเทียบวิธีการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนระหว่างผู้บริหารเพศ และผู้บริหารเพศหญิงไม่แตกต่างกัน สลิลทิพ ชูชาติ ได้ศึกษา พฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูผู้สอนต่อพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 โดยจำแนกปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า ครูผู้สอนที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นของครูผู้สอนต่อพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ไม่แตกต่างกันทุกด้าน

2.2 จำแนกด้านอายุ ภาพรวม และรายด้านไม่แตกต่าง ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสมุทรสาคร มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม ซึ่งในการทำงานต้องประกอบด้วยผู้ร่วมงานที่หลากหลายแตกต่างกันทั้งอายุที่มีความคิดแตกต่างกัน การกระจายงานนั้นผู้บริหารจึงให้ทำงานร่วมกัน และคำนึงความสามารถศักยภาพของผู้ร่วมงานให้มีความเหมาะสม ซึ่งส่งผลให้ทั้งผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระและครู แม้อายุจะแตกต่างกัน จึงมีความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกรียติบัณฑิต สารพัฒน์ ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนวัดสะแกงาม สำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างทีมงาน มีการประสานงานระหว่าง ผู้บริหาร ครูและชุมชน เป็นอย่างดีพร้อมทั้งพัฒนาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของตนโดยการอบรม สัมมนาเชิงปฏิบัติ การศึกษาดูงาน อยู่เนืองๆ ทำให้มีความรู้ความสามารถ เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ดังนั้นผู้บริหารละครุ ที่มีอายุแตกต่างกัน จึงมีความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกัน

2.3 ด้านระดับการศึกษา ภาพรวม และรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตาม

สมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามมีการศึกษาที่หลากหลาย ทั้งปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก ซึ่งผู้บริหารมีความสามารถในการกระจายให้เป็นระบบ และเหมาะสมในการทำงานร่วมกันอย่างเสมอภาคในทุกโรงเรียน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปราศรัย แก้วสว่าง ได้ศึกษาการตัดสินใจแบบให้มีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีสูงกว่าปริญญาโทมีการตัดสินใจแบบให้มีส่วนร่วมต่อการบริหารงานโรงเรียนโดยรวม และแต่ละงานไม่แตกต่างกัน

2.4 ด้านระดับประสบการณ์ในการทำงาน ภาพรวม และรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ประสบการณ์ในการทำงานนั้นย่อมมีผลต่อการทำงาน ยังมีประสบการณ์หลายปีนั้นย่อมแสดงถึงความชำนาญในการทำงาน ทำให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพราะมีความผูกพันกับสถานศึกษา และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เพ็ญศรี เนาะแก้ว ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาในจังหวัดชลบุรี จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

2.5 ด้านระดับตำแหน่งหน้าที่ในการทำงาน ภาพรวม และรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษามีการกำหนดอย่างชัดเจน และเหมาะสมทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหาร เพื่อทำพาไปสู่เป้าหมายและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่สถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัยยุทธ แก้วบัวสา ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร 3 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารมีความคิดเห็นมากกว่าครูผู้สอน

2.6 ขนาดโรงเรียน ภาพรวม และรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ขนาดของโรงเรียนมีผลต่อการบริหารสถานศึกษา ซึ่งในโรงเรียนขนาดใหญ่ย่อมมีความพร้อมทางเทคโนโลยีมาก การบริหารของผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีการตัดสินใจในการทำงานมากกว่าเนื่องจากมีคนที่ให้บริหารงานมาก รวมถึงการลดความขัดแย้งในองค์กรด้วย ซึ่งในโรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่มีการตัดสินใจที่ให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจสอดคล้องกับงานวิจัยของ วราภรณ์ อริยชนพล ได้ศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดนครราชสีมา พบว่า การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดนครราชสีมา ระหว่างโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.7 อำเภอรวม และรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า จังหวัดสมุทรสาครเป็นจังหวัดเล็กๆ มีเพียง 3 อำเภอ ทำให้การการบริหาร การตัดสินใจมีการปรึกษากัน เพื่อให้สอดคล้องกัน รวมทั้งมีการพบปะกันในงานสำคัญทางการศึกษา ต่าง เช่น งานจัดนิทรรศการทางการศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารพบปะแลกเปลี่ยน พูดคุย จึงมีการ บริหารงานไปรูปแบบทางเดียวกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรุณ อ่วมเครือ ได้ศึกษาพฤติกรรม ผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารโรงเรียนและไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่าทาง จังหวัดเพชรบุรี พบว่า ไม่ แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการส่งข่าวสารข้อมูล และความเข้าใจ จากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง ซึ่งถ้าพิจารณาในเชิงบริหารแล้วการติดต่อสื่อสาร เป็นการกระจาย หรือสื่อความเกี่ยวกับนโยบายและคำสั่งจากเบื้องบนไปสู่เบื้องล่างซึ่งโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่าทางส่วนใหญ่ ใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารเพื่อแจ้งข่าวสารใน โรงเรียนให้คณะครูทราบแจ้งข่าวสารถึงผู้ปกครอง จึงทำให้การติดต่อสื่อสารของโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์ และไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานไม่แตกต่างกัน

ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า อาจสืบเนื่องมาจากการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร และ ผู้ใต้บังคับบัญชา ในการทำงานของผู้บริหารนั้นควรเน้นงานและเน้นคนพร้อมกัน ก็จะส่งผลต่อ การทำงานของบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารควรเน้นให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการทำงานจะทำให้ ผู้ร่วมงานมีความสุขในการทำงาน และอยากทำงานในสถานศึกษานั้นๆ ด้วยจังหวัดสมุทรสาครเป็น จังหวัดเล็กๆ ที่มีอำเภอเพียง 3 อำเภอ ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน ไม่ว่าจะ เป็นการจัดกิจกรรมทางการศึกษา การจัดงานกีฬาเชื่อมความสัมพันธ์ครู ทำให้ผู้บริหารแต่ละ สถานศึกษามีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการปรึกษา การอบรม และทำงานร่วมกัน ซึ่งทำให้พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา มีความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา ผู้วิจัยมี ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้น และเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากผลการวิจัยที่พบว่า แบบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมการตัดสินใจส่วนใหญ่แบ่งเป็น 2 รูปแบบ 1) การรวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารเพียงผู้เดียว 2) ผู้บริหารกระจายอำนาจให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจผู้บริหาร ในการตัดสินใจที่ตินั้นผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็น เพื่อช่วยกันหาทางเลือกในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีการพัฒนาที่มีความหลากหลายและเลือกทางที่ดีที่สุด แต่ในการตัดสินใจนั้นต้องนำข้อมูลจากหลายฝ่ายมาร่วมกันคิดวิเคราะห์ในการตัดสินใจ โดยมีผู้บริหารเป็นผู้พิจารณาในการตัดสินใจ การมอบอำนาจให้แก่บุคคลที่มีความสามารถในการตัดสินใจ เมื่อร่วมกันวิเคราะห์แล้วผลจากการตัดสินใจจะเป็นที่ยอมรับร่วมกันภายในสถานศึกษา ในการทำงานภายในสถานศึกษา การที่ผู้บริหารมอบอำนาจให้แก่บุคคลที่มีความสามารถในการตัดสินใจจะเป็นการลดเวลา และลดภาระในการแก้ปัญหาของผู้บริหาร เพื่อการพัฒนาสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้นอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการที่มีผู้บริหารที่ดีที่มีการบริหารหลากหลายรูปแบบ จะทำให้การทำงานมีความยืดหยุ่นและผ่อนคลายในการทำงานร่วมกัน อย่างไรก็ตามการตัดสินใจของผู้บริหารแบบใดที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด แต่การตัดสินใจที่ตินั้นขึ้นอยู่กับทางเลือกวิธีการตัดสินใจที่ดี และการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้บุคคลที่เหมาะสมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ภายในเวลาที่กำหนด

2. ผลการวิจัยพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาพบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจที่ได้ค่าเฉลี่ยน้อยสุดใน 7 รูปแบบ ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ ดังนั้นแสดงว่าผู้บริหารยังไม่มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีเท่าที่ควรกับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นจึงควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นในการร่วมกันวิเคราะห์ปัญหา และตั้งคำถามเป็นการลดปัญหาที่จะเกิดขึ้นเพื่อหาวิธีแก้ไข และร่วมวางแผนในการพัฒนาหรือแก้ปัญหาของสถานศึกษาให้เหมาะสมกับการทำงาน ควรมีกิจกรรมที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน และจัดการประชุมที่เป็นเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นเปิดใจได้ซักถามซึ่งกัน เพื่อลดช่องว่างในการทำงาน เมื่อผู้ร่วมงานเกิดความเข้าใจเป็นหนึ่งใจเดียวกันที่จะมุ่งพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จที่ได้ตั้งไว้ เพราะการตัดสินใจของผู้บริหารเป็นเสมือนเข็มทิศในการชี้การก้าวหน้าของสถานศึกษา หรืออาจถอยหลังของสถานศึกษา

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้งานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรม การตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร ได้แพร่หลายออกไป และเป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าของผู้บริหาร นักวิชาการ และผู้สนใจทั่วไป จึงมีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

- 1.ควรศึกษาเรื่อง “พฤติกรรม การตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร”
- 2.ควรมีการศึกษาเรื่อง “การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร”
- 3.ควรศึกษาเรื่อง “การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร”

รายการอ้างอิง

- Alnajim Saad Abdul Rahman. "Administrators Participation in the Decision Making Process: A Case Study of King Faisal University in Saudi Arabia." Doctor of Education Kansas State University, 1985.
- Amanda Kay & Marshall. "Instructional Leadership : Perceptions of Middle School Principals and Teacher 2005 " <http://proquest.umi.com/pqdweb?>
- Best, John W. . *Research in Education* New Jersey: Prentice-Hall Inc, 1970.
- Bross, Lrwin D. *Design for Decision*. New York: Macmillan Publishing Co., Inc., 1953.
- Carrel, Michael R. , Jennings, Daniel F. and Heavrin, Christina J.D.,. *Fundamentals of Organizational Behavior*. Saddle River, New Jersey Prentice Hall International,Inc., 1997.
- Daeen, Juniper F. *Decision Making for Schools Colleges*. New York Pergamon Press, 1976.
- Dondero, Grace M. "School-Based Management, Teacher's Decisional Participation Levels,School Effectiveness, and Job Satisfaction, Dissertation Abstracts International." 1993.
- Drucker, Peter F. . *Classic Drucker* สูดยอดปรมาจารย์ด้านบริหารจัดการ. กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท, 2550.
- . *The Effective Executive*. London Pan Book, 1970.
- Fremont, Shull A. and other. *Organizational Decision Making*. New York McGraw-Hill, 1970.
- Gary Johns. *Organizational Behavior, 4th Ed*. New York Harper Collins, 1996.
- Gene Burnab and Manab Thakur. *Management Today : Principles and Practice*. New Delhi Tata McGraw-Hill, 1995.
- Gibson, J.L., J.M. Lvancevich, and J.H. &Donnelly. *Organizational:Structure, Process, Behavior. Texas : Business*. 1973.
- Grego Moorhead and Ricky Griffin. *Decision Making and Creativity* London Houston Mifflin Co., 1992.
- Griffiths, Daniel E. *Administrative Theory*. New York: Appleton-Century&Crofts, 1959.

- Herbert Simon. *Administrative Behavior : A Study of Decision Making Process in Administrative Organization*. Toronto The Free Press, 1966.
- Herbert, Simon A. *The New Science of Management Decision*. New York: Harper&Row, 1997.
- I.Barnard, Chester. *The Functions of the Executive* Cambridge,Mass: Harvrd University Press, 1938.
- Judith, Gordon R. *Organizational Behavior:A Dignostic Approach* New Jersey Prentice-Hall,Inc., 1999.
- Leslie W. Rue and Loyd L. Byars. *Management : Skills and Application, 8th Ed.* Chicago,Ill Irwin,, 1997.
- Lindblom & Charles E. *The Sciences of Mudding through,in Richard J. Stillman, li.Public Administration : Concepts and Cases*. Second ed. Boston Houghtion Mifflin Company, 1980.
- MacFarland, Dalton E. . *Management : Principles and Practices N.P.* The United States The Macmillian Company, 1970.
- Mann, Dale C. *Polocy Decision-Making in Education : An Introduction to Calculation and Control*. New York Teachers College Press, Colambia University, 1975.
- Moody, Paul. *Decision Making : Proven Methods Forbetter Decision*. Singapore: McGraw-Hill Book Company, 1983.
- Murry and Joseph H.JR. "A Study of the Moral Aspect of Leadership in an Urban." University of New Oreans, 1996.
- Owens, Ray C. "Teacher Perceptions Concerning Their Role and the Efficacy of Moral Education in Public Elementary Schools." Educational Administration Doctor of PHILOSOPHY Lowa State University, 1993.
- Pantelides, Judy R. . "An Exploration of the Relationship Teen Specific Instrutional Leadership Behavior of Elementary Principals and Student Achievement." Virginia Polytechnic Institute Thesis of Doctor of Education State University, 1991.
- Rosemarie Gomez Maciel, R. "Do Principals Make a Difference an Analysis of Leadership Behaviors of Elementary Principals in Effective School 2005."
<http://proquest.umi.com/pqdweb?>
- Savages, L.J. "Savages' Subjective Expected Utility Model." edited by Johns Edi Karni:

- Hopkins University, 2005.
- Tammy, Newman V. and Russell, Warren F. *The Process of Management*. Englewood Cliffs: New Jersey : Prentice-Hill, 1967.
- Tannenbaum and Werren H. Schmidt. *How to Choose a Leadership Pattern*,. Boston: A Harvard Business Review, 1973.
- Thakur, Gene Burnab and Manab. *Management Today : Principles and Practic Ninth Repvint*. New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2016.
- Trewatha, Robert L. and New Port, Gene M. *Management,3rd Ed*. Plano,Texas :Business Publications, Inc.1982.
- Victor, Vroom H. . *A New Look at Managerial Decision Making*. Organization Dynamics1973.
- Wayne, Hoy K. and Cecil, Miskel G. *Educational Administration*. Singapore McGraw Hill Internation Editions, 1991.
- Willam J.Gore ang 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.
- กระทรวงศึกษาธิการ. เอกสารชุดแนะแนว:กลไกสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ ผู้เรียนเป็นสุข ครูก็สุขด้วย. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนากรมศาสนา, 2544.
- กวี วงศ์พุด. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์ บี. เค. อินเตอร์พริ้นท์จำกัด, 2542.
- คำตัน, เพ็ญฟ้า. "การศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต 2." วิทยานิพนธ์สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์, 2549.
- จิตติ รัศมีธรรมโชติ และคณะ. *Essentials of Managing Change* สารสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีประสิทธิผล. กรุงเทพฯ: บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัดมหาชน, 2553.
- ชัยยุทธ แก้วบัวสา. "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต3." วิทยานิพนธ์สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2551.
- ชุนนุม, พรวันซ์. "พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของบุคลากรโรงเรียนวัดเทวสุนทร สังกัดสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร." วิทยานิพนธ์สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, 2553.
- ทองกล่อม, บุญปลูก. "พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดฉะเชิงเทรา." วิทยานิพนธ์สาขาบริหาร

- การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชภัฏราชนครินทร์, 2555.
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. การสร้างความโดดเด่นสำหรับผู้บริหาร. กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์อินฟอร์มีเดีย บุ๊ค, 2546.
- เทียนไทย, จุฑา. การจัดการมุมมองนักบริหาร. กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์ท็อป จำกัด, 2547.
- ธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์. เอกสารวิชาการการบริหารการศึกษา. สงขลา: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2540.
- นวรรตน์ กฤตเวที. "กระบวนการตัดสินใจ." เข้าถึงเมื่อ 9 กุมภาพันธ์ 2560 , เข้าถึงได้จาก http://krusmart.wordpress.com/2010/07/10/decision_making1/#more-158.
- แนงแก้ว, เพ็ญศรี. "พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล และเมืองพัทยาในจังหวัดชลบุรี." วิทยานิพนธ์สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชภัฏราชนครินทร์, 2551.
- พยอม วงศ์สารศรี. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์สุภา, 2542.
- มณูญ วงศ์นารี. ธรรมะกับการบริหาร. กรุงเทพฯ: บริษัท ปีโตรเคมีแห่งชาติ จำกัด(มหาชน), 2539.
- มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. "ความสัมพันธ์ของแบบการตัดสินใจพฤติกรรมกรรมการนำของผู้นำ, เข้าถึงเมื่อ 26 พฤศจิกายน 2560, เข้าถึงจาก [Www.Digi.Library.Tu.Ac.Th/Thesis/Lib/0877/10chapter_2.Pdf](http://www.digi.library.tu.ac.th/thesis/lib/0877/10chapter_2.pdf)."
- รอบบุต, นิวัตติ. "พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี." วิทยานิพนธ์สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, 2553.
- รัตนา ดวงแก้ว. "ทฤษฎีเชิงระบบแบบเปิด." เข้าถึงเมื่อ 16 พฤศจิกายน 2559, เข้าถึงจาก <http://edu.stou.ac.th/EDU/UploadedFile/23723-11.pdf>.
- วรพจน์ บุขราคมวิติ. "ความหมายและความสำคัญของการตัดสินใจ." เข้าถึงเมื่อ 26 พฤศจิกายน 2560, เข้าถึงจาก <http://fms.vru.ac.th/research/vorapot/A10-5.pdf>.
- วิเชียร วิทยอุดม. การจัดการสมัยใหม่ *Modern Management* กรุงเทพฯ: บริษัทธนรัช การพิมพ์ จำกัด, 2554.
- วิทยอุดม, วิเชียร. การจัดการสมัยใหม่ *Modern Management* กรุงเทพฯ: บริษัทธนรัช การพิมพ์ จำกัด, 2554.
- วุฒิชัย จำนงค์. พฤติกรรมการตัดสินใจ. กรุงเทพฯ โรงพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2523.
- ไวทยานันท์, ปวีณนุช. "พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในกลุ่มเครือข่ายบ้านค่าย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองเขต1." วิทยานิพนธ์สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, 2556.

- ศรัญญู พงศ์ประเสริฐสุน. "พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลโรงเรียนคาทอลิก สังกัด
อัครสังฆมณฑล." วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา สาขาการบริหารศึกษา มหาวิทยาลัย
มหาวิทาลัยศิลปากร, 2554.
- สถิต กองคำ. เทคนิคการบริหารการศึกษา. นครราชสีมา โปรแกรมวิชาการบริหารการศึกษา คณะครู
ศาสตร์ สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, 2542.
- สมพงษ์ เกษมสิน. สารานุกรมบริหาร. กรุงเทพฯ โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2517.
- สมพร เพ็ญจันทร์. แนวคิดและหลักการจัดการในองค์การสาธารณสุข. กรุงเทพฯ โรงพิมพ์ สำนักพิมพ์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. พฤติกรรมองค์การ:ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550.
- . พฤติกรรมองค์การ:ทฤษฎีและการประยุกต์. Vol. 403-409, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550.
- สำนักงานทดสอบการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. แนว
ทางการประเมินคุณภาพมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในของ
สถานศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2554.
- สุนทร โคตรบรรเทา. ภาวะผู้นำในองค์การการศึกษา. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2551.
- สุภาแพ่ง, กำพล. "ความคิดเห็นของครูผู้สอนต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด
สำนักงานประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี", วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา สาขาวิชาธุรกิจศึกษา
มหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2545.
- อรรถมานะ, สร้อยตระกูล. พฤติกรรมองค์การ:ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550.







ที่ ศร 6812.2/1532

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

19 ธันวาคม 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 3 ฉบับ

ด้วย นางสาวณมล ศรีงามผ่อง นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำการค้นคว้าอิสระ
เรื่อง “พฤติกรรมผู้นำในการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวม
ข้อมูลจากผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน เพื่อ
ประกอบการทำการค้นคว้าอิสระ ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรด
กรุณาแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทร. 09 3979 3455

รายชื่อโรงเรียนประถมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

โรงเรียนในอำเภอเมือง ดังนี้

- | | |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. โรงเรียนวัดราชบุรุษรังสรรค์ | 2. โรงเรียนอนุบาลสมุทรสาคร |
| 3. โรงเรียนวัดป้อมวิเชียรโชติการาม | 4. โรงเรียนเอกชัย |
| 5. โรงเรียนวัดใหญ่จอมปราสาท | 6. โรงเรียนวัดคลองครุ |
| 7. โรงเรียนวัดบางพลี | 8. โรงเรียนวัดบางน้ำวน(รอดพิทยาคม) |
| 9. โรงเรียนวัดเกตุมดีศรีวราราม | 10. โรงเรียนวัดป้อมวิเชียรโชติการาม |
| 11. โรงเรียนอนุบาลสมุทรสาคร | 12. โรงเรียนวัดวิสุทธิาราม |
| 13. โรงเรียนบ้านบางน้ำจืด | 14. โรงเรียนวัดบางหญ้าแพรก |
| 15. โรงเรียนบ้านยกกระบัตร์ | |

โรงเรียนในอำเภอบ้านแพ้ว ดังนี้

- | | |
|---|---|
| 1. โรงเรียนวัดชัยมงคล | 2. โรงเรียนวัดศิริมงคล |
| 3. โรงเรียนวัดเจ็ดริ้ว | 4. โรงเรียนวัดธรรมเจดีย์ศรีพิพัฒน์ |
| 5. โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 9 (วัดใหม่ราษฎร์นุกูล) | 6. โรงเรียนวัดยกกระบัตร์(ชูปราษุภรณ์สุธรรม) |
| 7. โรงเรียนท่าบแพ้ว | 8. โรงเรียนวัดโรงเข้ |
| 9. โรงเรียนหลวงสินธุราษฎร์รังสฤษดิ์ | 10. โรงเรียนวัดธรรมโชติ |
| 11. โรงเรียนบ้านโรงเข้ | 12. โรงเรียนบ้านคลองตัน |
| 13. โรงเรียนบ้านดำเนินสะดวก(กิมลิ้มฉิฉาย) | 14. โรงเรียนบ้านคลองสำโรง |
| 15. โรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว | |

โรงเรียนในอำเภอกระทุ่มแบน ดังนี้

- | | |
|--|--|
| 1. โรงเรียนบ้านคลองกระทุ่มแบน | 2. โรงเรียนวัดราชบุรุษบำรุง |
| 3. โรงเรียนบ้านแคทรายเกษตรพันธุ์พิทยาคาร | 4. โรงเรียนวัดสุวรรณรัตนาราม |
| 5. โรงเรียนบ้านดอนไถ่ดี | 6. โรงเรียนวัดศรีสำราญราษฎร์บำรุง |
| 7. โรงเรียนวัดนางสาว | 8. โรงเรียนบ้านท้องคุ้ง |
| 9. โรงเรียนบ้านปลายคลองน้อย | 10. โรงเรียนวัดท่าเสา(อาทรราษฎร์อุปถัมภ์) |
| 11. โรงเรียนวัดอ่างทอง(อ่างทองพิทยาคาร) | 12. โรงเรียนบ้านสวนหลวง |
| 13. โรงเรียนบ้านคลองแค | 14. โรงเรียนวัดอ้อมน้อย(มิตรครูราษฎร์รังสรรค์) |
| 15. โรงเรียนวัดคลองตันราษฎร์บำรุง | |



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ใน () หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

| ข้อ | สถานภาพส่วนตัว | สำหรับผู้วิจัย |
|-----|--|----------------|
| 1. | เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง | |
| 2. | อายุ <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 30 ปี <input type="checkbox"/> 31-40 ปี <input type="checkbox"/> 41-50 ปี <input type="checkbox"/> 51 ปี ขึ้นไป | |
| 3. | ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก | |
| 4. | ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ <input type="checkbox"/> หัวหน้ากลุ่มสาระ <input type="checkbox"/> ครูผู้สอน | |
| 5. | ประสบการณ์ในการทำงาน <input type="checkbox"/> ไม่เกิน 5 ปี <input type="checkbox"/> 6-10 ปี <input type="checkbox"/> 11-15 ปี <input type="checkbox"/> 16 ปีขึ้นไป | |
| 6. | ขนาดโรงเรียน <input type="checkbox"/> ขนาดเล็ก <input type="checkbox"/> ขนาดกลาง <input type="checkbox"/> ขนาดใหญ่ | |
| 7 | อำเภอ <input type="checkbox"/> อำเภอเมืองสมุทรสาคร <input type="checkbox"/> อำเภอบ้านแพ้ว <input type="checkbox"/> อำเภอกระทุ่มแบน | |

ตอนที่ 2 พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการโรงเรียนการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร
คำชี้แจง

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงเพียงช่องเดียวในแต่ละข้อ โดยมีระดับคะแนนและความหมายของแต่ละระดับ ดังนี้

| | | |
|---------|---------|--|
| ระดับ 5 | หมายถึง | พฤติกรรมการตัดสินใจ ที่ผู้บริหารปฏิบัติมากที่สุด |
| ระดับ 4 | หมายถึง | พฤติกรรมการตัดสินใจ ที่ผู้บริหารปฏิบัติมาก |
| ระดับ 3 | หมายถึง | พฤติกรรมการตัดสินใจ ที่ผู้บริหารปฏิบัติปานกลาง |
| ระดับ 2 | หมายถึง | พฤติกรรมการตัดสินใจ ที่ผู้บริหารปฏิบัติน้อย |
| ระดับ 1 | หมายถึง | พฤติกรรมการตัดสินใจ ที่ผู้บริหารปฏิบัติน้อยสุด |

| พฤติกรรมการตัดสินใจ | | ระดับความคิดเห็น | | | | | สำหรับผู้วิจัย |
|---|---|------------------|----------|--------------|-----------|-----------------|----------------|
| | | มากที่สุด 5 | มาก 4 | ปานกลาง 3 | น้อย 2 | น้อยที่สุด 1 | |
| ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ | | | | | | | |
| 1) | ผู้อำนวยการวางแผนและควบคุมการปฏิบัติงาน และการจัดการเรียนการสอนของครูด้วยตนเอง | | | | | | |
| 2) | ผู้อำนวยการเป็นผู้จัดทำรายละเอียดแผนงบประมาณ และการใช้จ่ายของสถานศึกษา | | | | | | |
| 3) | ผู้อำนวยการเป็นผู้แต่งตั้งบุคลากรเพื่อทำหน้าที่ต่างๆ ในสถานศึกษา | | | | | | |
| 4) | ผู้อำนวยการเป็นผู้วางแผนในการบำรุงรักษา ปรับปรุง ดูแลอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อม | | | | | | |
| ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ใช้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตน | | | | | | | |
| 5) | ผู้อำนวยการกำหนดรายละเอียดการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอนของคณะครูในสถานศึกษาแล้วจึงแจ้งให้ครูทราบ | | | | | | |

| พฤติกรรมการณ์ตัดสินใจ | | ระดับความคิดเห็น | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|---|---|------------------|----------|------------------|-----------|---------------------|--------------------|
| | | มากที่สุด 5 | มาก 4 | ปาน กลาง 3 | น้อย 2 | น้อย ที่สุด 1 | |
| 6) | ผู้อำนวยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษาแล้วอธิบายให้ครูยอมรับ | | | | | | |
| 7) | ผู้อำนวยการพิจารณาความดีความชอบของบุคคลในสถานศึกษาแล้วชี้แจงให้ยอมรับ | | | | | | |
| 8) | ผู้อำนวยการเป็นผู้กำหนดการพัฒนา ระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศของ สถานศึกษาและอธิบายให้ครูเข้าใจ | | | | | | |
| ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ | | | | | | | |
| 9) | ผู้อำนวยการเป็นผู้จัดระบบครูประจำวิชา การเข้าสอนของครู และครูประจำชั้น แล้วจึงขอความคิดเห็นจากครู | | | | | | |
| 10) | ผู้อำนวยการเป็นผู้วางแผนการใช้ทรัพยากรสินทรัพย์ที่มีอยู่ในสถานศึกษาแล้วขอความคิดเห็นจากครู | | | | | | |
| 11) | ผู้อำนวยการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างครูในสถานศึกษาแล้วขอความคิดเห็นจากครู | | | | | | |
| 12) | ผู้อำนวยการเป็นผู้กำหนดการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์งานและกิจกรรมของสถานศึกษาแล้วจึงขอความคิดเห็นจากครู | | | | | | |
| ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ | | | | | | | |

| พฤติกรรมการณ์ตัดสินใจ | | ระดับความคิดเห็น | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|---|---|------------------|----------|------------------|-----------|---------------------|--------------------|
| | | มากที่สุด 5 | มาก 4 | ปาน กลาง 3 | น้อย 2 | น้อย ที่สุด 1 | |
| 13) | ผู้อำนวยการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา และมีการปรับแผนเมื่อได้รับข้อมูลเพิ่มเติมจากครู | | | | | | |
| 14) | ผู้อำนวยการจัดทำรายละเอียดงบประมาณ ตามแผนปฏิบัติการประจำปี ตามงาน ตามกิจกรรมต่างๆ ภายในสถานศึกษา และอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่เมื่อได้รับข้อมูลเพิ่มเติม | | | | | | |
| 15) | ผู้อำนวยการสับเปลี่ยนหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากรในสถานศึกษาแต่อาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่เมื่อได้รับข้อมูลเพิ่มเติม | | | | | | |
| 16) | ผู้อำนวยการกำหนดแนวทางในการนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาการศึกษา และอาจเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินงานเมื่อได้รับฟังความคิดเห็นจากครู | | | | | | |
| ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ | | | | | | | |
| 17) | ผู้อำนวยการขอคำแนะนำจากคณะครูในการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อส่งเสริมความรู้แก่นักเรียน | | | | | | |
| 18) | ผู้อำนวยการจัดทำโครงการเพื่อขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานราชการ | | | | | | |

| พฤติกรรมที่ตัดสนใจ | ระดับความคิดเห็น | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|--|------------------|----------|------------------|-----------|---------------------|--------------------|
| | มากที่สุด 5 | มาก 4 | ปาน กลาง 3 | น้อย 2 | น้อย ที่สุด 1 | |
| อื่นหน่วยงานเอกชนชุมชน หมู่บ้าน โดยอาศัยข้อเสนอแนะ คำแนะนำ จากคณะครู | | | | | | |
| 19) ผู้อำนวยการขอความคิดเห็นจากครู ก่อนจัดส่งครูเข้ารับการอบรม สัมมนา เพิ่มพูนความรู้ประสบการณ์ เพื่อนำมาพัฒนาการสอนในชั้นเรียน | | | | | | |
| 20) ผู้อำนวยการขอความคิดเห็นจากคณะ ครูก่อนอนุญาตให้บุคคลภายนอกใช้ อาคารสถานที่ของสถานศึกษาจัด กิจกรรมต่างๆ | | | | | | |
| ผู้บริหารชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสนใจในขอบเขตนั้น | | | | | | |
| 21) ผู้อำนวยการชี้แนะ ให้คำแนะนำแก่ คณะครูและมอบหมายให้กำหนด โครงการเพื่อช่วยเหลือนักเรียนด้าน การเรียนรู้ และปัญหาส่วนตัว | | | | | | |
| 22. ผู้อำนวยการแนะนำคณะครูในการ ระดมทรัพยากรในท้องถิ่นเพื่อการจัด การศึกษาของสถานศึกษา | | | | | | |
| 23) คณะครูร่วมกันจัดสวัสดิการภายใน สถานศึกษาตามคำแนะนำ | | | | | | |
| 24) คณะครูดำเนินการควบคุม ดูแลความ ประพฤติและรักษาระเบียบวินัย ของนักเรียน ตามกฎระเบียบ ของสถานศึกษา | | | | | | |
| ผู้บริหารมอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสนใจเองภายในขอบเขตที่กำหนด | | | | | | |

| พฤติกรรมที่ตัดสนใจ | | ระดับความคิดเห็น | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|--------------------|--|------------------|----------|------------------|-----------|---------------------|--------------------|
| | | มากที่สุด 5 | มาก 4 | ปาน กลาง 3 | น้อย 2 | น้อย ที่สุด 1 | |
| 25) | ผู้อำนวยการมอบให้คณะครูในสถานศึกษาร่วมกันกำหนดการเชิญวิทยากรในท้องถิ่นมาให้ความรู้แก่ครูและนักเรียน | | | | | | |
| 26) | ผู้อำนวยการมอบให้คณะครูในสถานศึกษาร่วมกันกำหนดการจัดซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์ที่เหมาะสมและจำเป็นต่อใช้ในสถานศึกษา | | | | | | |
| 27) | คณะครูร่วมกันเป็นผู้กำหนดงานมาตรฐานคุณภาพงาน เกณฑ์การประเมินผลงานของครู และบุคลากรในสถานศึกษา | | | | | | |
| 28) | ผู้อำนวยการมอบให้คณะครูร่วมกันดำเนินงานกิจกรรมนักเรียน เช่น กิจกรรมกีฬา กิจกรรม สภานักเรียน กิจกรรมบัณฑิตใจดี กิจกรรมต่อต้านยาเสพติด ฯลฯ | | | | | | |

ประวัติผู้เขียน

| | |
|-------------------|---|
| ชื่อ-สกุล | นางสาวนฤมล ศรีงามผ่อง |
| วัน เดือน ปี เกิด | 2 ตุลาคม พ.ศ.2533 |
| วุฒิการศึกษา | พ.ศ. 2551 สำเร็จการศึกษามัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนสมุทรสาครบูรณะ พ.ศ. 2556 สำเร็จการศึกษาปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์เอกการศึกษาปฐมวัย มหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2558 ศึกษาต่อระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร |
| ที่อยู่ปัจจุบัน | 20 หมู่ 2 ตำบลกาหลง อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร |

