

พฤติกรรมที่ตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3

นางสาวสุภาวรรณ ชิววงศ์ษา



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2553

**Decision Making Behaviors of Secondary School Administrators under the Office  
of Ubon Ratchathani Educational Service Area 3**

**Miss Supawan Tiwongsa**



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Education in Educational Administration

School of Educational Studies

Sukhothai Thammathirat Open University

2010

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	พฤติกรรม การตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3
ชื่อและนามสกุล	นางสาวสุภาวรรณ ชิวงศ์ษา
แขนงวิชา	บริหารการศึกษา
สาขาวิชา	ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชูชาติ พ่วงสมจิตร

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 23 มีนาคม 2554

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชูชาติ พ่วงสมจิตร)

..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร. เก็จกนก เอื้อวงศ์)

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ทวีศักดิ์ จินดานุรักษ์)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ชื่อการศึกษา **คั่นคว่ำอิสระ**

พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3

ผู้ศึกษา นางสาวสุภวรรณ ชิววงศ์ษา รหัสนักศึกษ 2502301316 **ปริญญา** ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

(บริหารการศึกษา) **อาจารย์ที่ปรึกษา** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชูชาติ พวงสมจิตร **ปีการศึกษา** 2553

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ (1) ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจ และ (2) เปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 ตามการรับรู้ของครู

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือ ครู โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 จำนวน 140 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรม การตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 ในการบริหารงานตามภารกิจที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ และการทดสอบไค-สแควร์

ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมครูผู้ตอบแบบสอบถามรับรู้ ว่า ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 มีพฤติกรรมการตัดสินใจครบทั้ง 5 แบบ โดยส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการตัดสินใจในแบบที่ 5 คือ ผู้บริหารให้ครูอาจารย์ในโรงเรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รองลงมาคือ แบบที่ 4 คือ ผู้บริหารหารือกับครูอาจารย์ในโรงเรียนเป็นกลุ่มแล้วตัดสินใจเอง แบบที่ 3 ผู้บริหารหารือกับครูอาจารย์ในโรงเรียนเป็นรายบุคคลแล้วตัดสินใจเอง แบบที่ 2 คือ ผู้บริหารหาข้อมูลจากครูอาจารย์ในโรงเรียนก่อนแล้วตัดสินใจเอง และแบบที่ 1 คือ ผู้บริหารใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้ว และตัดสินใจเอง ตามลำดับ เมื่อพิจารณาตามภารกิจของการตัดสินใจ พบว่า ในงานวิชาการและงานบริหารทั่วไป ผู้บริหารโรงเรียน ใช้การตัดสินใจในแบบที่ 5 คือ ผู้บริหารให้ครูอาจารย์ในโรงเรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มากกว่าแบบอื่นๆ ส่วนงานงบประมาณและงานบุคคล ผู้บริหารใช้พฤติกรรมการตัดสินใจในแบบที่ 4 คือ ผู้บริหารหารือกับครูอาจารย์ในโรงเรียนเป็นกลุ่มแล้วตัดสินใจเอง มากกว่าแบบอื่นๆ สำหรับการเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 พบว่าพฤติกรรมการตัดสินใจทั้ง 5 แบบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**คำสำคัญ** การตัดสินใจ ผู้บริหาร โรงเรียน มัธยมศึกษา



## กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จเรียบร้อยลงได้ด้วยความรู้ของท่าน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชูชาติ พ่วงสมจิตร ที่ได้ให้ความเมตตาเป็นที่ปรึกษาชี้แนะแนวทางในการทำวิจัย ทำให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัยเป็นผลสำเร็จ ขอขอบคุณ อาจารย์ ดร. เก็จกนก เอื้อวงศ์ ที่ให้ความรู้เป็นคณะกรรมการสอบงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ ดร. วีระพงษ์ ไตรศิริกุล คุณจิราภรณ์ จันทา คุณสำราญ เมืองพิล ที่ให้ความกรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

ขอขอบคุณผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษา ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณ คุณพรพรรณ บุตตะวงศ์ คุณธิดาวรรณ เกลียทอง คุณทรงศักดิ์ พรหมธิดา ที่ให้คำแนะนำในการทำวิจัย

และสุดท้ายขอขอบคุณเพื่อนและพี่นักศึกษาพร้อมทุกคนที่คอยช่วยเหลือและเป็นกำลังใจด้วยดีตลอดมา ขอขอบคุณ คุณรัชฎาภรณ์ ใจดี นางสาวกมลณ ใจดี นายกริษาพล ใจดี และหลานๆ ที่ให้กำลังใจและช่วยเหลือมาโดยตลอด และขอมอบคุณค่าและคุณประโยชน์ที่พึงได้รับจากงานวิจัยฉบับนี้ เป็นเครื่องบูชาแด่พระคุณบิดามารดา ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

สุภวรรณ ชิวงศ์ษา

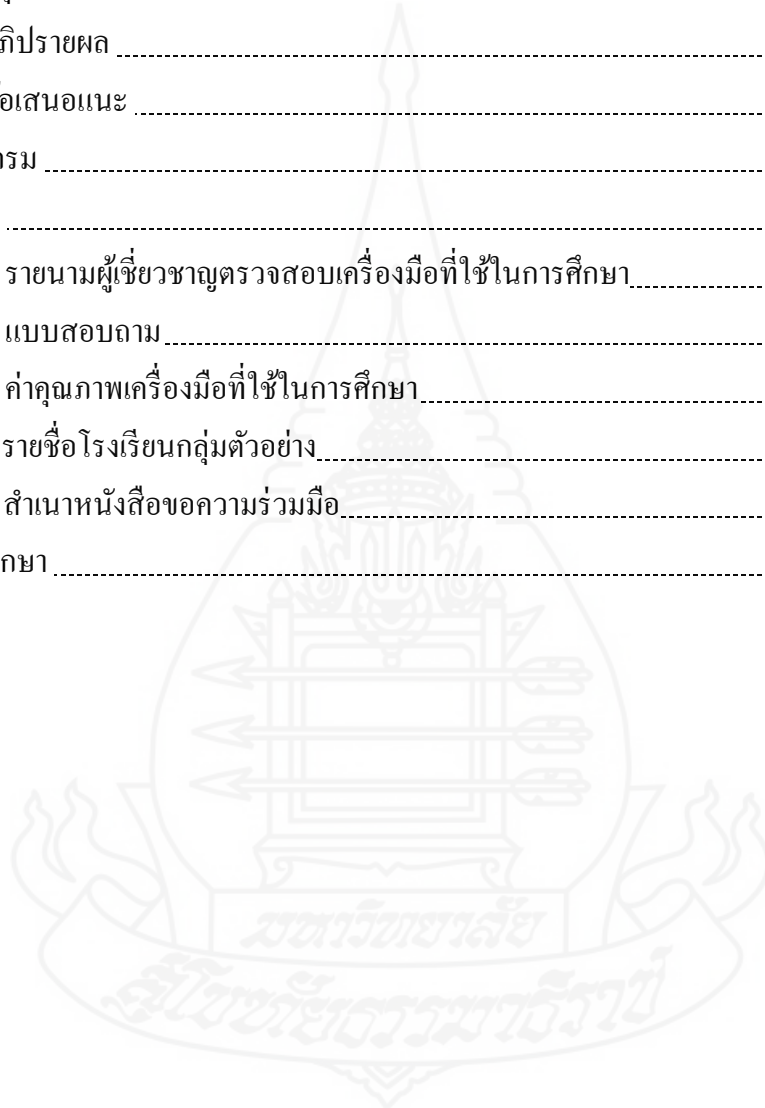
ธันวาคม 2553

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
กิตติกรรมประกาศ .....	จ
สารบัญตาราง .....	ซ
สารบัญภาพ .....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	3
กรอบแนวคิดของการวิจัย .....	3
สมมติฐานของการวิจัย .....	4
ขอบเขตของการวิจัย .....	4
นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย .....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	8
ขอบข่ายภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา .....	8
แนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจ .....	15
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	31
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	35
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	35
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	36
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	38
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	38
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	40
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	41
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์พฤติกรรมการตัดสินใจ .....	43
ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจ .....	55

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	56
สรุปการวิจัย .....	56
อภิปรายผล .....	59
ข้อเสนอแนะ .....	63
บรรณานุกรม .....	65
ภาคผนวก .....	69
ก ราชานามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	70
ข แบบสอบถาม .....	72
ค ค่าคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	80
ง รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง.....	83
จ สำเนาหนังสือขอความร่วมมือ.....	85
ประวัติผู้ศึกษา.....	90



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	36
ตารางที่ 4.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	41
ตารางที่ 4.2 ค่าความถี่และร้อยละของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียน ในงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไป.....	44
ตารางที่ 4.3 ค่าความถี่และร้อยละของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียน ในงานวิชาการ.....	45
ตารางที่ 4.4 ค่าความถี่และร้อยละของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียน ในงานงบประมาณ.....	47
ตารางที่ 4.5 ค่าความถี่และร้อยละของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียน ในงานบุคคล.....	49
ตารางที่ 4.6 ค่าความถี่และร้อยละของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียน ในงานบริหารทั่วไป.....	51
ตารางที่ 4.7 ค่าความถี่ ร้อยละและค่าสถิติไค-สแควร์ (chi-square) ของพฤติกรรม การตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา.....	55



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	4
ภาพที่ 2.1 สถานการณ์แวดล้อมเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจ .....	22
ภาพที่ 2.2 แผนภูมิต้นไม้การตัดสินใจของ วรูมและเขตตัน(Vroom & Yetton).....	26



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารและการจัดการศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาให้สอดคล้องกับ พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดให้มีการ กระจายอำนาจการบริหารและการศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา (มาตรา 9) ในด้านงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไป ที่ต้องการให้มี การกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังหน่วยปฏิบัติและบริหาร โดยองค์คณะบุคคลเพื่อเปิดโอกาสให้ ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เน้นให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัด การศึกษาไปสู่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงศึกษาธิการมีหน้าที่กำกับดูแลเฉพาะด้านการกำหนดนโยบาย แผน และมาตรฐาน การศึกษา สนับสนุนทรัพยากรและติดตามและตรวจสอบและประเมินผลการศึกษาเท่านั้น ถ้าเป็น สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จะมีการกระจายอำนาจแบบมอบอำนาจการตัดสินใจ และความรับผิดชอบ ไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง

การกระจายอำนาจการบริหารและการศึกษาไปสู่สถานศึกษา ทำให้สถานศึกษามี อิสระ และความคล่องตัวในการบริหารจัดการสถานศึกษาภายใต้กรอบนโยบายที่กำหนดด้วยตนเอง ดังนั้นการตัดสินใจโดยสมบูรณงานทั้ง 4 ด้านจึงเบ็ดเสร็จอยู่ที่สถานศึกษา โดยอำนาจการตัดสินใจ ของผู้บริหารนั้นมีอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น ซึ่งทำให้ผู้บริหารสามารถสั่งการ มอบหมายงาน ใดให้บุคคลใดรับผิดชอบนั้นสามารถทำได้อย่างรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ทำให้การบริหารงานใน องค์กรมีความคล่องตัวเพิ่มมากขึ้นส่งผลต่อการบริหารและการจัดการที่ดีแก่หน่วยงาน เมื่อการ ตัดสินใจเบ็ดเสร็จอยู่ที่ผู้บริหารปัญหาที่เกิดขึ้นคือ ผู้บริหารนั้นไม่ระมัดระวังในเรื่องของการ ตัดสินใจและจะไม่ประเมินการตัดสินใจว่าผู้ปฏิบัติงานนั้นเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเพียง พอที่จะปฏิบัติงานนั้นๆ ให้สำเร็จได้ จึงจะตัดสินใจสั่งการหรือมอบหมายงานให้เป็นผู้รับผิดชอบ ดำเนินการ ปัญหาที่เกิดจากการตัดสินใจของผู้บริหารซึ่งขาดทักษะในการตัดสินใจ ไม่มีทักษะใน การบริหารงานอย่างเพียงพองานนั้นๆก็ยากที่จะประสบความสำเร็จ ดังนั้นการตัดสินใจจึงเป็น

ทักษะพื้นฐานทางการบริหารที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารทุกระดับจำเป็นต้องมีและสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารได้เป็นอย่างดี

ผู้บริหารโรงเรียนทุกระดับมีการตัดสินใจไปตามลำดับชั้นการตัดสินใจจะส่งผลกระทบต่อครูอาจารย์และนักเรียน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนต้องพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ เนื่องจากมีเรื่องที่จะต้องตัดสินใจมากมายที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรับผลการจากการตัดสินใจนั้นๆ ด้วยคุณค่าของการตัดสินใจจึงเป็นเกณฑ์หนึ่งของการประเมินประสิทธิผลของผู้บริหาร (พันตำรวจโท ดร.ศิริพงษ์ เสภาภย 2548:155) การตัดสินใจที่ดีเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทั้งหลายอยากจะทำ เพราะคุณภาพการตัดสินใจของผู้บริหารจะส่งผลถึงความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร การตัดสินใจ (Decision) คือ การเลือกทำอย่างใดอย่างหนึ่งในทางเลือกที่มีอยู่ตั้งแต่สองทางขึ้นไป ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต้องตัดสินใจเสมอ ผู้บริหารระดับสูงจะตัดสินใจเรื่องสำคัญที่มีผลต่อองค์กรโดยรวม ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทุกคนต้องตัดสินใจกันทั้งสิ้น แต่การตัดสินใจถือเป็นงานสำคัญของผู้บริหาร เพราะการตัดสินใจเป็นส่วนหนึ่งในหน้าที่ของผู้บริหาร ทุกครั้งที่มีการวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม จำเป็นต้องมีการตัดสินใจทั้งสิ้น ( วิรัช สงวนวงศ์วาน 2550: 67-71)

ดั่งที่ ฌักกูว์พันซ์ เจริญนันทน์ (2551:138) กล่าวว่า “ไม่มีใครสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและสมบูรณ์ทุกครั้ง” ซึ่งเป็นการสะท้อนให้เห็นว่า เราต่างเคยตัดสินใจผิดพลาดหรือไม่ สมบูรณ์ เพียงแต่การตัดสินใจนั้นจะอยู่ในเกณฑ์ที่รับได้หรือไม่ ทำให้ผู้บริหารในอนาคตต้องให้ความสนใจกับการพัฒนาเทคนิคการตัดสินใจให้มีความถูกต้องครอบคลุมปัญหาในทุกมิติ โดยมีจุดอ่อนและข้อผิดพลาดอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่เนื่องจากการตัดสินใจที่ดีจะต้องอาศัยองค์ประกอบหลายประการ เช่น ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ของผู้ตัดสินใจ ข้อมูลในการตัดสินใจ และข้อจำกัดของสถานการณ์ เป็นต้น การศึกษาทักษะและเทคนิคในการตัดสินใจจึงมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหาร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 จัดการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัด 8 โรงเรียน มีข้าราชการครูรวมทั้งสิ้น 229 คน จากการรายงานการประเมินภายนอกสถานศึกษา ในรอบที่ 2 ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน) มีจำนวนโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 จำนวน 2 โรงเรียนที่ไม่ผ่านการรับรองมาตรฐานการศึกษา ซึ่งตามเอกสารแบบรายงานผลการประเมินพบว่า ทางด้านผู้บริหารการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษานั้นยังขาดการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในสถานศึกษาและการรับฟังข้อเสนอแนะที่ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลมาประมวลผลเพื่อการตัดสินใจ

จากความสำคัญ ปัญหา สภาพที่เป็นอยู่ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน) ในการประเมินภายนอกในด้านการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวข้างต้น ย่อมเป็นสิ่งที่บ่งชี้ถึงปัญหาด้านคุณภาพการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนในด้านการตัดสินใจ ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาอย่างชัดเจนตามที่ปรากฏผลออกมาในแบบรายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน)รอบที่ 2

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาวิจัยในเรื่องพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 เพื่อนำประโยชน์ที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาและปรับปรุงพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ตามการรับรู้ของครู

2.2 เพื่อเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ในภารกิจการบริหารงานของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของครู

## 3. กรอบแนวคิดของการวิจัย

การศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ตามการรับรู้ของครู โดยใช้กรอบแนวคิดพฤติกรรมการตัดสินใจของวรูมและยัตตัน (Vroom & Yetton, 1973 อ้างถึงใน การดี อนันต์นาวี 2551:169-170) มี 5 แบบคือ

แบบที่ 1 ผู้บริหารใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้ว และตัดสินใจเอง

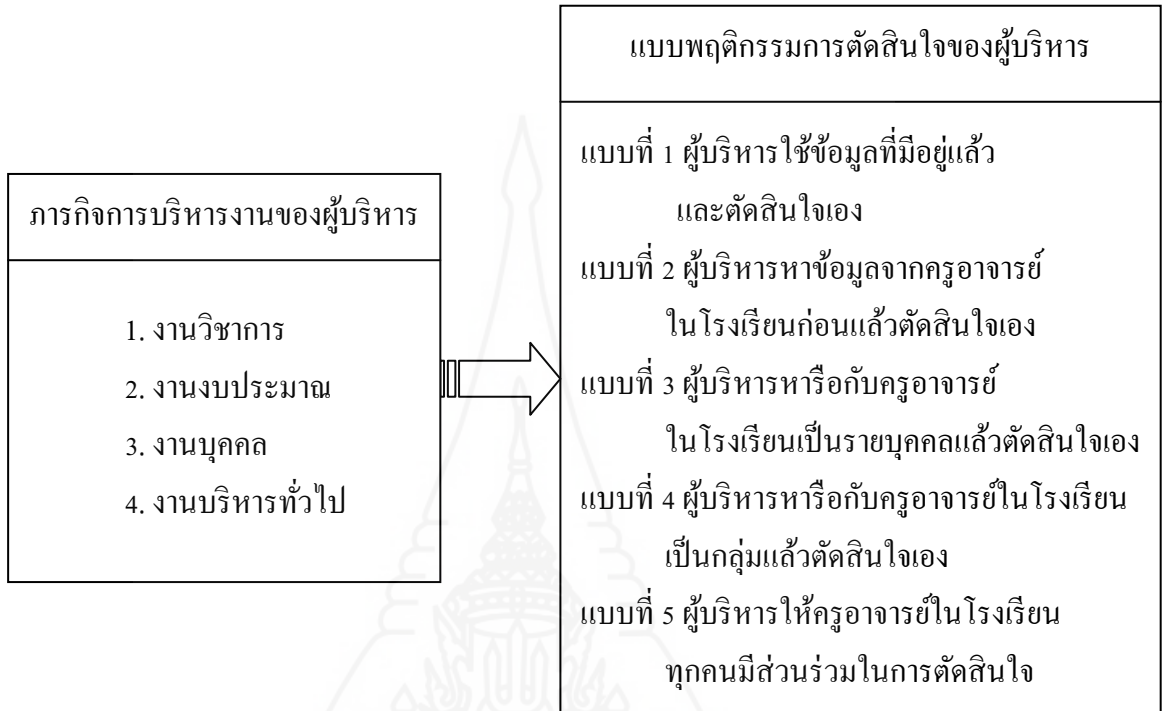
แบบที่ 2 ผู้บริหารหาข้อมูลจากครูอาจารย์ในโรงเรียนก่อนแล้วตัดสินใจเอง

แบบที่ 3 ผู้บริหารหารือกับครูอาจารย์ในโรงเรียนเป็นรายบุคคลแล้วตัดสินใจเอง

แบบที่ 4 ผู้บริหารหารือกับครูอาจารย์ในโรงเรียนเป็นกลุ่มแล้วตัดสินใจเอง



แบบที่ 5 ผู้บริหารให้ครูอาจารย์ในโรงเรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 4. สมมติฐานของการวิจัย

พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 ในภารกิจการบริหารงานของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของครู มีความแตกต่างกัน

#### 5. ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 ซึ่งมีขอบเขตดังนี้

## 5.1 ขอบเขตทฤษฎี

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 โดยใช้กรอบแนวคิดดังนี้

5.1.1 พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารใช้กรอบแนวคิดของวรูมและเขตตัน (Vroom & Yetton, 1973 อ้างถึงใน ภารดี อนันต์นาวี 2551: 169-170) มี 5 แบบคือ

แบบที่ 1 ผู้บริหารใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้ว และตัดสินใจเอง

แบบที่ 2 ผู้บริหารหาข้อมูลจากครูอาจารย์ในโรงเรียน ก่อนแล้วตัดสินใจเอง

แบบที่ 3 ผู้บริหารหารือกับครูอาจารย์ในโรงเรียนเป็นรายบุคคลแล้ว

ตัดสินใจเอง

แบบที่ 4 ผู้บริหารหารือกับครูอาจารย์ในโรงเรียนเป็นกลุ่มแล้วตัดสินใจเอง

แบบที่ 5 ผู้บริหารให้ครูอาจารย์ในโรงเรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการ

ตัดสินใจ

5.1.2 ภารกิจในการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ศึกษารอบคลุมงานบริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน คือ

1) งานวิชาการ

2) งานงบประมาณ

3) งานบุคคล

4) งานบริหารทั่วไป

## 5.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

5.2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครู โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานีเขต 3 จำนวน 8 โรงเรียนและครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 229 คน

5.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครู โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานีเขต 3 จำนวน 229 คน

## 6. นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

6.1 โรงเรียน หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3

**6.2 ผู้บริหารโรงเรียน** หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้ที่ได้รับแต่งตั้งให้  
รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน

**6.3 ครู** หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งครูสายผู้สอน ซึ่งปฏิบัติการสอนในระดับ  
มัธยมศึกษาตอนต้น และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3

**6.4 พฤติกรรมการตัดสินใจ** หมายถึง วิธีการตัดสินใจตั้งการที่ใช้ในการบริหารงาน  
ของผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดของ วรูมและเขตตัน (Vroom & Yetton, 1973) มี 5 แบบคือ

แบบที่ 1 ผู้บริหารใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้ว และตัดสินใจเอง

แบบที่ 2 ผู้บริหารหาข้อมูลจากครูอาจารย์ในโรงเรียน ก่อนแล้วตัดสินใจเอง

แบบที่ 3 ผู้บริหารหารือกับครูอาจารย์ในโรงเรียนเป็นรายบุคคลแล้วตัดสินใจเอง

แบบที่ 4 ผู้บริหารหารือกับครูอาจารย์ในโรงเรียนเป็นกลุ่มแล้วตัดสินใจเอง

แบบที่ 5 ผู้บริหารให้ครูอาจารย์ในโรงเรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

**6.5 ภารกิจการบริหารงานของผู้บริหาร** หมายถึง งานบริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้านคือ

**6.5.1 งานวิชาการ** หมายถึง การดำเนินการทุกอย่างในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการ  
พัฒนาปรับปรุงการเรียนการสอน เพื่อให้งานวิชาการมีประสิทธิภาพมากที่สุด ประกอบด้วยงาน  
หลัก คือ งานแผนงานวิชาการ การจัดแผนการเรียน การจัดทำตารางสอน การจัดครูเข้าสอน การจัดการ  
เรียนการสอน การพัฒนาการเรียนการสอน การพัฒนาครูทางด้านวิชาการ การจัดกิจกรรมนักเรียน  
การวัดและประเมินผลการเรียน งานทะเบียนนักเรียน และการประเมินผลงานวิชาการ

**6.5.2 งานงบประมาณ** หมายถึง งานแผนซึ่งแสดงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และ  
โครงการต่างๆขององค์กรในลักษณะที่เป็นตัวเลข ประกอบด้วย งานการเงินและพัสดุ การเบิก  
จ่ายเงินงบประมาณ เงินบำรุงการศึกษา การใช้เงินนอกงบประมาณ การจัดเก็บและการส่งเงินรายได้  
แผ่นดิน การเก็บรักษาเงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ และเงินรายได้แผ่นดิน การดำเนินงาน  
จัดทำแผนจัดซื้อจัดจ้างวัสดุครุภัณฑ์ และสิ่งก่อสร้าง การตรวจสอบพัสดุประจำปี

**6.5.3 งานบุคคล** หมายถึงงานวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง งาน  
สรรหาและบรรจุแต่งตั้งงานพัฒนาบุคคล งานบำเหน็จความชอบ งานวินัย งานจัดทำคำรับรองการ  
ปฏิบัติราชการงานติดตาม ประเมินผลและวิจัย และงานอื่นที่สถานศึกษากำหนด

**6.5.4 งานบริหารทั่วไป** หมายถึงงานทางด้านงานธุรการ งานประชาสัมพันธ์ งาน  
ข้อมูลสารสนเทศ งานระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา งานส่งเสริมสนับสนุนกับองค์กรปกครองส่วน  
ท้องถิ่นและประสานงานความร่วมมือกับชุมชน งานส่งเสริมกิจการนักเรียน งานติดตามช่วยเหลือ  
ดูแลนักเรียน งานปกครองนักเรียน งานปรับปรุงสภาพแวดล้อมและคุณภาพอาคารสถานที่ งาน

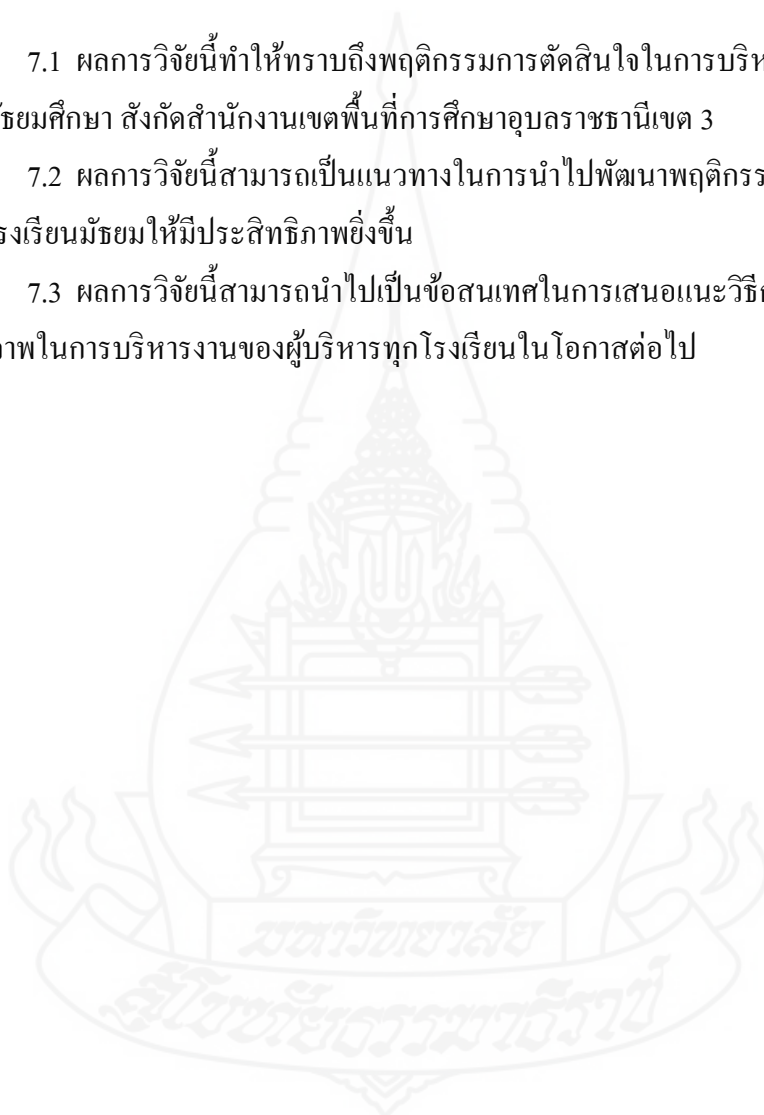
สาธารณูปโภค งานโสตทัศนูปกรณ์ งานติดตามประเมินผลและวิจัย และงานอื่นที่สถานศึกษา  
กำหนด

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ผลการวิจัยนี้ทำให้ทราบถึงพฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหารงานของผู้บริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุขราชธานีเขต 3

7.2 ผลการวิจัยนี้สามารถเป็นแนวทางในการนำไปพัฒนาพฤติกรรมการตัดสินใจของ  
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

7.3 ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปเป็นข้อเสนอแนะวิธีการตัดสินใจที่มี  
ประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหารทุกโรงเรียนในโอกาสต่อไป



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้านี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย โดยได้ศึกษาเอกสารให้ครอบคลุมประเด็นต่างๆดังต่อไปนี้

1. ขอบข่ายภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. แนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจ
  - 2.1 ความหมายของการตัดสินใจ
  - 2.2 ขอบเขตของการตัดสินใจ
  - 2.3 ประเภทของการตัดสินใจ
  - 2.4 กระบวนการตัดสินใจ
  - 2.5 พฤติกรรมการตัดสินใจ
  - 2.6 หลักในการตัดสินใจที่ดี
  - 2.7 อุปสรรคของการตัดสินใจ
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. ขอบข่ายภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 ซึ่งให้มีการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาของไทยให้มีเอกภาพเชิงนโยบายและมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง

มาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาทั้งทางด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ในมาตรา 35 ที่ว่า

“มาตราที่ 35 สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตราที่ 34 (2) เฉพาะที่เป็นโรงเรียน มีฐานะเป็นนิติบุคคล” ดังนั้น โรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นการจัดการศึกษาในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึง

ปีที่ 3 และ มัธยมศึกษาปีที่ 4 ถึงปีที่ 6 จึงเป็น โรงเรียนในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาที่ออกกฎหมาย ขอมอบให้สามารถทำกิจกรรมต่างๆได้ด้วยตนเองภายในขอบวัตถุประสงค์ มีสิทธิและหน้าที่ตาม บทบัญญัติแห่งกฎหมายระเบียบราชการกระทรวงศึกษาธิการ ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ และกฎหมายอื่นๆ ซึ่งกำหนดสิทธิและหน้าที่ไว้เป็นการเฉพาะ ส่งผลให้ขอบข่ายการบริหารงาน ของโรงเรียนต้องปรับเปลี่ยน ไปตามหน้าที่ของโรงเรียนที่เป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย กระทรวงศึกษาธิการ(2546) และกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดขอบข่ายและภารกิจของการบริหาร และการจัดการสถานศึกษาเป็น 4 งาน ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดขอบข่ายและภารกิจของการบริหารและจัดการ สถานศึกษา เป็น 4 งาน คือ 1. งานวิชาการ 2. งานงบประมาณ 3. งานบุคคล 4. งานบริหารทั่วไป (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 : 33-73)

1. งานวิชาการ จัดเป็นงานหลักหรือภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2)พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการ บริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดย อิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนสถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการ มีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการ บริหารจัดการสามารถพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการการเรียนรู้ การวัดประเมินผล รวมทั้งการ วัดปัจจัยเกื้อหนุน ในการพัฒนาคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีขอบข่ายและภารกิจของงาน ดังต่อไปนี้

1.1 การพัฒนาหลักสูตรการศึกษา มีภารกิจหลักของงานด้านการศึกษาวิเคราะห์ หลักสูตร วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินสถานภาพการศึกษา เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย รวมทั้งคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดทำโครงสร้างหลักสูตร ตลอดจนปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรตามความ เหมาะสม

1.2 พัฒนาการกระบวนการเรียนรู้ มีภารกิจหลักของงานด้านการส่งเสริมให้ครู จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ สนับสนุนให้ครูจัดการกระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัด และความต้องการของผู้เรียน และจัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอน

1.3 การวัดผลประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน มีภารกิจหลักของงานด้าน การกำหนดระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดประเมินผลของสถานศึกษา ส่งเสริมให้ครูดำเนินการ วัดประเมินผลการเรียนการสอนตามสภาพจริง จากกระบวนการปฏิบัติและผลงาน จัดให้มีการ เทียบโอนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

1.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีภารกิจหลักของงานด้านการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการ ส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้

1.5 การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา มีภารกิจหลักของงานด้านการศึกษา วิเคราะห์การใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอน การประเมินผลการพัฒนาการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา

1.6 การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ มีภารกิจหลักของงานด้านการสำรวจแหล่งการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ทั้งในสถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น ในเขตพื้นที่การศึกษาและบริเวณใกล้เคียง สนับสนุนให้ครูใช้แหล่งการเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียนในการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่น

1.7 การนิเทศการศึกษา มีภารกิจหลักของงานด้านการจัดระบบการนิเทศงาน วิชาการและการเรียนการสอน ดำเนินการนิเทศในรูปแบบที่หลากหลายและเหมาะสม ติดตามประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนากระบวนการนิเทศ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์กับสถานศึกษาอื่น หรือเครือข่ายการนิเทศการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

1.8 การแนะแนวการศึกษา มีภารกิจหลักของงานด้านจัดระบบ ดำเนินการและติดตามประเมินผลการแนะแนวทางวิชาการ โดยเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและกระบวนการเรียนการสอน

1.9 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา มีภารกิจหลักของงานด้านการจัดระบบ โครงสร้างองค์กร กำหนดเกณฑ์การประเมิน เป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา วางแผน และดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบประกันคุณภาพการศึกษาประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อการประเมินและพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

1.10 การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน มีภารกิจหลักของงานด้านการสำรวจความต้องการสนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน การจัดให้ความรู้เพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชน ท้องถิ่น ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ระหว่างบุคคล ครอบครัว ชุมชน ท้องถิ่น

1.11 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น มีภารกิจหลักของงานด้านการประสานงานความร่วมมือและสร้างเครือข่ายในการพัฒนาวิชาการกับองค์กรต่างๆ

1.12 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา มีภารกิจหลักของงานด้านการส่งเสริมการพัฒนาวิชาการ และการ



พัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ รวมถึงการจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

2. งานงบประมาณ เป็นการบริหารของสถานศึกษาที่มุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการให้มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยยึดหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งการจัดหารายได้มาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดี โดยมีขอบข่ายภารกิจในงาน ดังนี้

2.1 การจัดทำและเสนอของบประมาณ มีภารกิจหลักของงานด้านการวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา การวิเคราะห์ความเหมาะสม ในการนำเสนอของบประมาณ

2.2 การจัดสรรงบประมาณ มีภารกิจหลักของงานด้านการจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา การเบิกจ่าย และการอนุมัติงบประมาณ รวมถึงการ โอนงบประมาณ

2.3 การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงิน และผลการดำเนินงาน มีภารกิจหลักของงานด้านการตรวจสอบ ติดตามการใช้เงิน การประเมินผลการใช้เงิน และผลการดำเนินงาน

2.4 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา มีภารกิจหลักของงานด้านการจัดการทรัพยากร การระดมทรัพยากร การจัดหารายได้และผลประโยชน์ กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา และกองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา

2.5 การบริหารการเงิน มีภารกิจหลักของงานด้านการเบิกจากคลัง การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน การจ่ายเงิน การนำส่งเงิน และการกันเงินไว้เบิกเหลือในปี

2.6 การบัญชี มีภารกิจหลักของงานด้านการจัดทำบัญชีการเงิน การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

2.7 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ มีภารกิจหลักของงานด้านการจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา การจัดหาพัสดุ การกำหนดแบบรูปราคาหรือคุณลักษณะเฉพาะ การจัดซื้อจัดจ้าง และการควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ

3. งานบุคคล เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา ในการดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่อง เชิดชูเกียรติ มีความ



มั่นคง ก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมี ขอบข่ายและภารกิจงาน ดังนี้

3.1 การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง มีภารกิจของงานด้านการวิเคราะห์ และวางแผนอัตรากำลังคน การกำหนดตำแหน่ง การขอเลื่อนตำแหน่งบุคคลากรทางการศึกษาและ วิทยฐานะข้าราชการครู

3.2 การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง มีภารกิจหลักของงานด้านการสรรหาเพื่อบรรจุ บุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา กรณีได้รับมอบ อำนาจจากคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) เขตพื้นที่การศึกษา การจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว การแต่งตั้ง ย้าย โอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการ ศึกษา การบรรจุกลับเข้ารับราชการ การรักษาราชการแทนและรักษาการในตำแหน่ง

3.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานราชการ มีภารกิจหลักของงาน ด้านการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเพิ่มค่าจ้าง ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว การดำเนินการเกี่ยวกับบัญชีถือจ่ายเงินเดือน เงินวิทยฐานะและ ค่าตอบแทนอื่น งานทะเบียนประวัติ งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การขอมิบัติประจำตัวเจ้าหน้าที่ ของรัฐ งานขอหนังสือรับรอง และงานอื่นๆ

3.4 วินัยและการรักษาวินัย มีภารกิจหลักของงานด้านการผิดวินัย การอุทธรณ์การ ร้องทุกข์ การเสริมสร้างและการป้องกันการทำผิดวินัย

3.5 การออกจากราชการ มีภารกิจหลักของงานด้านการลาออกจากราชการและการ ให้ออกจากราชการในกรณีต่างๆ

4. งานบริหารทั่วไป เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการ การบริหารงานอื่นๆบรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลัก ในการประสานงานส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกต่างๆในการให้บริการการศึกษา ทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการ บริการและการจัดการ ตามหลักการบริการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความ โปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่ เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งมีขอบข่ายและภารกิจงาน ดังนี้

4.1 การดำเนินงานธุรการ มีภารกิจหลักของงานด้านการวิเคราะห์สภาพงานธุรการ ระเบียบ กฎหมาย แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง ลดขั้นตอนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพโดยระบบ

เทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานให้เหมาะสม โดยยึดหลักความถูกต้อง รวดเร็ว ประหยัด และคุ้มค่า

4.2 งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีภารกิจหลักของงานด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่จะใช้ในการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดทำรายงานการประชุมและแจ้งมติที่ประชุมให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบและถือปฏิบัติ

4.3 การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ มีภารกิจหลักของงานด้านการจัดทำทะเบียนเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ จัดระบบฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา นำเสนอและเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหาร การบริการ และการประชาสัมพันธ์

4.4 การประสานงานและการพัฒนาเครือข่ายการศึกษา มีภารกิจหลักของงานด้านการแสวงหาความร่วมมือ ความช่วยเหลือ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนงานการศึกษา รวมถึงการให้ความร่วมมือแก่เครือข่ายการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

4.5 การจัดระบบบริหารและพัฒนาองค์กร มีภารกิจหลักของงานด้านการวางแผน ออกแบบการจัดระบบโครงสร้างองค์กร ระบบการทำงานและการบริหารงานของสถานศึกษา กำหนดเป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาให้เหมาะสมและประสิทธิภาพ

4.6 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มีภารกิจหลักของงานด้านการกำหนดนโยบาย และแนวทางการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อศึกษามาใช้ในการบริหารและพัฒนาการศึกษา และติดตามประเมินผลการใช้เทคโนโลยี เพื่อให้เกิดการใช้ที่คุ้มค่าและเหมาะสมกับกระบวนการเรียนรู้

4.7 การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป มีภารกิจหลักของงานด้านการจัดระบบส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านต่างๆ ติดตามประเมินผลและนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น คล่องตัว และมีประสิทธิภาพ

4.8 การบริหารจัดการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม มีภารกิจหลักของงานด้านการดำเนินการบำรุงรักษา ดูแล และพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมให้อยู่ในสภาพที่มั่นคงปลอดภัย เหมาะสม พร้อมทั้งจะใช้ประโยชน์ ติดตามตรวจสอบการใช้อาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและเอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้

4.9 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน มีภารกิจหลักของงานด้านการสำรวจจำนวนนักเรียนที่จะเข้ารับบริการทางการศึกษา จัดทำสำมะโนผู้เรียนและรายงานให้เขตพื้นที่การศึกษารับทราบ

4.10 การรับนักเรียน มีภารกิจหลักของงานด้านการกำหนดแผนการรับนักเรียน ดำเนินการรับนักเรียน ติดตามช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาในการเข้าเรียน ประเมินผล และรายงาน ผลให้เขตพื้นที่การศึกษารับทราบ

4.11 การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตาม อุตสาหกรรม มีภารกิจหลักของงานด้านการกำหนดแนวทางและดำเนินการจัดและพัฒนาการศึกษาทั้ง การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ตามความต้องการของผู้เรียน และท้องถิ่นที่สอดคล้องกับแนวทางของเขตพื้นที่การศึกษา

4.12 การส่งเสริมกิจการนักเรียน มีภารกิจหลักของงานด้านกาหนดแนวทาง และดำเนินการจัดกิจกรรมอย่างหลากหลายเพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ตามความถนัดและความสนใจได้ มีส่วนร่วมในการฝึกปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น

4.13 การประชาสัมพันธ์ มีภารกิจหลักของงานด้านการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและ กิจกรรมต่างๆ ในหลากหลายรูปแบบ โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของเครือข่ายประชาสัมพันธ์

4.14 การส่งเสริมสนับสนุนและประสานจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานอื่น มีภารกิจหลักของงานด้านการกำหนดแนวทาง ให้คำปรึกษา แนะนำ ส่งเสริม สนับสนุน และประสานความร่วมมือในการจัดการศึกษาร่วมกับบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

4.15 การจัดระบบควบคุมภายในหน่วยงาน มีภารกิจหลักของงานด้านการจัดระบบ การควบคุมภายในสถานศึกษา ประเมินผลการดำเนินงานตามมาตรการที่กำหนด และปรับปรุงให้ เหมาะสม รวมถึงการรายงานผลการประเมินเพื่อนำไปปรับปรุงให้ดีขึ้น

4.16 งานบริการสาธารณะ มีภารกิจหลักของงานด้านการจัดระบบการข้อมูล ข่าวสารให้บริการต่อสาธารณะ ตามความเหมาะสม และตามศักยภาพ ของสถานศึกษา ประเมิน ความพึงพอใจจากผู้มาขอรับบริการเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข

4.17 งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น มีภารกิจหลักของงานด้านการจัดให้มีบุคลากร รับผิดชอบงานตามความเหมาะสม

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจ

### 2.1 ความหมายของการตัดสินใจ

มีผู้ให้ความหมายของคำว่า “ การตัดสินใจ” ไว้ต่างกัันดังนี้

ศิริพงษ์ เศษภายน (2548: 155) ได้ให้ความหมายการตัดสินใจโดยทั่วไปเป็นกระบวนการในการเลือกจากตัวเลือกต่างๆ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่จะต้องทำความเข้าใจในการบริหารการศึกษา ทั้งนี้เพราะตัวเลือกเหล่านั้นมีบทบาทสำคัญเกี่ยวกับแรงจูงใจ ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร และการเปลี่ยนแปลงองค์การ การตัดสินใจ ช่วยทำให้การบริหารงานดีขึ้น การวางแผนในองค์การ การจัดทีมงาน การสั่งงาน การให้ความร่วมมือ และการควบคุมล้วนแต่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทั้งสิ้น

สุพานี สฤญภูวนิช (2549: 166) ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ หมายถึงกระบวนการของการเลือกจากหลายๆ ทางเลือกที่มีอยู่ ณ วินาที เวลานั้น เพื่อให้ได้ผลลัพธ์อย่างที่ต้องการ หรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง การตัดสินใจจึงเกี่ยวข้องกับมิติของเวลา เพราะเป็นการตัดสินใจ ณ ขณะนี้ เวลานั้น ซึ่งจะส่งผลถึงอนาคต และการตัดสินใจเกี่ยวข้องกับมิติของทางเลือกด้วยเสมอ เพราะถ้าเราไม่มีทางเลือก เราก็ไม่ต้องเลือก เราก็ไม่ต้องตัดสินใจ ดังนั้นเมื่อต้องตัดสินใจจะต้องมีทางเลือกเสมอ

สมยศ นาวิการ (2550: 82) ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจคือ การเลือกระหว่างวิธีการต่างๆ เพื่อบรรลุผลสำเร็จบางอย่าง

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2551: 138) ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ หมายถึงกระบวนการของการใช้ความคิดและการกระทำในการรับรู้ ศึกษา และวิเคราะห์ปัญหา(Problem) หรือ โอกาส (Opportunity) กำหนดและประเมินทางเลือก รวมถึงเลือกทางเลือกที่เหมาะสม เพื่อจัดการกับปัญหาหรือโอกาสที่เกิดขึ้น

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2551: 67) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ (Decision) คือ การเลือกทำการอย่างใดอย่างหนึ่งในทางเลือกที่มีอยู่ตั้งแต่สองทางขึ้นไป ผู้บริหารทุกระดับในองค์การต้องตัดสินใจเสมอ

วิลเลียม(William,1964 อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม 2549: 277) ให้ความหมายของการตัดสินใจว่า การตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจเลือกทางเลือกปฏิบัติซึ่งมีอยู่หลายทางเพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

กริฟฟิธ (Griffiths,1959 อ้างถึงใน ธร สุนทรายุทธ 2550: 83) ให้ความหมายของการตัดสินใจว่าการตัดสินใจเป็นกระบวนการรวบรวมแนวความคิดและการปฏิบัติ เพื่อให้เกิด

สภาวะแห่งการสั่งการที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ทั้งส่วนตน และสังคมหรือองค์กรตามที่กำหนดเอาไว้

กรีนเบิร์กและบารอน (Greenberg and Baron, 2003: 358 อ้างถึงใน พิบูล ที่ปะปลา 2550: 110) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “การตัดสินใจ เป็นกระบวนการของการเลือกกระทำจากหลายๆ ทางเลือก”

บาร์นาร์ด(Barnard, 1939 อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม 2551: 212) ให้ความหมายของการตัดสินใจว่า “การตัดสินใจ เป็นกระบวนการทางตรรกวิทยาในการพิจารณาวิเคราะห์ และคัดทางเลือกจากทางเลือกต่างๆ โดยอาศัยเหตุผลและความเป็นจริงเกี่ยวกับทางเลือกเหล่านั้น”

ฮอยและมิสเกล(Hoy and Miskel, 2001 อ้างถึงใน การดี อนันต์นาวี 2551: 158) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ คือการตกลงใจที่ผู้บริหารตัดสินใจว่าจะทำการหรือละเว้นการกระทำใดๆ การตัดสินใจเป็นความรับผิดชอบหลักของนักบริหารทุกคน และเป็นกระบวนการที่การตัดสินใจจะได้รับการปฏิบัติ กระบวนการตัดสินใจจะไม่สิ้นสุดจนกว่าการตัดสินใจจะได้รับการดำเนินการปฏิบัติเป็นที่เรียบร้อย

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การตัดสินใจหมายถึง เป็นกระบวนการในการเลือกจากตัวเลือกต่างๆ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่จะต้องทำความเข้าใจในการตัดสินใจ รวมถึงเลือกทางเลือกที่เหมาะสม เพื่อจัดการกับปัญหาหรือ โอกาสที่เกิดขึ้น

## 2.2 ขอบเขตของการตัดสินใจ

ประยูร ศรีประสาธน์(2549: 224-225) กล่าวถึงขอบเขตการตัดสินใจไว้ดังนี้

การตัดสินใจอย่างมีเหตุผลยึดหลักความเป็นเหตุผลอย่างสมบูรณ์ โดยใช้วิธีการที่เสาะหาและวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหาทางเลือกที่จะทำ ให้บรรลุจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์อย่างสูงสุดแต่การตัดสินใจนี้ค่อนข้างจะเป็นอุดมคติที่เน้นความเป็นเหตุผลตามหลักเกณฑ์เป็นประการสำคัญซึ่งไม่มีการตัดสินใจใดที่จะหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้ทั้งหมด

การตัดสินใจโดยอาศัยพื้นฐานทางกฎหมาย เป็นแนวทางพิจารณาตัดสินใจทางการบริหารที่พยายามใช้วิธีการทางกฎหมายเพื่อให้แต่ละคนหรือกลุ่มบุคคล ตลอดจนองค์กรเกิดความมั่นใจว่าได้ปฏิบัติไปด้วยความชอบธรรมและไม่มีส่วนใดที่ก่อให้เกิดผลในทางไม่ดีแก่ตนภายหลัง การตัดสินใจโดยอาศัยแนวทางกฎหมายเป็นวิธีการสำคัญในการตัดสินใจสั่งการทางบริหารในเรื่องเกี่ยวกับนโยบาย กฎ ระเบียบข้อบังคับ การบริหารบุคลากร การจัดหรือยุติการให้สวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนต่างๆแก่บุคลากร

การดี อนันต์นาวิ (2551: 160) กล่าวว่า ผู้ตัดสินใจมองขอบข่ายออกได้เป็น 2 ประการคือ

1. การตัดสินใจตั้งการโดยอาศัยขอบข่ายทางกฎหมาย (The Legal Framework) ผู้บริหารเมื่อเข้ารับงาน จำเป็นต้องศึกษากฎหมายและระเบียบข้อบังคับให้ละเอียดถี่ถ้วน เพื่อช่วยให้การตัดสินใจได้ถูกต้องและรวดเร็วขึ้น และต้องระมัดระวังการเปลี่ยนแปลงของระเบียบปฏิบัติ และกฎหมาย ผู้บริหารจะต้องศึกษาให้ทันเหตุการณ์

2. การตัดสินใจจะต้องคำนึงถึงความเสมอภาคการเคารพในสิทธิเสรีภาพของบุคคล จริยธรรมที่สร้างขึ้นในชุมชน ความรู้สึกแนวความเชื่อถือและความเข้าใจซึ่งกันและกัน เป็นเกณฑ์พิจารณาก่อนการตัดสินใจ ขนบธรรมเนียม ประเพณีและวัฒนธรรมที่ยึดถือก็เป็นอีกประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจตั้งการ

สรุปได้ว่า ขอบเขตของการตัดสินใจผู้บริหารจะทำการตัดสินใจต้องพิจารณาก่อนการตัดสินใจจะต้องยึดหลักความเป็นเหตุเป็นผล โดยคำนึงถึงความเสมอภาคการเคารพในสิทธิเสรีภาพของบุคคลขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรม โดยอาศัยขอบข่ายทางกฎหมายและการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลยึดหลักความเป็นเหตุผลอย่างสมบูรณ์ในสังคมเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของการตัดสินใจ

### 2.3 ประเภทของการตัดสินใจ

การตัดสินใจปัญหาต่างๆ ในองค์การมีมากมายแตกต่างกันตามประเภทของปัญหา ได้มีผู้ให้ความหมายประเภทของการตัดสินใจ อาทิเช่น

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2535: 185-186) และแบ่งประเภทการตัดสินใจออกเป็น 3 ประเภทดังนี้คือ

1. การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่แน่นอน เป็นการตัดสินใจที่ผู้ตัดสินใจมีข้อมูลหรือข้อเท็จจริงชัดเจน สามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นได้แน่นอน กรณีดังกล่าวการตัดสินใจจะพยายามเลือกทางเลือกที่ให้ประโยชน์สูงสุด

2. การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่เสี่ยง เป็นการตัดสินใจที่มีความแน่นอนน้อยกว่าข้อที่(1) แต่ยังพอคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นได้บ้าง แต่ผลที่จะเกิดขึ้นจากทางเลือกที่พิจารณา มีความแตกต่างกันอันเนื่องมาจากความไม่แน่นอนของปัจจัยและสถานการณ์

3. การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน เป็นการตัดสินใจที่ผู้ตัดสินใจมีข้อมูลหรือข้อเท็จจริงไม่ชัดเจน ไม่สามารถคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นของแต่ละทางเลือกได้ เพราะมีปัจจัยที่ควบคุมได้ ผู้ตัดสินใจจึงไม่อาจหาทางเลือกที่ให้ประโยชน์สูงสุดได้ จำต้องใช้ดุลพินิจ วิจัยญาณและประสบการณ์ช่วยการพิจารณา



พิบูล ทีปะปาล (2550: 116-117) ได้แยกออกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้คือ

1. การตัดสินใจที่มีโปรแกรมกำหนดไว้ (Programmed Decisions) เป็นการตัดสินใจปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นบ่อยๆ ซ้ำๆ ซากๆ ในการปฏิบัติงานประจำวัน ซึ่งสามารถกำหนดแนวทางในการตัดสินใจล่วงหน้าเป็นสูตรสำเร็จในการตัดสินใจไว้ได้ เนื่องจากปัญหามีรูปแบบโครงสร้างชัดเจน การตัดสินใจตามโปรแกรมที่กำหนดไว้ล่วงหน้า จึงช่วยให้ผู้บริการสะดวกต่อการปฏิบัติ คือยึดถือการตัดสินใจรูปแบบเดิมที่เคยใช้ตัดสินใจมาก่อนเป็นหลัก

2. การตัดสินใจที่ไม่มีโปรแกรมกำหนดไว้ (Nonprogrammed Decision) เป็นการตัดสินใจที่ไม่มีแนวทางแก้ปัญหาสำเร็จรูป นั่นคือ ผู้ตัดสินใจต้องเผชิญกับปัญหาสถานการณ์ใหม่ที่ไม่เคยตัดสินใจมาก่อน ดังนั้นการตัดสินใจลักษณะนี้จึงไม่สามารถกำหนดโปรแกรมไว้ล่วงหน้าได้ เช่นการตัดสินใจเข้าร่วมกิจกรรมกับบริษัทอื่นหรือไม่ หรือการตัดสินใจเพื่อกำหนดวิธีการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

3. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision) เป็นรูปแบบการตัดสินใจไม่มีโปรแกรมกำหนดไว้ล่วงหน้าเช่นเดียวกัน การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เป็นการตัดสินใจของคณะกรรมการบริหารระดับสูงของบริษัท (high-level executives) เพื่อกำหนดทิศทางหรือแนวทางการปฏิบัติงานระยะยาวให้กับองค์กร ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับปรัชญาหรือพันธกิจ (philosophy or mission) ขององค์กร

เฮอริเบริก ไชมอน (Herbert Simon อ้างถึงใน วิเชียร วิทยุคตม 2549: 278) จำแนกวิธีการใช้ภาษาคอมพิวเตอร์ในการตัดสินใจได้ออกได้เป็น 2 ประเภทดังนี้

1. การตัดสินใจตามโปรแกรมที่สร้างไว้แล้ว (Programmed Decision) เป็นการตัดสินใจที่เกิดขึ้นอยู่เป็นประจำและใช้กับสภาวะที่เกิดขึ้นบ่อยๆ

2. การตัดสินใจแบบไม่มีโปรแกรมรองรับ (Non Programmed Decision) เป็นการตัดสินใจในขั้นตอนเดียวมีโครงสร้างที่น้อยกว่าการตัดสินใจแบบแรก ใช้เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้นและมีผลกระทบที่รุนแรงและมีความซับซ้อนมาก และต้องการความเร่งด่วนในการตัดสินใจ เป็นเหตุการณ์ที่ไม่เคยเกิดขึ้น

เจอร์ลด์ แอล อับเบน และลาร์ลี ดับบลิว ฮิวส์ (Jerald L. Ubben and Larry W. Hughes, 1987 อ้างถึงใน ประยูร ศรีประสานธน์ 2549: 207) แบ่งการตัดสินใจออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. การตัดสินใจที่มีโครงสร้างกำหนดไว้ (structured decision settings) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับงานประจำและเรื่องที่เกิดขึ้นเสมอ

2. การตัดสินใจที่มีทางเลือกหลายทางหรือไม่มีโครงสร้างที่กำหนดไว้หรือการตัดสินใจเรื่องใหม่ๆ (multi-alternative, unstructured and innovative decision settings)

กล่าวโดยสรุป ประเภทการตัดสินใจจัดเป็นประเภทได้หลายประเภทได้แก่ การตัดสินใจแบบมีแบบแผน การตัดสินใจแบบไม่มีแบบแผน การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่เสี่ยง และมีความที่ไม่แน่นอน และการตัดสินใจด้วยวิธีการใช้ภาษาคอมพิวเตอร์ในการตัดสินใจ เป็นต้น

#### 2.4 กระบวนการตัดสินใจ

กระบวนการตัดสินใจที่ดีควรมีขั้นตอนในการตัดสินใจ เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการตัดสินใจมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเพราะกระบวนการตัดสินใจจะส่งผลกระทบต่อความรอบคอบรวดเร็วชัดเจนหรือคุณภาพที่ดีการตัดสินใจซึ่งในเรื่องของกระบวนการขั้นตอนการตัดสินใจนั้น มีนักวิชาการให้ได้พรรณนาและลำดับการตัดสินใจไว้ดังนี้

พิบูล ทีปะपाल (2550: 110-111) ได้แบ่งกระบวนการตัดสินใจที่มีเหตุผลประกอบด้วย 6 ขั้นตอนดังนี้คือ

1. กำหนดปัญหา (Define the Problem) เป็นงานขั้นแรกในกระบวนการตัดสินใจ คือจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าปัญหาที่ต้องตัดสินใจคืออะไร ปกติปัญหาจะเกิดขึ้นเมื่อมีความแตกต่างเกิดขึ้นระหว่างสภาวะที่เป็นอยู่ (existing state) กับสภาวะที่ปรารถนาอยากให้เป็นไป (desired state)

2. กำหนดเกณฑ์การตัดสินใจ (Identify the Decision Criteria) ภายหลังจากกำหนดปัญหาแล้ว ในขั้นนี้ผู้ตัดสินใจจำเป็นต้องกำหนดเกณฑ์การตัดสินใจ ซึ่งจะมีความสำคัญในการแก้ปัญหาที่ชัดเจน ซึ่งจะต้องระบุให้ชัดเจน

3. กำหนดน้ำหนักเกณฑ์การตัดสินใจ (Allocate Weights to the Criteria) เกณฑ์การตัดสินใจมีความสำคัญไม่เท่ากัน ดังนั้นในขั้นที่ 3 นี้ ผู้ตัดสินใจต้องต้องให้น้ำหนักความสำคัญตามลำดับความสำคัญซึ่งไม่เท่ากัน

4. กำหนดทางเลือก (Develop the Alternatives) ในขั้นที่ 4 นี้ ผู้ทำการตัดสินใจจะต้องกำหนดทางเลือกที่เป็นไปได้ เพื่อสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้

5. ประเมินทางเลือก (Evaluate the Alternatives) ในขั้นนี้ผู้ตัดสินใจจะต้องวิเคราะห์และประเมินทางเลือกแต่ละทาง โดยพิจารณาจากคะแนนที่ได้จากเกณฑ์การตัดสินใจพิจารณาจุดดีจุดเด่นและจุดอ่อนแต่ละทางเลือก แล้วนำมาเปรียบเทียบกัน

6. เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (Select the Best Alternative) ตัดสินใจเลือกจากทางเลือกที่ได้คะแนนสูงสุด



สมยศ นาวิการ(2550: 96-97) ได้แบ่งกระบวนการตัดสินใจว่าเป็นขั้นบันไดบ้านไว้ 6 ขั้นดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดเป้าหมายของเราอย่างชัดเจน

ขั้นตอนแรกของการตัดสินใจ คือ การกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน แต่กระนั้น ความสำคัญของขั้นตอนนี้มักจะถูกมองข้ามไป

ขั้นที่ 2 การพิจารณาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของเรา

ขั้นตอนที่สองของการตัดสินใจ คือการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้เมื่อมีการเปรียบเทียบระหว่างทางเลือกการเปลี่ยนแปลงผลดีแลผลเสียของแต่ละทางเลือกจะยุ่งยาก ถ้าเราไม่มีความเข้าใจผลสำเร็จที่ต้องการ

ขั้นที่ 3 การสร้างทางเลือก

ขึ้นอยู่กับชนิดของการตัดสินใจ การค้นหาวิธีการเพื่อบรรลุเป้าหมายจะยุ่งยากแตกต่างกัน ตัวอย่าง เช่น การเลือกอุปกรณ์ หรือการเลือกบุคคลเพื่อบรรจุลงในตำแหน่งว่าง หรือการเลือกทำเลของหน่วยงานหรือ โรงงานใหม่ต้องมีการใช้แหล่งข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อพิจารณาว่าทางเลือกอยู่ที่ตรงไหน

ขั้นที่ 4 การเปรียบเทียบทางเลือกและการตัดสินใจ

ขั้นตอนที่สี่ คือ การเปรียบเทียบระหว่างทางเลือกต่างๆและปัจจัยต่างๆ ที่กำหนดไว้ก่อนหน้านั้น สิ่งเหล่านี้จะแสดงให้เห็นว่าแต่ละทางเลือกตอบสนองความพอใจปัจจัยที่ถูกพิจารณาว่าสำคัญมากน้อยแค่ไหน ทางเลือกไหนไม่สามารถตอบสนองความพอใจปัจจัยที่เราพิจารณาว่าสำคัญที่สุดแล้วทางเลือกนั้นสามารถตัดออกไปได้ในทันที

ขั้นที่ 5 การเสนอข้อเสนอแนะ

เราต้องพิจารณาวิธีการเสนอข้อเสนอแนะของเราอย่างเหมาะสมที่สุดไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการไม่ว่าจะเป็นลายลักษณ์อักษรหรือวาจา แนวทางจะเหมือนกัน และต้องดำเนินตามแนวทางเหล่านี้ ถ้าเราต้องการให้ข้อเสนอแนะของเราเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น

ขั้นที่ 6 การวางแผนปฏิบัติ

การวางแผนเพื่อการปฏิบัติเป็นสิ่งสำคัญ เราต้องทำให้การตัดสินใจที่ดีได้กลายเป็นการตัดสินใจที่มีประสิทธิผล แผนงานเพื่อการปฏิบัติจะแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับชนิดของการตัดสินใจ ตั้งแต่รายการตรวจสอบสิ่งที่ต้องกระทำอย่างสั้นๆไปจนถึงแผนงานที่ต้องมีการประสานงานระหว่างบุคคลหลายคน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์(2551: 142-144) กล่าวว่าไว้ว่ากระบวนการตัดสินใจประกอบด้วยขั้นตอน 5 ขั้นตอนคือ

1. ตระหนักถึงปัญหา (Problem Awareness) ผู้บริหารจะรับรู้ถึงปัญหาหรือโอกาสขององค์กร โดยปัญหานั้นอาจเกิดขึ้นโดยตรงหรือต้องพิจารณาจากสภาพแวดล้อม ซึ่งผู้บริหารสามารถพิจารณาว่าการดำเนินงานขององค์กรอาจจะเกิดปัญหา

2. นิยามปัญหา (Problem Definition) กำหนดขอบเขตของปัญหาให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทราบขอบเขต สามารถรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้องกับปัญหาได้อย่างชัดเจนและตรงประเด็น มีเช่นนั้นภาพของปัญหาที่อาจฟุ้งกระจาย ทำให้ไม่สามารถศึกษาและทำความเข้าใจสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงได้

3. ตัดสินใจ (Decision Making) เป็นขั้นตอนสำคัญในการเลือกผลลัพธ์ที่เหมาะสมซึ่งกำหนดความถูกต้องและความสำเร็จในการนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ โดยผู้ตัดสินใจจะทำตาม

4. ปฏิบัติตามแผน (Action Plan Implementation) นำทางเลือกที่เลือกไว้ไปวางแผนและดำเนินการปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการจัดสรรบุคลากรและทรัพยากรอย่างเหมาะสม

5. ประเมินผล (Evaluation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายในการตัดสินใจแก้ปัญหา โดยผู้บริหารจะทำการติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อทำการปรับปรุงการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนการและสถานการณ์ในขณะนั้น ตลอดจนทำการปรับปรุงให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker, อ้างถึงใน ศิริพงษ์ เสาภายน 2548: 156) ได้เสนอกระบวนการตัดสินใจ เป็น 6 ขั้นตอน คือ

1. ให้คำนิยามปัญหา
2. วิเคราะห์ปัญหา
3. พัฒนาแนวทางแก้ปัญหา
4. ตัดสินใจเลือกวิธีที่ดีที่สุด
5. แปลงการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล
6. ติดตามและวัดผลลัพธ์

สรุปได้ว่า กระบวนการตัดสินใจจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของเรื่องที่จะตัดสินใจ การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์และการแปลความหมายของข้อมูล การประเมินคุณค่าของทางเลือกด้วยเหตุการณ์เลือกทางที่ดีและตรงตามเป้าหมาย

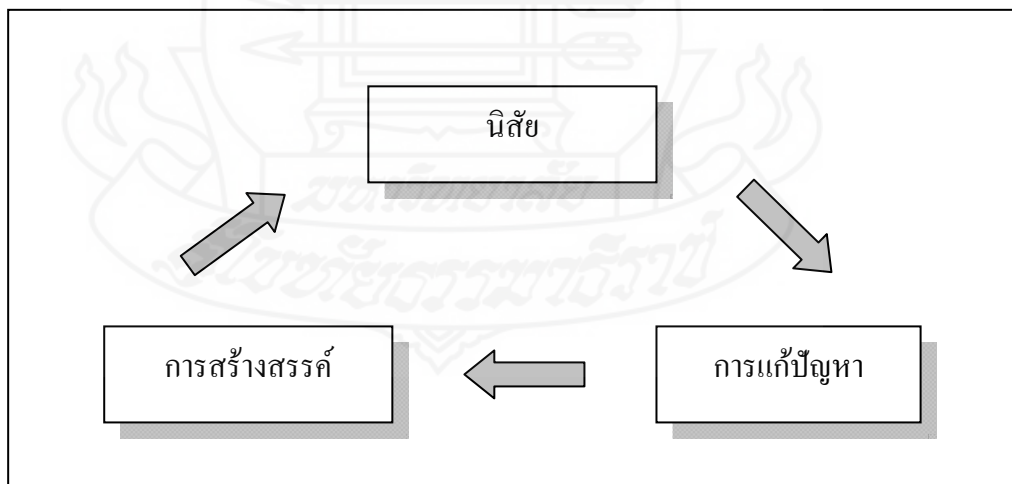
## 2.5 พฤติกรรมการตัดสินใจ

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2551: 145) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมการตัดสินใจว่าพฤติกรรมการตัดสินใจของคนโดยทั่วไปที่ได้จากการศึกษาพฤติกรรมในแง่มุมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์แวดล้อมหลายระดับ ประกอบด้วย

1. นิสัย (Habit) หมายถึงคนเราจะตัดสินใจหรือเลือกทางปฏิบัติตามที่ใดเคยปฏิบัติมาจนชินหรืออาจจะกล่าวได้ว่าเป็นไปโดยอัตโนมัติ เพราะเคยได้กระทำสิ่งนั้นมาแล้ว และได้ผลดีจนกลายเป็นประสบการณ์ ซึ่งคนส่วนใหญ่จะทำการตัดสินใจในลักษณะนี้มาก

2. การแก้ปัญหา (Problem Solving) เป็นพฤติกรรมการตัดสินใจในระดับที่สองเกี่ยวกับสถานการณ์แวดล้อม โดยพยายามนำวิธีการแก้ปัญหาที่เคยใช้แล้วได้ผลสำเร็จมาใช้กับปัญหาใหม่ในสถานการณ์ใหม่ ซึ่งสิ่งที่ได้คือแนวทางการปฏิบัติ โดยมีได้ทำโดยนิสัย แต่เกิดจากการสะสมขึ้นจนเป็นพฤติกรรมใหม่

3. การสร้างสรรค์ (Creativity) เนื่องจากไม่สามารถนำประสบการณ์มาใช้แก้ปัญหาได้ทุกเรื่องทุกสถานการณ์ จึงจำเป็นต้องหาทางใหม่ พฤติกรรมการตัดสินใจจึงต้องเกิดควบคู่กับความคิดออกมาได้อย่างทันทีทันใด ซึ่งเป็นเรื่องของความหยั่งรู้ภายในตัวบุคคลนั้น (Insight) หรือจากกลุ่มทำงานช่วยกันระดมสมอง (Brainstorming) ด้วยการลองผิดลองถูก เพื่อเรียนรู้จากความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นและจะได้ไม่ทำอีก ทำให้มีประสบการณ์เพิ่มขึ้น สามารถที่จะแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้



ภาพที่ 2.1 สถานการณ์แวดล้อมเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจ

ที่มา: ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ พฤติกรรมองค์การ กรุงเทพมหานคร วิ.พรีนท์ (1991) จำกัด 2551

แทนเนนบวม และชมิคท์ (Tannenbaum & Schmid, 1958 อ้างถึงในสุโขทัยธรรม มาธิราช 2536: 164) ได้เสนอพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารมีลักษณะของความต่อเนื่อง ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับความเป็นอิสระของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยได้จำแนกพฤติกรรม ของผู้นำออกเป็น 7 แบบคือ

- 1) ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ
  - 2) ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจ
  - 3) ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ไม่เปลี่ยนแปลง การตัดสินใจ
  - 4) ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วอาจ เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ
  - 5) ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำ หรือความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ
  - 6) ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำ หรือความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ
  - 7) ผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนด
- วิธีการตัดสินใจอีกแบบหนึ่งที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือพฤติกรรมการตัดสินใจของ วรูมและเยตตัน (Vroom & Yetton, อ้างถึงใน ภารดี อนันต์นาวี 2551: 169-170) ได้พัฒนารูปแบบการตัดสินใจที่จะให้ประสบความสำเร็จ ทั้งในด้านคุณภาพการตัดสินใจ การยอมรับการตัดสินใจ และช่วงเวลาที่เหมาะสม ดังนี้

1. ประสิทธิภาพของการตัดสินใจ การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพหรือมีความเป็นไปได้จะต้องพิจารณา 3 ประเด็นคือ

1) คุณภาพการตัดสินใจ ปัญหาที่แตกต่างกันก็อาจใช้คุณภาพในการตัดสินใจที่ แตกต่างกันไป ปัญหาบางอย่างต้องการคุณภาพการตัดสินใจระดับสูง แต่บางอย่างเป็นคุณภาพการ ตัดสินใจระดับต่ำแต่อย่างไรก็ตามการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะทำให้การตัดสินใจมีคุณภาพ มากกว่า

2) การยอมรับการตัดสินใจ การตัดสินใจต้องได้รับการยอมรับจาก ผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ซึ่งจะต้องนำการตัดสินใจไปปฏิบัติ การให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติ ก็จะเป็น แนวทางที่ก่อให้เกิดการยอมรับได้

3) ความเหมาะสมของช่วงเวลา สถานการณ์ที่ถูกจำกัดด้วยช่วงเวลาจะต้องใช้การตัดสินใจโดยผู้นำ แต่ถ้ามีช่วงเวลายาวพอที่จะพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคคล การเลือกการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมจะเกิดประโยชน์มากกว่า

## 2. แบบของการตัดสินใจ

วรูมและเยตตัน(Vroom & Yetton,1973) ได้อธิบายถึงการตัดสินใจ 5 แบบ ได้แก่

- แบบอัตตราธิปไตย(Autocratic) 2 แบบ
- แบบปรึกษาหารือ(Consultative) 2 แบบ
- แบบตัดสินใจโดยกลุ่ม(Group) 1 แบบ

กำหนดตั้งแต่แบบเผด็จการสูงสุดจนถึงการมีส่วนร่วม มีสัญลักษณ์ A เป็นลักษณะเผด็จการ C เป็นการให้คำปรึกษาและแนะนำ และ G เป็นการตัดสินใจโดยกลุ่ม โดยมีเลขโรมันกำกับแสดงน้ำหนักมากน้อยดังนี้

1) ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่หรือแบบอัตตราธิปไตย (Autocratic I หรือ AI) เป็นรูปแบบที่ผู้บริหารตัดสินใจโดยไม่ให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเลย ซึ่งผู้บริหารจะตัดสินใจโดยการแก้ปัญหา หรือตัดสินใจเองด้วยข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้นซึ่งเป็นแบบ AI ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาหรือการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้น

2) ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเองโดยหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือแบบอัตตราธิปไตย 2 (Autocratic II หรือ AII) เป็นรูปแบบที่ผู้บริหารตัดสินใจโดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อย ซึ่งผู้บริหารจะหาข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา โดยอาจบอกหรือไม่บอกปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาขณะถามข้อมูล แล้วตัดสินใจแก้ปัญหาเอง บทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชามีเพียงให้ข่าวสารที่จำเป็นในการตัดสินใจเท่านั้นไม่ได้คิด หรือประเมินทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาซึ่งเป็นแบบ AII ผู้บริหารใช้วิธีการรับข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและตัดสินใจ ด้วยตนเองโดยไม่แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงปัญหาที่กำลังตัดสินใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีบทบาทที่จะกำหนดปัญหา สร้างหรือประเมินทางเลือก

3) ผู้บริหารปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลแล้วตัดสินใจเองหรือแบบปรึกษาหารือ 1 (Consultative I หรือ CI) เป็นรูปแบบที่ผู้บริหารตัดสินใจโดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจปานกลาง ซึ่งผู้บริหารจะปรึกษาปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เห็นว่าเหมาะสมและเป็นส่วนตัวแยกฟังความคิดเห็น และคำแนะนำจากแต่ละคนแล้วตัดสินใจเอง โดยอาจใช้หรือไม่ใช้ความคิดเห็นและคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้ซึ่งเป็น

แบบ CI ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับผู้ได้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องบางคนทราบ เพื่อสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ โดยไม่สอบถามเป็นกลุ่ม จากนั้นจึงตัดสินใจ ซึ่งอาจเป็นการตัดสินใจที่สะท้อนหรือไม่สะท้อนความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาก็ได้

4) ผู้บริหารปรึกษากับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นกลุ่มแล้วตัดสินใจเอง หรือแบบปรึกษาหารือ 2 (Consultative II หรือ CII) เป็นรูปแบบที่ผู้บริหารตัดสินใจ โดยให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมาก ซึ่งผู้บริหารจะปรึกษากับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นกลุ่มรวบรวมความคิดเห็นและคำแนะนำมาพิจารณาแล้วตัดสินใจเอง โดยอาจใช้หรือไม่ใช้ความเห็นและคำแนะนำของผู้ได้บังคับบัญชาก็ได้ซึ่งเป็นแบบ CII ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาและสอบถามความคิดเห็นจากนั้นจึงตัดสินใจซึ่งอาจเป็นการตัดสินใจที่สะท้อนหรือไม่สะท้อนความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาก็ได้

5) ผู้บริหารร่วมกันปรึกษากับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม แล้วร่วมกันตัดสินใจ หรือแบบกลุ่ม(Group หรือ GII) เป็นรูปแบบที่ผู้บริหารตัดสินใจ โดยให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุด ซึ่งผู้บริหารจะบอกปัญหากับกลุ่มแล้วร่วมกันหาทางเลือก และประเมินทางเลือกโดยพยายามให้ได้ข้อยุติเพื่อการแก้ไขร่วมกัน ทั้งนี้บทบาทของผู้บริหารเป็นประธานของที่ประชุมให้การอภิปรายเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และตรงประเด็น นำประเด็นที่สำคัญมาอภิปราย ผู้บริหารอาจใช้ข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็น แต่ไม่บังคับให้กลุ่มต้องยอมรับวิธีแก้ปัญหของตน ผู้บริหารเต็มใจที่จะรับการตัดสินใจของกลุ่มและนำการตัดสินใจนั้น ไปปฏิบัติซึ่งเป็นแบบ GII ผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา ร่วมกันสร้างและประเมินทางเลือก และพยายามที่จะให้ความเห็นพ้องในการแก้ปัญหา บทบาทของผู้บริหารจะเป็นประธานผู้ประสานให้เกิดการอภิปรายและรักษาให้อยู่ในประเด็นปัญหาและสร้างความมั่นใจว่าประเด็นสำคัญๆ ได้รับการอภิปรายอาจเป็นผู้ให้ข้อมูลและเสนอความคิดเห็นโดยไม่พยายามให้กลุ่มต้องยอมรับแนวทางของตน และเต็มใจยอมรับและดำเนินการแก้ไขปัญหามาตามที่ได้รับการสนับสนุนจากทั้งกลุ่ม ส่วนสถานการณ์ในการตัดสินใจแก้ปัญหาหรือการตัดสินใจ มีแตกต่างกัน 7 สถานการณ์

คำถาม A – ปัญหาต้องการการตัดสินใจที่มีคุณภาพหรือไม่

คำถาม B – ท่านมีข้อมูลเพียงพอที่จะตัดสินใจอย่างมีคุณภาพสูงหรือไม่

คำถาม C – ปัญหามีโครงสร้างหรือไม่

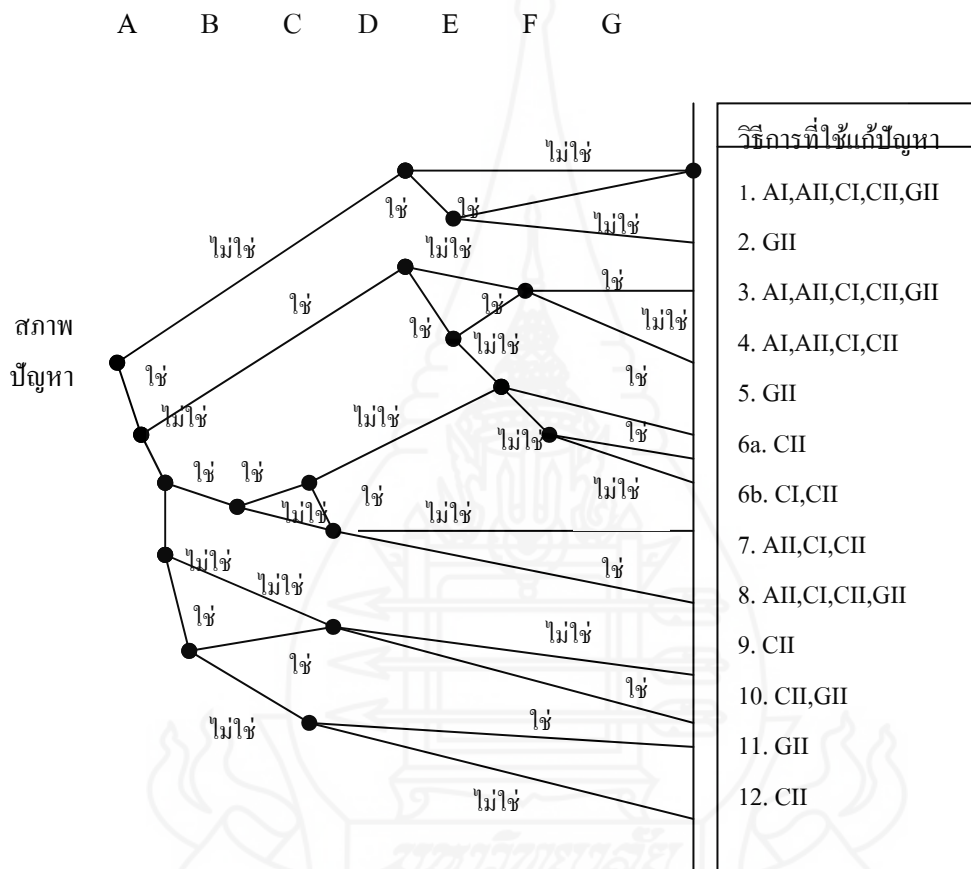
คำถาม D – การยอมรับการตัดสินใจของผู้ได้บังคับบัญชามีความสำคัญต่อการนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

คำถาม E – ถ้าท่านตัดสินใจเองแล้วพอจะมั่นใจได้หรือไม่ว่าผู้ได้บังคับบัญชาจะยอมรับ



คำถาม F – ผู้ได้บังคับบัญชามีปัญหาเหมือนกันองค์การในการแก้ปัญหาหรือไม่

คำถาม G – เมื่อตัดสินใจแล้วจะมีความขัดแย้งระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาหรือไม่ เมื่อนำปัญหารวมกับสถานการณ์ที่ต่างกัน 7 สถานการณ์ ซึ่งแต่ละสถานการณ์จะตอบว่าใช่หรือไม่ใช่ จะเกิดต้นไม้ของการตัดสินใจ(Decision Tree) ซึ่งจะสรุปว่าจะตัดสินใจแบบใดดังภาพนี้



ภาพที่ 2.2 แผนภูมิต้นไม้การตัดสินใจของ วรูมและเขตตัน(Vroom & Yetton)

ที่มา: วันชัย บุญทอง (2542) “แบบการตัดสินใจของศึกษาธิการอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”  
 ปริญญาบัตรศึกษามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ทฤษฎีของวรูมและเยตตัน(Vroom & Yetton) เป็นการศึกษารูปแบบของการตัดสินใจของผู้นำว่า แบบการตัดสินใจแบบใด จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มผู้ตาม ทฤษฎีนี้มีแนวคิดว่าการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ตามจะมาให้คุณภาพของการตัดสินใจ(Decision Quality)ดีขึ้นและการยอมรับในการตัดสินใจ(Decision Acceptance)ของผู้ตามมากขึ้นด้วยแบบการตัดสินใจ 5 แบบของผู้นำได้แก่

- แบบที่ 1 ผู้นำตัดสินใจเองด้วยข้อมูลของผู้นำที่มี (AI)
- แบบที่ 2 ผู้นำตัดสินใจเองด้วยข้อมูลที่ได้จากผู้ตาม (AII)
- แบบที่ 3 ผู้นำตัดสินใจเอง โดยปรึกษาผู้ตามเป็นรายบุคคล (CI)
- แบบที่ 4 ผู้นำตัดสินใจเอง โดยปรึกษาผู้ตามเป็นกลุ่ม (CII)
- แบบที่ 5 ผู้นำกับกลุ่มผู้ตามร่วมกันตัดสินใจ (GI)

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่าแบบของการตัดสินใจ แบ่งออกได้หลายลักษณะดังนี้

- 1) แบ่งตามผู้มีอิทธิพลในการตัดสินใจ แบ่งออกเป็น 3 แบบได้แก่ การตัดสินใจโดยบัญชา หรือคำสั่งของผู้มีอำนาจเหนือว่า การตัดสินใจโดยผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอขึ้นมาและการตัดสินใจที่เกิดจากความคิดริเริ่มของผู้บริหารเอง
- 2) แบ่งตามการใช้เหตุผล แบ่งออกเป็น 2 แบบได้แก่ การตัดสินใจโดยใช้สามัญสำนึกและการตัดสินใจโดยใช้เหตุผล
- 3) แบ่งตามการเตรียมการ แบ่งออกเป็น 2 แบบได้แก่ การตัดสินใจที่ได้มีการเตรียมการมาก่อนล่วงหน้า และการตัดสินใจที่ไม่ได้เตรียมการมาก่อนล่วงหน้า
- 4) แบ่งตามการมุ่งผลลัพธ์ และการมุ่งกระบวนการแบ่งออกเป็น 2 แบบได้แก่ การตัดสินใจที่มุ่งผลลัพธ์ และการตัดสินใจที่มุ่งกระบวนการ
- 5) แบ่งตามสถานการณ์ แบ่งออกเป็น 5 แบบ ได้แก่ การตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลของตนเอง ตัดสินใจโดยได้รับข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ใต้บังคับบัญชา ปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล แล้วตัดสินใจปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่มแล้วตัดสินใจและร่วมปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่มแล้วร่วมกันตัดสินใจ

เมื่อนำทฤษฎีการตัดสินใจตามสถานการณ์ของ วรูม และเยตตัน ไปใช้กับผู้บริหารโรงเรียน จะได้แบบการตัดสินใจดังนี้

- ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับปรุงข้อความแบบในการตัดสินใจที่ใช้ในการวิจัยนี้มี 5 แบบคือ
- แบบที่ 1 ผู้บริหารใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้ว และตัดสินใจเอง
  - แบบที่ 2 ผู้บริหารหาข้อมูลจากครูอาจารย์ในโรงเรียน ก่อนแล้วตัดสินใจเอง
  - แบบที่ 3 ผู้บริหารหารือกับครูอาจารย์ในโรงเรียนเป็นรายบุคคลแล้วตัดสินใจเอง



แบบที่ 4 ผู้บริหารหรือกับครูอาจารย์ในโรงเรียนเป็นกลุ่มแล้วตัดสินใจเอง  
 แบบที่ 5 ผู้บริหารให้ครูอาจารย์ในโรงเรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ  
 จากแนวคิดในการตัดสินใจตามแนวคิดของนักวิชาการบริหารดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่าแนวคิด ของวรูมและเยตตัน(Vroom & Yetton,1973)เป็นรูปแบบที่เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาจึงกำหนดเป็นกรอบในการวิจัยครั้งนี้

**2.6 หลักในการตัดสินใจที่ดี** ได้มีผู้ให้ความหมายของหลักในการตัดสินใจที่ดีไว้มากมาย อาทิเช่น ธงชัย สันติวงษ์ (2537: 212) การตัดสินใจต่างๆจะถือได้ว่าเป็นการตัดสินใจที่ดีก็ต่อเมื่อเข้าหลักเกณฑ์สองประการ คือ

1. ต้องเป็นการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูง (quality)
2. ต้องเป็นการตัดสินใจที่เป็นที่ยอมรับโดยฝ่ายอื่น (acceptance)

วิจิตร ศรีสอานและคณะ อ้างถึงใน(สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 2547: 156) ได้ให้ความหมายหลักในการตัดสินใจที่ดี ดังนี้

1. สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบาย
2. ชัดเจน
3. ปฏิบัติได้
4. มีเหตุผล
5. สามารถบอกผลที่คาดหวังจากการตัดสินใจ
6. มีกำหนดเวลาในการดำเนินการ
7. สามารถบอกเงื่อนไขและข้อจำกัด
8. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน
9. มีการคาดคะเนผลที่จะเกิดขึ้นในทางลบ
10. สามารถบอกเกณฑ์การประเมินว่าการตัดสินใจนั้นจะสำเร็จหรือไม่
11. มีวิธีการติดตามผลการตัดสินใจ

สุพานี สฤกษ์วานิช (2549: 173-174) ผู้บริหารเมื่อต้องทำการตัดสินใจ จะต้องเป็นการตัดสินใจที่ดี การตัดสินใจที่ดีจะประกอบไปด้วย

1. ต้องมีคุณภาพ (Quality) หมายความว่าสามารถเป็นการตัดสินใจที่ส่งผลที่เหมาะสมที่สุดให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง เช่น ทำให้องค์กรได้รับกำไรเพิ่มขึ้น ให้บริการที่ดีขึ้น ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น ทำให้ราคาหุ้นของกิจการสูงขึ้น

2. ต้องทันต่อเวลา (Timeliness) ผู้บริหารต้องตัดสินใจในกรอบเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดผลของการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน หรือต่อองค์กร การตัดสินใจที่ดี แต่ล่าช้าไม่ทันการณ์ การตัดสินใจนั้นก็ไม่มีคุณค่า

3. ได้รับการยอมรับ (Acceptance) ถ้าการตัดสินใจอะไรที่จะต้องเกี่ยวพัน หรือต้องการการยอมรับ และการร่วมมือในการตัดสินใจ ควรให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ร่วมรับรู้ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย จะได้ลดปัญหาการต่อต้านไม่ร่วมมือ และไม่ยอมรับในการตัดสินใจ

4. เหมาะสมตามหลักจริยธรรม (Ethical Appropriateness) ด้วยการตัดสินใจที่ดีนั้นต้องคำนึงถึงผลกระทบที่จะมีต่อคนอื่น ๆ ด้วยไม่ใช่คำนึงแต่ผลประโยชน์สูงสุดของตนเองเป็นที่ตั้งฝ่ายเดียว แต่ควรเป็นการตัดสินใจที่ไม่ทำให้คนอื่นเดือดร้อนเสียหาย

กล่าวได้ว่าหลักในการตัดสินใจที่ดีเป็นสิ่งสำคัญยิ่งของผู้บริหาร ถ้าผู้บริหารไม่ตัดสินใจงานในองค์กรก็จะหยุดชะงักไปด้วย ฉะนั้นการตัดสินใจจึงถือว่าเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารการตัดสินใจจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบหลายอย่างตั้งแต่ สถานการณ์ สิ่งแวดล้อม องค์กร และที่สำคัญที่สุด ก็คือคนในหน่วยงานหรือองค์กร จะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น ผู้บริหารจะต้องใช้ความระมัดระวังและรอบคอบอย่างสูง เพราะถ้าพลาดพลั้งไปแล้วจะเกิดความเสียหายมาต่อองค์กรมาต่อหมู่คณะได้

## 2.7 อุปสรรคของการตัดสินใจ

ได้มีผู้ให้ความหมายของอุปสรรคของการตัดสินใจไว้มากมาย อาทิเช่น ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ และวิบูลย์ โทณะบุตร(อ้างถึงใน ภารดี อนันต์นาวิ 2551: 177-178) อุปสรรคของการตัดสินใจอาจแยกพิจารณาได้ 2 ประการคือ

2.7.1 ปัญหาข้อขัดข้องหรือขัดแย้ง เกี่ยวกับการตัดสินใจ สาเหตุที่เกิดปัญหาในข้อนี้อาจได้แก่

1) ขาดข้อมูลและข่าวสารที่จะนำมาประกอบการพิจารณา และวิเคราะห์เกี่ยวกับการตัดสินใจ

2) การมีเวลาไม่เพียงพอสำหรับการตัดสินใจ เพราะบางครั้งการตัดสินใจจะทำไปโดยเร่งด่วนมิได้มีการพิจารณาข้อมูลและข่าวสาร

3) ขาดความรู้และประสบการณ์ หัวหน้างานบางคนต้องตัดสินใจในเรื่องที่ตนเองไม่มีความรู้และประสบการณ์มาก่อนก็อาจทำให้เกิดผิดพลาดได้

4) ลักษณะนิสัยของผู้ปฏิบัติงาน การบริหารงานจะต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่าย ดังนั้นการคำนึงถึงพฤติกรรมของผู้ร่วมงานก็เป็นสิ่งสำคัญไม่ควรมองข้าม เพื่อจะได้นำมาแก้ไขข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้น

2.7.2 เหตุที่ทำให้การตัดสินใจผิดพลาดอาจเกิดจากสาเหตุหลายประการ เช่น การตัดสินใจด้วยอารมณ์ การถือเอาความคิดเห็นของตนเองเป็นใหญ่ การถือเอาประโยชน์ส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง เป็นต้น สาเหตุที่ทำให้การตัดสินใจผิดพลาดที่สำคัญ ได้แก่

- 1) ผู้ร่วมประชุมตัดสินใจของคนนอกประเด็นทำให้ผู้อื่นรู้สึกไม่พอใจ อาจทำให้การตัดสินใจผิดพลาด
- 2) ทำให้ผู้ประชุมเกิดความกลัว ทำให้การตัดสินใจขาดเหตุผล
- 3) ใช้ผลการตัดสินใจของที่ประชุมเป็นหลักในการตัดสินใจ ถ้าบังเอิญที่ประชุมมีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดพยายามหันเหเพื่อเอาชนะซึ่งกันและกัน โดยไม่คำนึงถึงข้อเท็จจริงก็จะเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารตัดสินใจผิดพลาดไปด้วย
- 4) การอ้างบารมีผู้ใหญ่มั่งนาก็อาจจะทำให้การตัดสินใจนั้น เป็นไปเพื่อเห็นแก่ประสบการณ์ของตนเองเป็นเหตุผลสรุป
- 5) การสรุปผลโดยคิดเหตุผลเอาเอง โดยไม่มีข้อมูลสนับสนุนเพียงพอ หรือใช้ประสบการณ์ของตนเองเป็นเหตุผลสรุป
- 6) การตัดสินใจด้วยความระมัดระวังจนเกินไปทำให้ขาดพินิจพิเคราะห์ โดยรอบคอบหวั่นไหว และตื่นกลัวด้วยความกังวลที่จะผิดพลาด
- 7) ถูกอิทธิพลครอบงำ การตัดสินใจบางประการบางครั้งผู้ทำการตัดสินใจ ต้องตกอยู่ภายใต้อิทธิพลที่บังคับทำให้การตัดสินใจไม่ดำเนินไปตามหลักและขาดเหตุผล
- 8) ใช้ถ้อยคำกำกวม ได้แก่การใช้ความหมายสองแง่สองมุม ใช้ภาษาและผูกประโยคไม่ดีพอ
- 9) ข้อมูลที่ใช้ประกอบการตัดสินใจผิดพลาดคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง สรุปได้ว่าอุปสรรคของการตัดสินใจขาดข้อมูลและข่าวสาร การมีเวลาไม่เพียงพอสำหรับการตัดสินใจ ขาดความรู้และประสบการณ์ ลักษณะนิสัยของผู้ปฏิบัติงาน ข้อมูลที่ใช้ประกอบการตัดสินใจผิดพลาดคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง ทำให้เป็นอุปสรรคของการตัดสินใจทั้งหมด

### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กัมพล พันแสน (2539: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษารูปแบบการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10 ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10 ใช้รูปแบบการตัดสินใจสั่งการด้วยตนเองโดยภาพรวมมากกว่าการตัดสินใจโดยกลุ่ม เพื่อพิจารณารูปแบบการตัดสินใจสั่งการที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารงานเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเองในการบริหารงานด้านการบริหารทั่วไป และงานธุรการ ตัดสินใจโดยกลุ่มในการบริหารงานด้าน งานวิชาการ งานปกครองนักเรียน งานบริการ และงานโรงเรียนกับชุมชน

2. ผู้บริหารโรงเรียนโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10 ที่มีเพศและวุฒิทางการศึกษาต่างกัน ใช้รูปแบบการตัดสินใจสั่งการโดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารต่างกัน ใช้รูปแบบการตัดสินใจสั่งการโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

2.1 ผู้บริหารชายและผู้บริหารหญิงใช้รูปแบบการตัดสินใจสั่งการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในการในการบริหารงานด้าน งานวิชาการ และงานปกครองนักเรียน ส่วนด้านการบริหารทั่วไป งานธุรการ งานบริการและงานโรงเรียนกับชุมชน ผู้บริหารที่มีวุฒิทางการศึกษาแตกต่างกันใช้รูปแบบการตัดสินใจสั่งการไม่แตกต่างกัน

2.3 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารระหว่าง 1-10 ปี และมากกว่า 10 ปี ใช้รูปแบบการตัดสินใจสั่งการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในการบริหารงานด้าน งานธุรการ และงานปกครองนักเรียน ส่วนด้าน การบริหารทั่วไป งานวิชาการ งานบริการ และงานโรงเรียนกับชุมชน ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารต่างกันใช้รูปแบบการตัดสินใจสั่งการไม่แตกต่างกัน

ภัทรภร จิโรจวงศ์ (2542: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ศึกษาปัญหาการใช้อำนาจตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร-กลุ่มกรุงเทพมหานครได้ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร-กลุ่มกรุงเทพมหานครได้ มีความเห็นต่อวิธีการใช้อำนาจตัดสินใจสั่งการในการบริหารงานโรงเรียนทั้ง 6 งาน ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการตัดสินใจ แบบที่ 5 คือผู้บริหารให้ครูอาจารย์ในโรงเรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุด และเมื่อศึกษาปัญหาการใช้อำนาจตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารงานในโรงเรียนในการบริหารงานโดยรวมมีปัญหายุ่งยากในระดับน้อย ยกเว้นปัญหาเรื่อง “ระบบราชการที่ล่าช้า ช้าซ้อน มีระเบียบกฎเกณฑ์มาก” และ”ปัญหาในเรื่องงบประมาณมีไม่เพียงพอ” มีปัญหายู่งยากในระดับมากเมื่อเปรียบเทียบกับปัญหาการใช้อำนาจตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียน ตามกลุ่ม

ตัวอย่างที่มีสถานภาพต่างกันพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่ม  
 กรุงเทพมหานคร-กลุ่มกรุงเทพมหานคร ไม่พบว่ามีความแตกต่างกัน

เกษม จิตต์ธรรม (2546: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการตัดสินใจของผู้บริหาร  
 โรงเรียน ตามทัศนะของหัวหน้างาน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ  
 ทำใหม่ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1.การตัดสินใจของผู้บริหาร  
 โรงเรียนตามทัศนะของหัวหน้างาน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ  
 ทำใหม่ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี โดยรวมผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมในการ  
 บริหารงาน อยู่ในระดับมาก 2. เปรียบเทียบการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียน ตามทัศนะของ  
 หัวหน้างาน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ทำใหม่ สำนักงานการ  
 ประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี จำแนกตามเพศ โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อ  
 พิจารณารายด้านพบว่า ด้านอาคารสถานที่ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ )  
 3. เปรียบเทียบการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียน ตามทัศนะของหัวหน้างาน โรงเรียนประถมศึกษา  
 สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ทำใหม่ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี จำแนก  
 ตามประสบการณ์ โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ชลิต ระหว่างบ้าน (2547: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของ  
 ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ต่างกัน : กรณีศึกษาจังหวัดเพชรบุรี  
 ผลการวิจัยพบว่า (1) แบบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์  
 ทางการเรียนสูงและต่ำ ทั้งในภาพรวมและเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าเป็นแบบผู้บริหารและครู  
 ร่วมกันตัดสินใจ และ (2) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์  
 ทางการเรียนสูงและต่ำ ทั้งในภาพรวมและเมื่อพิจารณารายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง  
 สถิติที่ระดับ .01

วราภรณ์ ไวยากรณ์ (2547: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของ  
 ผู้บริหารกับขวัญในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชน จังหวัดสระบุรี ผลการวิจัยพบว่า  
 พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร 1) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารในการบริหารงาน  
 วิชาการคือ ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผู้บริหารใช้การอภิปรายร่วมกับกลุ่ม  
 ผู้ได้บังคับบัญชามากที่สุด 2) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารในการบริหารงานงบประมาณคือ  
 ผู้บริหารทำการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่มากที่สุด 3) พฤติกรรมการตัดสินใจของ  
 ผู้บริหารในการบริหารงานบุคคลคือ ผู้บริหารทำการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยปรึกษา  
 ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลมากที่สุด 4) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารในการบริหารงาน  
 งานทั่วไปคือ ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผู้บริหารใช้การอภิปรายร่วมกับ



ผู้ได้บังคับบัญชามากที่สุด ยกเว้นงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายประมาณผู้บริหารทำการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่มากที่สุด ขวัญในการปฏิบัติงานของครูพบว่า 1) ครูมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุดด้านสถานะของครูและภาวะความกดดันทางสังคม 2) ครูมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากระหว่างความสัมพันธ์ของครูกับผู้บริหาร ด้านความพึงพอใจในหน้าที่การงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนครู ด้านหลักสูตร ด้านชุมชนกับการสนับสนุนการศึกษาและด้านอาคารสถานที่และการให้บริการ 3) ครูมีขวัญในการปฏิบัติงานในระดับปานกลางด้านเงินเดือนและปริมาณการสอน

สุริยะ ชาติชนบท (2547: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของแก่น เขต 1-5 ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของแก่น เขต 1-5 พบว่า โดยส่วนใหญ่เป็นแบบ 5 คือ ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยใช้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการบริหารวิชาการ และด้านการบริหารด้านการบริหารทั่วไป ผู้บริหารมีพฤติกรรมการตัดสินใจโดยส่วนใหญ่เป็นแบบ 5 ส่วนด้านการบริหารงบประมาณ และด้านการบริหารบุคคล ผู้บริหารมีพฤติกรรมการตัดสินใจ โดยส่วนใหญ่เป็นแบบ 4 คือ ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน 2) เมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของแก่น เขต 1-5 พบว่า โดยส่วนใหญ่ทุกด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป และทุกตัวแปร ได้แก่ วุฒิการศึกษา ระดับปริญญาตรีกับสูงกว่าปริญญาตรี ประสบการณ์ในการบริหารงานต่ำกว่า 10 ปี กับตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป และผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ มีพฤติกรรมการตัดสินใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปกรณ์กิตต์ ม่วงประสิทธิ์ (2548: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่เขต 2 ผู้บริหารส่วนใหญ่เลือกใช้พฤติกรรมการตัดสินใจแบบที่ 5 คือผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา ร่วมกันสร้างและประเมินทางเลือก และพยายามที่จะให้มีความเห็นพ้องในการแก้ปัญหา บทบาทของผู้บริหารจะเป็นประธาน ผู้ประสานให้เกิดการอภิปราย และรักษาให้อยู่ในประเด็นปัญหา และสร้างความมั่นใจว่าประเด็นสำคัญๆ ได้รับการอภิปราย อาจเป็นผู้ให้ข้อมูลและเสนอความคิดเห็นโดยไม่พยายามให้กลุ่มต้องยอมรับแนวทางของตน และเต็มใจยอมรับและดำเนินการแก้ไขปัญหาดูตามที่ได้รับการสนับสนุนจากทั้งกลุ่ม ซึ่งสามารถสรุปทั้ง 4 ด้านดังนี้ งาน

บริหารด้านวิชาการ ร้อยละ 51.10 งานบริหารด้านงบประมาณ ร้อยละ 43.46 งานบริหารด้าน  
บริหารงานบุคคล ร้อยละ 38.50 และงานบริหารด้านบริหารงานบุคคล ร้อยละ 38.50 และงานบริหาร  
ด้านงานการบริหารทั่วไป ร้อยละ 49.89



### บทที่ 3

## วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จำนวนทั้งสิ้น 229 คน จำนวน 8 โรงเรียน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จำนวนทั้งสิ้น 140 คน จำนวน 8 โรงเรียน ได้มาดังนี้

1.2.1 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยการเปิดตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan อ้างถึงใน ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ สุขมาส อังศุโชติ อัจฉรา ชำนิประศาสน์ 2548: 234) ได้กลุ่มตัวอย่าง 140 คน

1.2.2 สุ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย ให้ได้ชื่อครูผู้ตอบแบบสอบถามของแต่ละสถานศึกษา จากกลุ่มตัวอย่างได้ 140 คน โดยคำนวณจากสัดส่วนของจำนวนประชากรของแต่ละโรงเรียน

1.2.3 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้ ดังแสดงในตารางที่ 3.1



ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำแนกตามจำนวนครูโรงเรียน  
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3

โรงเรียน	จำนวนครู	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1. เขียงแก้วพิทยาคม	20	12
2. เอื้อคิใหญ่พิทยา	22	14
3. โขงเจียมพิทยาคม	24	15
4. ตาลชุมพัฒนา	30	18
5. ศรีเมืองวิทยาคาร	51	31
6. สิรินครวิทยานุสรณ์	27	17
7. หนามแท่งพิทยาคม รัชมังกลาภิเษก	20	12
8. อ่างศิลา	35	21
รวม	229	140

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเชิงสำรวจซึ่งแบ่งเป็น 2 ตอน  
ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ภูมิภาค การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist)

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของ  
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานีเขต 3 เป็นแบบ  
ตรวจสอบรายการ (checklist) ในงานบริหารการศึกษาทั้ง 4 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งาน  
งบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไป ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งสิ้น 45 ข้อ จำแนกเป็นข้อ  
คำถามแต่ละงานดังนี้

- |                |              |
|----------------|--------------|
| 1. งานวิชาการ  | จำนวน 12 ข้อ |
| 2. งานงบประมาณ | จำนวน 7 ข้อ  |



### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการด้วยตนเอง โดยมีขั้นตอนดังนี้

3.1 ขออนุญาตจากสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2 นำแบบสอบถามพร้อมหนังสืออนุญาตให้เก็บรวบรวมข้อมูลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 ไปให้สถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และขอรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามแล้ว นำข้อมูลมาประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และดำเนินการวิเคราะห์โดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ตอนดังนี้

4.1 แบบสอบถามที่แจกไปเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมด 140 ฉบับ ได้รับคืนมา 130 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 92.85

4.2 ข้อมูลพื้นฐาน วิเคราะห์โดยนำข้อคำถามตอนที่ 1 มาแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละและนำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียงท้ายตาราง

4.3 ข้อมูลแสดงแบบพฤติกรรมกการตัดสินใจของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 โดยนำข้อคำถามมาแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

4.4 การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมกการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 ในภารกิจการบริหารงานของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของครู วิเคราะห์โดยใช้สถิติไค-สแควร์ (chi-square) (ล้วน สายยศ และ อังคณา สายยศ, 2538 : 106) โดยใช้สูตรในการคำนวณดังนี้

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

- เมื่อ  $\chi^2$  คือ ค่าไค-สแควร์
- O คือ ค่าความถี่ที่ศึกษามาได้ (Observed frequency)
- E คือ ค่าความถี่ที่หวังไว้โดยทฤษฎี (Expected frequency)
- ได้จากค่าความน่าจะเป็นที่ความถี่จะตกอยู่ในตัวแปรหนึ่งๆ



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ผู้วิจัยได้เสนอการวิเคราะห์ข้อมูล ที่ได้จากแบบสอบถามข้อมูล

ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิต่างการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ตามการรับรู้ของครู

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ในภารกิจการบริหารงานของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของครู



## ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3

ตารางที่ 4.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามตามรายละเอียดในตารางดังนี้

สถานภาพส่วนตัว	รวม N=130	
	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	39	28.55
หญิง	91	71.45
รวม	130	100
<b>อายุ</b>		
ต่ำกว่า 30 ปี	33	25.55
30 - 39 ปี	55	41.05
40 - 49 ปี	32	28.35
50 ปี ขึ้นไป	10	5.05
รวม	130	100
<b>วุฒิการศึกษา</b>		
ปริญญาตรี	104	83.55
ปริญญาโท	26	16.45
อื่นๆ	-	-
รวม	130	100
<b>ประสบการณ์ในการทำงาน</b>		
ต่ำกว่า 5 ปี	48	33.60
5 - 10 ปี	37	26.45
11 - 15 ปี	26	19.80
16 ปี ขึ้นไป	29	20.15
รวม	130	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด จำนวน 130 คน จำแนก เป็นเพศหญิง 91 คน (ร้อยละ 71.45) เพศชาย 39 คน (ร้อยละ 28.55) จำแนกตามอายุพบว่าส่วนใหญ่ มีอายุอยู่ในช่วง 30-39 ปี (ร้อยละ 41.05) จำแนกตามวุฒิพบว่าส่วนใหญ่มีวุฒิปริญญาตรี (ร้อยละ 83.55) และจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานพบว่าส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี (ร้อยละ 33.60)





## ตอนที่ 2 การวิเคราะห์พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานีเขต 3 ตามการรับรู้ของครู

แบบสอบถามแบ่งเป็น 4 ส่วนตามภารกิจงานบริหารที่ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติ คือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล งานบริหารทั่วไป โดยใช้แบบในการตัดสินใจ 5 แบบของ วรูมและเยตตัน (Vroom & Yetton) คือ

แบบที่ 1 ผู้บริหารใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้ว และตัดสินใจเอง

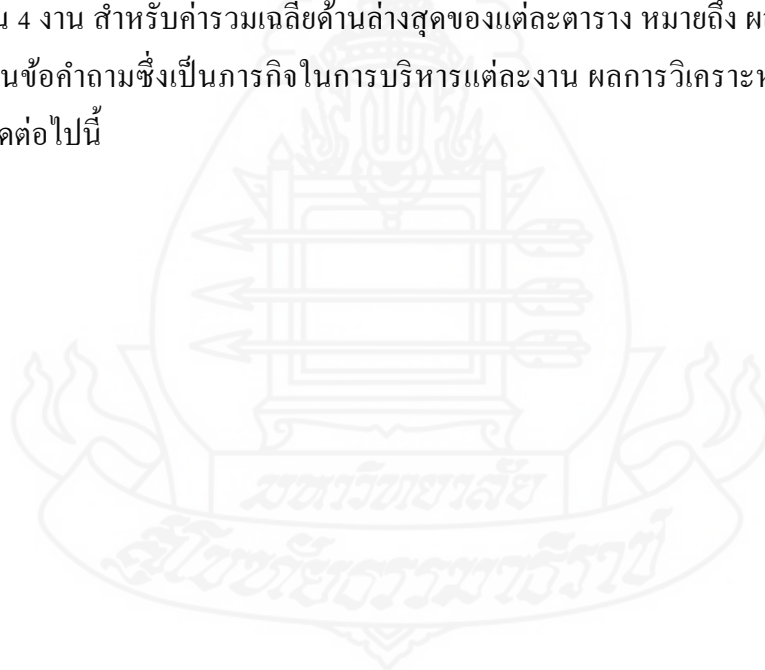
แบบที่ 2 ผู้บริหารหาข้อมูลจากครูอาจารย์ในโรงเรียน ก่อนแล้วตัดสินใจเอง

แบบที่ 3 ผู้บริหารหารือกับครูอาจารย์ในโรงเรียนเป็นรายบุคคลแล้วตัดสินใจเอง

แบบที่ 4 ผู้บริหารหารือกับครูอาจารย์ในโรงเรียนเป็นกลุ่มแล้วตัดสินใจเอง

แบบที่ 5 ผู้บริหารให้ครูอาจารย์ในโรงเรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ ( $f$ ) และหาค่าร้อยละ (%) แยกตามภารกิจงาน 4 งาน สำหรับค่ารวมเฉลี่ยด้านล่างสุดของแต่ละตาราง หมายถึง ผลรวมในแนวตั้งหารด้วยจำนวนข้อคำถามซึ่งเป็นภารกิจในการบริหารแต่ละงาน ผลการวิเคราะห์วิธีการตัดสินใจดังกล่าวเรียงต่อไปนี้



ตารางที่ 4.2 ค่าความถี่และร้อยละของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ตามการรับรู้ของครู ในการ  
บริหารงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไป

ข้อ ที่	ภารกิจที่ผู้บริหาร ตัดสินใจ	พฤติกรรมการตัดสินใจที่ผู้บริหารได้ปฏิบัติ									
		แบบที่ 1		แบบที่ 2		แบบที่ 3		แบบที่ 4		แบบที่ 5	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.	งานวิชาการ	137	8.78	233	14.94	225	14.42	411	26.35	547	35.06
2.	งานงบประมาณ	165	18.13	151	16.59	165	18.13	230	25.27	202	22.20
3.	งานบุคคล	164	18.02	140	15.38	158	17.36	250	27.47	198	21.76
4.	งานบริหารทั่วไป	275	11.13	327	13.24	420	17.00	689	27.89	760	30.77
	รวมเฉลี่ย	741	14.01	851	15.03	968	16.72	1,580	26.74	1,707	27.44

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ในภาพรวมครูผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า ผู้บริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ส่วนใหญ่มีพฤติกรรม  
การตัดสินใจในแบบที่ 5 (ร้อยละ 27.44) รองลงมาคือ แบบที่ 4 , 3 , 2 และ 1 ตามลำดับ เมื่อพิจารณา  
เป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมการตัดสินใจในแบบที่ 5 ในงานวิชาการ และงานบริหาร  
ทั่วไปมากกว่าแบบอื่นๆ และมีพฤติกรรมการตัดสินใจในแบบที่ 4 ในงานงบประมาณและงาน  
บุคคล มากกว่ารูปแบบอื่นๆ

ตารางที่ 4.3 ค่าความถี่และร้อยละของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานีเขต 3 ตามการรับรู้ของครู ในงาน  
วิชาการ

ข้อ ที่	ภารกิจที่ผู้บริหาร ตัดสินใจ	พฤติกรรมการตัดสินใจที่ผู้บริหารได้ปฏิบัติ									
		แบบที่ 1		แบบที่ 2		แบบที่ 3		แบบที่ 4		แบบที่ 5	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.	การวางแผนการนำ หลักสูตรไปใช้	11	8.46	17	13.08	19	14.62	34	26.15	49	37.69
2.	การปรับปรุงและ พัฒนาการเรียนการสอน	4	3.08	29	22.31	20	15.38	26	20.00	51	39.23
3.	การวัดและประเมินผล การเรียนการสอนตาม ระเบียบว่าด้วยการวัด และประเมินผล	17	13.08	16	12.31	15	11.54	27	20.77	55	42.31
4.	การกำหนดหลักเกณฑ์ ในการจัดทำงานวิจัยใน สถานศึกษา	12	9.23	19	14.62	17	13.08	32	24.62	49	37.69
5.	การนำสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีมาใช้ใน การเรียนการสอน	3	2.31	23	17.69	19	14.62	31	23.85	54	41.54
6.	การพัฒนาแหล่งเรียนรู้	15	11.54	15	11.54	19	14.62	32	24.62	45	34.62
7.	การกำหนดหลักเกณฑ์ แนวทางการนิเทศ ภายในโรงเรียน	14	10.77	19	14.62	27	20.77	34	26.15	36	27.69
8.	การกำหนดแนวทางการ แนะแนวการศึกษาใน โรงเรียน	11	8.46	21	16.15	22	16.92	38	29.23	38	29.23
9.	การพัฒนาระบบประกัน คุณภาพภายใน สถานศึกษา	9	6.92	18	13.85	17	13.08	39	30.00	47	36.15

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ข้อ ที่	ภารกิจที่ผู้บริหาร ตัดสินใจ	พฤติกรรมการตัดสินใจที่ผู้บริหารได้ปฏิบัติ									
		แบบที่ 1		แบบที่ 2		แบบที่ 3		แบบที่ 4		แบบที่ 5	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
10.	การส่งเสริมชุมชน ให้มีความเข้มแข็ง ทางวิชาการ	16	12.31	13	10.00	10	7.69	47	36.15	42	32.31
11.	การกำหนด แนวทางพัฒนา วิชาการกับ สถานศึกษาอื่น	13	10.00	19	14.62	20	15.38	36	27.69	42	32.31
12.	การวางแผนจัด กิจกรรมพิเศษทาง วิชาการกับ หน่วยงานอื่นที่จัด การศึกษา	12	9.23	24	18.46	20	15.38	35	26.92	39	30.00
	รวมเฉลี่ย	137	8.78	233	14.94	225	14.42	411	26.35	547	35.06

จากตารางที่ 4.3 พบว่าครูผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 มีพฤติกรรมการตัดสินใจในงานวิชาการเป็นแบบที่ 5 มากที่สุด (ร้อยละ 35.06) รองลงมาคือ แบบที่ 4, แบบที่ 2, แบบที่ 3 และแบบที่ 1 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าส่วนใหญ่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 มีพฤติกรรมการตัดสินใจในแบบที่ 5 สูงกว่าแบบอื่นๆทุกข้อ (ร้อยละ 27.69 - 42.31) ยกเว้นข้อ 10 เรื่องการส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 มีพฤติกรรมการตัดสินใจในงานวิชาการเป็นแบบที่ 4 มากกว่าแบบอื่น

ตารางที่ 4.4 ค่าความถี่และร้อยละของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ตามการรับรู้ของครู ในงาน  
งบประมาณ

ข้อ ที่	ภารกิจที่ ผู้บริหาร ตัดสินใจ	พฤติกรรมการตัดสินใจที่ผู้บริหารได้ปฏิบัติ									
		แบบที่ 1		แบบที่ 2		แบบที่ 3		แบบที่ 4		แบบที่ 5	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.	การวางแผน การใช้จ่ายเงิน งบประมาณ ประจำปี	25	19.23	20	15.38	21	16.15	27	20.77	37	28.46
2.	การกำหนดแนว ทางการอนุมัติ เงินงบประมาณ	27	20.77	17	13.08	18	13.85	39	30.00	30	23.08
3.	การตรวจสอบ ติดตามการใช้ จ่ายเงิน งบประมาณ	27	20.77	24	18.46	22	16.92	28	21.54	29	22.31
4.	การจัดหา ทรัพยากร และการลงทุน เพื่อการศึกษา	27	20.77	14	10.77	28	21.54	33	25.38	30	23.08
5.	การเปลี่ยน แปลงการใช้จ่าย งบประมาณ	31	23.85	20	15.38	26	20.00	29	22.31	24	18.46
6.	การจัดทำปฏิทิน กำกับการดำเนิน งานเบิกจ่ายเงิน	15	11.54	29	22.31	29	22.31	36	27.69	21	16.15

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ข้อ ที่	ภารกิจที่ ผู้บริหาร ตัดสินใจ	พฤติกรรมการตัดสินใจที่ผู้บริหารได้ปฏิบัติ									
		แบบที่ 1		แบบที่ 2		แบบที่ 3		แบบที่ 4		แบบที่ 5	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
7.	การพิจารณา จัดซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์สำหรับ ใช้ในโรงเรียน	13	10.00	27	20.77	21	16.15	38	29.23	31	23.85
	รวมเฉลี่ย	165	18.13	151	16.59	165	18.13	230	25.27	202	22.20

จากตารางที่ 4.4 พบว่าครูผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 มีพฤติกรรมการตัดสินใจในงานงบประมาณเป็นแบบที่ 4 มากที่สุด (ร้อยละ 25.27) รองลงมาคือ แบบที่ 5, แบบที่ 1, แบบที่ 3 และแบบที่ 2 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการตัดสินใจในงานงบประมาณเป็นแบบที่ 4 ยกเว้นข้อ 1 เรื่อง การวางแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปี และข้อที่ 3 เรื่องการตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายเงินงบประมาณ มีการตัดสินใจในเป็นแบบที่ 5

ตารางที่ 4.5 ค่าความถี่และร้อยละของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานีเขต 3 ตามการรับรู้ของครู ในงาน  
บุคคล

ข้อ ที่	ภารกิจที่ผู้บริหาร ตัดสินใจ	พฤติกรรมการตัดสินใจที่ผู้บริหารได้ปฏิบัติ									
		แบบที่ 1		แบบที่ 2		แบบที่ 3		แบบที่ 4		แบบที่ 5	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.	การกำหนด แผนพัฒนา บุคลากรประจำปี	17	13.08	17	13.08	23	17.69	29	22.31	44	33.85
2.	การวางแผนการ จัดกำลังคนและ มอบหมายงาน	16	12.31	16	12.31	27	20.77	38	29.23	31	23.85
3.	การกำหนด คุณลักษณะของ บุคลากรเพื่อบรรจุ แต่งตั้ง	31	23.85	20	15.38	25	19.23	36	27.69	18	13.85
4.	การจัดสวัสดิการ และการให้บริการ ด้านต่างๆแก่ บุคลากร	28	21.54	23	17.69	22	16.92	33	25.38	24	18.46
5.	การกำหนดความ ต้องการในการ พัฒนาครู	23	17.69	27	20.77	27	20.77	29	22.31	24	18.46



ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ข้อ ที่	ภารกิจที่ผู้บริหาร ตัดสินใจ	พฤติกรรมการตัดสินใจที่ผู้บริหารได้ปฏิบัติ									
		แบบที่ 1		แบบที่ 2		แบบที่ 3		แบบที่ 4		แบบที่ 5	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6.	การคัดเลือก คณะกรรมการ พิจารณาความดี ความชอบของ บุคลากรใน โรงเรียน	27	20.77	13	10.00	21	16.15	45	34.62	24	18.46
7.	การวาง กฎระเบียบในการ ปฏิบัติงานของ บุคลากรใน โรงเรียน	22	16.92	24	18.46	13	10.00	40	30.77	33	25.38
	รวมเฉลี่ย	164	18.02	140	15.38	158	17.36	250	27.47	198	21.76

จากตารางที่ 4.5 พบว่าครูผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 มีพฤติกรรมการตัดสินใจในงานบุคคลเป็นแบบที่ 4 มากที่สุด (ร้อยละ 27.47) รองลงมาคือ แบบที่ 5, แบบที่ 1, แบบที่ 3 และแบบที่ 2 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการตัดสินใจในงานงบประมาณเป็นแบบที่ 4 ยกเว้นข้อ 1 เรื่อง การกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี มีการตัดสินใจเป็นแบบที่ 5

ตารางที่ 4.6 ค่าความถี่และร้อยละของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ตามการรับรู้ของครู ในงาน  
บริหารทั่วไป

ข้อ ที่	ภารกิจที่ผู้บริหาร ตัดสินใจ	พฤติกรรมการตัดสินใจที่ผู้บริหารได้ปฏิบัติ									
		แบบที่ 1		แบบที่ 2		แบบที่ 3		แบบที่ 4		แบบที่ 5	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.	การวางระบบงาน สารบรรณการรับส่ง หนังสือให้สะดวก รวดเร็ว	17	13.08	24	18.46	14	10.77	41	31.54	34	26.15
2.	การกำหนดการ ประชุม คณะกรรมการ สถานศึกษาชั้น พื้นฐาน	14	10.77	12	9.23	33	25.38	39	30.00	32	24.62
3.	การกำหนดความ ต้องการด้านการ พัฒนาระบบ เครือข่ายข้อมูล สารสนเทศ	16	12.31	15	11.54	26	20.00	44	33.85	29	22.31
4.	การกำหนดแนวทาง เพื่อสร้างความ สัมพันธ์ระหว่าง โรงเรียนกับ หน่วยงานภายใน ท้องถิ่น	14	10.77	23	17.69	22	16.92	37	28.46	34	26.15

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ข้อ ที่	ภารกิจที่ผู้บริหาร ตัดสินใจ	พฤติกรรมการตัดสินใจที่ผู้บริหารได้ปฏิบัติ									
		แบบที่ 1		แบบที่ 2		แบบที่ 3		แบบที่ 4		แบบที่ 5	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
5.	การประชาสัมพันธ์ เกี่ยวกับผลงานของ โรงเรียนให้เป็นที่ ทราบโดยทั่วไป	16	12.31	16	12.31	14	10.77	41	31.54	43	33.08
6.	การวางแผนพัฒนา ระบบบริหารองค์กร	14	10.77	15	11.54	21	16.15	43	33.08	37	28.46
7.	การนำเทคโนโลยี มาใช้ในการพัฒนา การศึกษาของ องค์กร	18	13.85	18	13.85	25	19.23	31	23.85	38	29.23
8.	การแสดงผลงาน ทางวิชาการและจัด นิทรรศการให้ ชุมชนได้ชื่นชม	16	12.31	19	14.62	20	15.38	31	23.85	44	33.85
9.	การพัฒนาอาคาร สถานที่ให้มีความ เหมาะสมในด้าน ประโยชน์ใช้สอย	17	13.08	16	12.31	28	21.54	32	24.62	38	29.23
10.	การกำหนดแนวทาง ให้ชุมชนได้ใช้ อาคารสถานที่ให้ เกิดประโยชน์	18	13.85	17	13.08	25	19.23	31	23.85	39	30.00
11.	การวางแผนการรับ นักเรียน	14	10.77	17	13.08	23	17.69	36	27.69	42	32.31

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ข้อ ที่	ภารกิจที่ผู้บริหาร ตัดสินใจ	พฤติกรรมการตัดสินใจที่ผู้บริหารได้ปฏิบัติ									
		แบบที่ 1		แบบที่ 2		แบบที่ 3		แบบที่ 4		แบบที่ 5	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
12.	การกำหนดแนว ทางการจัดการศึกษา ภายในโรงเรียน	12	9.23	21	16.15	15	11.54	38	29.23	42	32.31
13.	การกำหนด หลักเกณฑ์ควบคุม นักเรียนให้ปฏิบัติ ตามระเบียบวินัย	12	9.23	15	11.54	20	15.38	40	30.77	43	33.08
14.	การจัดกิจกรรม เพื่อให้ความรู้กับ นักเรียน	10	7.69	10	7.69	23	17.69	41	31.54	46	35.38
15.	การวางแผนเพื่อสร้าง เครือข่ายชุมชน สัมพันธ์	9	6.92	19	14.62	21	16.15	33	25.38	48	36.92
16.	การกำหนดกิจกรรม เพื่อส่งเสริมให้ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วม พัฒนาโรงเรียน	9	6.92	17	13.08	24	18.46	34	26.15	46	35.38
17.	การกำหนดกิจกรรม ให้นักเรียนเข้าไปมี ส่วนร่วมพัฒนา ชุมชน	13	10.00	14	10.77	24	18.46	32	24.62	47	36.15
18.	การกำหนดแนวทาง รักษาความปลอดภัย ของโรงเรียน	16	12.13	20	15.38	21	16.15	31	23.85	42	32.31

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ข้อ ที่	ภารกิจที่ ผู้บริหาร ตัดสินใจ	พฤติกรรมการตัดสินใจที่ผู้บริหารได้ปฏิบัติ									
		แบบที่ 1		แบบที่ 2		แบบที่ 3		แบบที่ 4		แบบที่ 5	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
19.	การกำหนด แนวทางการ ให้บริการด้าน อาคารสถานที่ และอุปกรณ์ ของโรงเรียน แก่ชุมชน	20	15.38	19	14.62	21	16.15	34	26.15	36	27.69
	รวมเฉลี่ย	275	11.13	327	13.24	420	17.00	689	27.89	760	30.77

ตารางที่ 4.6 พบว่าครูผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 มีพฤติกรรมการตัดสินใจในงานบริหารทั่วไปเป็นแบบที่ 5 มากที่สุด (ร้อยละ 30.77) รองลงมาคือ แบบที่ 4, แบบที่ 3, แบบที่ 2 และแบบที่ 1 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการตัดสินใจในงานบริหารทั่วไปเป็นแบบที่ 5 ยกเว้นข้อ 1 เรื่อง การวางระบบงานสารบรรณการรับส่งหนังสือให้สะดวกรวดเร็ว ข้อ 2 เรื่อง การกำหนดการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ข้อ 3 เรื่องการกำหนดความต้องการพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ ข้อ 4 เรื่องการกำหนดแนวทางเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับหน่วยงานภายในท้องถิ่น และข้อ 6 เรื่องการวางแผนพัฒนาระบบบริหารองค์กร มีการตัดสินใจเป็นแบบที่ 4

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 ในภารกิจ  
การบริหารงานของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของคุณ

ตารางที่ 4.7 ค่าความถี่ ร้อยละและค่าสถิติไค-สแควร์(chi-square)ของพฤติกรรมการตัดสินใจของ  
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานีเขต 3  
ในภารกิจการบริหารงานของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของคุณ

ข้อ ที่	ภารกิจที่ ผู้บริหาร ตัดสินใจ	พฤติกรรมการตัดสินใจที่ผู้บริหารได้ปฏิบัติ									
		แบบที่ 1		แบบที่ 2		แบบที่ 3		แบบที่ 4		แบบที่ 5	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.	งานวิชาการ	137	8.78	233	14.94	225	14.42	411	26.35	547	35.06
	$\chi^2$	352.36*									
2.	งานงบประมาณ	165	18.13	151	16.59	165	18.13	230	25.27	202	22.20
	$\chi^2$	23.20*									
3.	งานบุคคล	164	18.02	140	15.38	158	17.36	250	27.47	198	21.76
	$\chi^2$	41.43*									
4.	งานบริหาร ทั่วไป	275	11.13	327	13.24	420	17.00	689	27.89	760	30.77
	$\chi^2$	384.65*									
	รวมเฉลี่ย	741	14.01	851	15.03	968	16.72	1,580	26.74	1,707	27.44

จากตารางที่ 4.7 พบว่าคุณผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 ในภารกิจการบริหารงานของผู้บริหาร เมื่อ  
พิจารณาแต่ละงานพบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05  
ในทุกแบบ

## บทที่ 5

# สรุปการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

## 1. สรุปการวิจัย

### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ตามการรับรู้ของครู 2) เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ในภารกิจการบริหารงานของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของครู

### 1.2 วิธีการดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จำนวนทั้งสิ้น 229 คน จำนวน 8 โรงเรียน

1.2.2 กลุ่มตัวอย่าง กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการเปิดตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) ได้กลุ่มตัวอย่าง 140 คน

1.2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist)

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการบริหารงาน 4 งาน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist) ประกอบด้วยคำถาม 45 ข้อ หาค่าความตรงเชิงเนื้อหา

1.2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองจากแบบสอบถามที่แจกไปทั้งหมด กลุ่มตัวอย่าง 140 ฉบับ ได้รับคืนมา 130 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 92.85



1.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการคำนวณด้วยตัวเองโดยใช้สูตรทางสถิติวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ (f) หาค่าร้อยละ (%) และค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ )

### 1.3 ผลการวิจัย

#### 1.3.1 พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ตามการรับรู้ของครู

จากการศึกษาวิจัยพบว่า ในภาพรวมครูผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการตัดสินใจในแบบที่ 5 ผู้บริหารให้ครูอาจารย์ในโรงเรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รองลงมาคือ แบบที่ 4 ผู้บริหารหารือกับครูอาจารย์ในโรงเรียนเป็นกลุ่มแล้วตัดสินใจเอง แบบที่ 3 ผู้บริหารหารือกับครูอาจารย์ในโรงเรียนเป็นรายบุคคลแล้วตัดสินใจเอง แบบที่ 2 ผู้บริหารหาข้อมูลจากครูอาจารย์ในโรงเรียนก่อนแล้วตัดสินใจเอง และแบบที่ 1 ผู้บริหารใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้วและตัดสินใจเอง ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ตามการรับรู้ของครูผู้บริหารมีพฤติกรรมการตัดสินใจในแบบที่ 5 ผู้บริหารให้ครูอาจารย์ในโรงเรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในงานวิชาการและงานบริหารทั่วไปมากกว่าแบบอื่นๆ และมีพฤติกรรมการตัดสินใจในแบบที่ 4 ผู้บริหารหารือกับครูอาจารย์ในโรงเรียนเป็นกลุ่มแล้วตัดสินใจเอง ในงานงบประมาณและงานบุคคลมากกว่าแบบอื่นๆ เมื่อพิจารณาแต่ละงาน สรุปได้ดังนี้

1) งานวิชาการ พบว่าครูผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 มีพฤติกรรมการตัดสินใจในงานวิชาการเป็นแบบที่ 5 มากที่สุด ผู้บริหารให้ครูอาจารย์ในโรงเรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าส่วนใหญ่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 มีพฤติกรรมการตัดสินใจในแบบที่ 5 สูงกว่าแบบอื่นๆทุกข้อ ยกเว้นข้อ 10 เรื่องการส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ ที่ผู้บริหาร มีพฤติกรรมการตัดสินใจในงานวิชาการเป็นแบบที่ 4 มากกว่าแบบอื่น

2) งานงบประมาณ พบว่าครูผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 มีพฤติกรรมการตัดสินใจในงานงบประมาณเป็นแบบที่ 4 มากที่สุด ผู้บริหารหารือกับครูอาจารย์ในโรงเรียนเป็นกลุ่มแล้วตัดสินใจเอง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการตัดสินใจในงานงบประมาณเป็นแบบที่ 4 ยกเว้นข้อ 1

เรื่อง การวางแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปี และข้อ 3 เรื่องการตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายเงินงบประมาณ

3) งานบุคคล พบว่าครูผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 มีพฤติกรรมการตัดสินใจในงานบุคคลเป็นแบบที่ 4 มากที่สุด ผู้บริหารหรือกับครูอาจารย์ในโรงเรียนเป็นกลุ่มแล้วตัดสินใจเอง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการตัดสินใจในงานงบประมาณเป็นแบบที่ 4 ยกเว้นข้อ 1 เรื่อง การกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี

4) งานบริหารทั่วไป พบว่าครูผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 มีพฤติกรรมการตัดสินใจในงานบริหารทั่วไปเป็นแบบที่ 5 มากที่สุด ผู้บริหารให้ครูอาจารย์ในโรงเรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการตัดสินใจในงานบริหารทั่วไปเป็นแบบที่ 5 ยกเว้นข้อ 1 เรื่อง การวางระบบงานสารบรรณการรับส่งหนังสือให้สะดวกรวดเร็ว ข้อ 2 เรื่อง การกำหนดการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ข้อ 3 เรื่องการกำหนดความต้องการพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ ข้อ 4 เรื่องการกำหนดแนวทางเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับหน่วยงานภายในท้องถิ่น และข้อ 6 เรื่องการวางแผนพัฒนาระบบบริหารองค์กร ที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการตัดสินใจในงานบริหารทั่วไปเป็นแบบที่ 4 ผู้บริหารหรือกับครูอาจารย์ในโรงเรียนเป็นกลุ่มแล้วตัดสินใจเอง

**1.3.2 การเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานีเขต 3 ในภารกิจการบริหารงานของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของครู**

1) การเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานีเขต 3 ในภารกิจการบริหารงานของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของครูพบว่า ครูผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 มีพฤติกรรมการตัดสินใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในทุกแบบซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ หากพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า มีความคิดเห็นว่าการบริหารงานโรงเรียนทุกด้าน คือด้านงานวิชาการ ด้านงาน

งบประมาณ ด้านงานบุคคล และด้านงานบริหารทั่วไป มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

## 2. อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานีเขต 3 มีประเด็นที่จะนำอภิปรายดังนี้

2.1 พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานีเขต 3 ตามการรับรู้ของครู พบว่ามีพฤติกรรมการตัดสินใจในแบบที่ 5 ผู้บริหารให้ครูอาจารย์ในโรงเรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เหตุผลที่ได้ผลการวิจัยเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารให้ครูอาจารย์ในโรงเรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวรูมและยัตตัน(Vroom & Yetton) (อ้างถึงใน ภาวดี อนันต์นาวี 2551:169-170) ได้อธิบายถึงการตัดสินใจแบบที่ 5 คือผู้บริหารบอกถึงปัญหาให้กับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา ร่วมกันสร้างและประเมินทางเลือก และพยายาม ที่จะให้ความเห็นพ้องในการแก้ปัญหา บทบาทของผู้บริหารจะเป็นประธานผู้ประสานให้เกิดการอภิปรายและรักษาให้อยู่ในประเด็นปัญหาและสร้างความมั่นใจว่าประเด็นสำคัญๆ ได้รับการอภิปรายอาจเป็นผู้ให้ข้อมูลและเสนอความคิดเห็นโดยไม่พยายามให้กลุ่มต้องยอมรับแนวทางของตน และเต็มใจยอมรับและดำเนินการแก้ไขปัญหามาตามที่ได้รับ การสนับสนุนจากทั้งกลุ่ม รองลงมาคือ แบบที่ 4, 3 , 2 และ 1 ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุริยะ ชาติ ชนบท (2547: บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหารงานของ ผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของแก่น เขต 1-5 พบว่า พฤติกรรม การตัดสินใจในการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1-5 พบว่า โดยส่วนใหญ่เป็นแบบที่ 5 คือ ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยใช้ความคิดเห็นที่ สอดคล้องกันเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการบริหารวิชาการ และด้านการบริหารด้านการ บริหารทั่วไป ผู้บริหารมีพฤติกรรมการตัดสินใจโดยส่วนใหญ่เป็นแบบที่ 5 ส่วนด้านการบริหาร งบประมาณ และด้านการบริหารบุคคล ผู้บริหารมีพฤติกรรมการตัดสินใจ โดยส่วนใหญ่เป็นแบบที่ 4 คือ ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน ที่เป็นเช่นนี้ เพราะผลการวิจัยสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปกรณ์กิตต์ ม่วงประสิทธิ์ (2548: บทคัดย่อ) ที่ได้ ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 2 พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เชียงใหม่เขต 2 ผู้บริหารส่วนใหญ่เลือกใช้พฤติกรรมการตัดสินใจแบบที่ 5 คือผู้บริหารบอกถึง

ปัญหาให้กับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาาร่วมกันสร้างและประเมินทางเลือก และพยายามที่จะให้ความเห็นพ้องในการแก้ปัญหา บทบาทของผู้บริหารจะเป็นประธาน ผู้ประสานให้เกิดการอภิปราย และรักษาให้อยู่ในประเด็นปัญหา และสร้างความมั่นใจว่าประเด็นสำคัญๆได้รับการอภิปราย อาจเป็นผู้ให้ข้อมูลและเสนอความคิดเห็นโดยไม่พยายามให้กลุ่มต้องยอมรับแนวทางของตน และเต็มใจยอมรับและดำเนินการแก้ไขปัญหามาตามที่ได้รับ การสนับสนุนจากทั้งกลุ่มและสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชลิต ระหว่างบ้าน (2547: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ต่างกัน : กรณีศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ผลการวิจัยพบว่า แบบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและต่ำ ทั้งในภาพรวมและเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าเป็นแบบผู้บริหารและครูร่วมกันตัดสินใจ อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ภัทรภร จิโรจวงศ์ (2542: บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาศึกษาปัญหาการใช้อำนาจตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร กลุ่มครูชนเหนือ-กลุ่มครูชนใต้ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มครูชนเหนือ-กลุ่มครูชนใต้ มีความเห็นต่อวิธีการใช้อำนาจตัดสินใจสั่งการในการบริหารงานโรงเรียนทั้ง 6 งาน ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการตัดสินใจแบบที่ 5 คือผู้บริหารให้ครูอาจารย์ในโรงเรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุด และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกษม จิตต์ธรรม (2546: บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนะของหัวหน้างานโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่าใหม่ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี โดยรวมผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารงาน อยู่ในระดับมาก

ถึงแม้ว่าพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานีเขต 3 โดยภาพรวมมีพฤติกรรมการตัดสินใจในแบบที่ 5 ผู้บริหารให้ครูอาจารย์ในโรงเรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมการตัดสินใจในแบบที่ 5 ในงานวิชาการ และงานบริหารทั่วไปมากกว่าแบบอื่นๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วราภรณ์ ไวยากรณ์ (2547: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดสระบุรี ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารในการบริหารงานวิชาการคือ ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผู้บริหารใช้การอภิปรายร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชามากที่สุดและขวัญในการปฏิบัติงานของครูพบว่า 1) ครูมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุดด้านสถานะของครู และภาวะความกดดันทางสังคม 2) ครูมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากระหว่างความสัมพันธ์ของครูกับผู้บริหาร และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุริยะ ชาดิชนบท (2547:

บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของแก่น เขต 1-5 ที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมการตัดสินใจโดยส่วนใหญ่เป็นแบบ 5 คือ ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยใช้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการบริหารงานวิชาการและงานบริหารทั่วไปเป็นงานที่ต้องประสานกับชุมชนและองค์กรทางการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยของ กัมพล พันแสน (2539: บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาเรื่องการศึกษารูปแบบการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10 พบว่าผู้บริหารมีรูปแบบการตัดสินใจโดยกลุ่ม ในการบริหารงานด้าน งานวิชาการ งานปกครองนักเรียน งานบริการ และงานโรงเรียนกับชุมชน อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ภารดี อนันต์นารี (2551:160) ได้กล่าวไว้ว่า “การตัดสินใจสั่งการโดยอาศัยขอบข่ายทางสังคม (The Social Framework) ผู้บริหารควรจะศึกษาถึงแนวคิด ความเชื่อ คุณธรรมและระบบค่านิยมในชุมชนที่เขายึดถือกัน ถ้าหากเราทำตัวไม่สนใจในคุณธรรมและระบบค่านิยมของสังคมในชุมชนแล้ว เราก็อาจจะเผชิญกับปัญหาต่างๆอีกมาก เพราะว่าการตัดสินใจของเราจะต้องได้รับการยอมรับจากชุมชน” ส่วนในงานงบประมาณและงานบุคคล ผู้บริหารส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการตัดสินใจในแบบที่ 4 คือ ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาพร้อมกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน แล้วร่วมกันตัดสินใจโดยยึดความเห็นของกลุ่มเป็นสำคัญ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการปฏิบัติงานงบประมาณและงานบุคคล เป็นการปฏิบัติงานการเงินที่มีการกำหนดกฎหมายไว้อย่างเคร่งครัด ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องคัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านแล้วแต่งตั้งตามอำนาจหน้าที่ของตนตามกฎหมาย ผู้บริหารส่วนจึงมีพฤติกรรมการตัดสินใจในแบบที่ 4 มากกว่าแบบอื่น

สรุปได้ว่า จากผลการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานีเขต 3 ทั้ง 4 ด้าน จะเห็นว่าพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานีเขต 3 โดยส่วนใหญ่เป็นแบบที่ 5 คือ ผู้บริหารให้ครูอาจารย์ในโรงเรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในด้านงานวิชาการและด้านงานบริหารทั่วไป ซึ่งทั้ง 2 ด้านเป็นงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงของครูผู้สอน ส่วนด้านงานงบประมาณและงานบุคคลผู้บริหารส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการตัดสินใจเป็นแบบที่ 4 คือ ผู้บริหารหารือกับครูอาจารย์ในโรงเรียนเป็นกลุ่มแล้วตัดสินใจเอง

2.2 เปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานีเขต 3 ในภารกิจการบริหารงานของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของครู พบว่าโดยภาพรวมในทุกด้าน คือด้านงานวิชาการ ด้านงานงบประมาณ ด้านงานบุคคล และด้านงานบริหารทั่วไป มีพฤติกรรมการตัดสินใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ และพบว่า โดยส่วนใหญ่ผู้บริหารมีพฤติกรรมการตัดสินใจ เป็นแบบที่ 5 คือ ผู้บริหารให้ครูอาจารย์ในโรงเรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูมีความรู้ความสามารถและได้รับการศึกษาอบรม เพิ่มทักษะและวิสัยทัศน์ของการเป็นผู้นำ สอดคล้องกับแนวคิดของ สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549:173-174) ที่ผู้บริหารเมื่อต้องทำการตัดสินใจ จะต้องเป็นการตัดสินใจที่ดี การตัดสินใจที่ดีจะประกอบไปด้วยคือได้รับการยอมรับ (Acceptance) ถ้าการตัดสินใจอะไรที่จะต้องเกี่ยวพัน หรือต้องการการยอมรับ และการร่วมมือในการตัดสินใจ ควรให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ร่วมรับรู้ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย จะได้ลดปัญหาการต่อต้านไม่ร่วมมือและไม่ยอมรับในการตัดสินใจ อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิด ชงชัย สันติวงษ์ (2537:212) การตัดสินใจต่างๆจะถือได้ว่าเป็นการตัดสินใจที่ดี ก็ต่อเมื่อเข้าหลักเกณฑ์สองประการ คือ 1. ต้องเป็นการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูง (quality) 2. ต้องเป็นการตัดสินใจที่เป็นที่ยอมรับโดยฝ่ายอื่น (acceptance) นั่นก็ย่อมแสดงให้เห็นว่าการที่ผู้บริหารส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการตัดสินใจเป็นแบบที่ 5 ก็เพราะเป็นการตัดสินใจที่ดีที่ได้รับทั้งการยอมรับและการร่วมมือในการตัดสินใจที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วรูมและเยตตัน (Vroom & Yetton) (อ้างถึงใน ภารดี อนันต์นารี 2551:169-170) ได้กล่าวว่าประสิทธิผลของการตัดสินใจและการตัดสินใจที่มีประสิทธิผลหรือมีความเป็นไปได้ จะต้องพิจารณา 3 ประเด็นคือ

1. คุณภาพการตัดสินใจ ปัญหาที่แตกต่างกันก็อาจใช้คุณภาพในการตัดสินใจที่ต่างกัน ปัญหาบางอย่างต้องการคุณภาพการตัดสินใจระดับสูง แต่บางอย่างก็เป็นคุณภาพการตัดสินใจระดับต่ำแต่อย่างไรก็ตามการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะทำให้การตัดสินใจมีคุณภาพมากกว่า
2. การยอมรับการตัดสินใจ การตัดสินใจต้องได้รับการยอมรับจากผู้ได้บังคับบัญชาผู้ซึ่งจะตื่อนำการตัดสินใจไปปฏิบัติ การให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติ ก็จะเป็นแนวทางที่ก่อให้เกิดการยอมรับได้
3. ความเหมาะสมของช่วงเวลา สถานการณ์ที่ถูกจำกัดด้วยช่วงเวลาอาจต้องใช้การตัดสินใจโดยผู้นำ แต่ถ้ามีช่วงเวลายาวพอที่จะพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคคล การเลือกการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมจะเกิดประโยชน์มากกว่า

สรุปได้ว่า จากผลการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานีเขต 3 การเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารมีความแตกต่างกันอาจเป็นเพราะความเหมาะสมของช่วงเวลา สถานการณ์ที่ถูกจำกัด ทำให้มีพฤติกรรมการตัดสินใจที่แตกต่างกันในทุกแบบ และส่วนใหญ่เลือกแบบการตัดสินใจเป็นแบบที่ 5 เนื่องจากการเลือกการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมจะเกิดประโยชน์มากกว่าแบบอื่น

### 3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่องพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับนำผลการวิจัยไปใช้

**3.1.1 ระดับตัวผู้บริหาร** ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการพัฒนาตนเองในเรื่องของการตัดสินใจบางอย่างที่ผู้บริหาร ไม่ใช่แบบมีส่วนร่วม เช่น การศึกษาเอกสาร ตำราต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การตัดสินใจหรือความรู้อย่างกว้างขวางที่สามารถนำข้อมูลที่มีอยู่มาใช้ในการตัดสินใจได้ ซึ่งอาจ ใช้ผลการวิจัยครั้งนี้ ในการตรวจสอบพฤติกรรมการตัดสินใจของตนเอง และปรับปรุงพฤติกรรมใน การตัดสินใจของตนเองในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม

#### 3.1.2 ระดับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 ควรจัดทำโครงการ พัฒนาความรู้ความสามารถของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุบลราชธานีเขต 3 และมีการติดตามผลทั้งในระยะสั้นและระยะยาวอย่างสม่ำเสมอ

2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 ควรศึกษาถึงพฤติกรรม ต่างๆรวมทั้งเรื่องการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ควรส่งเสริมหรือสนับสนุนการ พัฒนาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน โดยสนับสนุนในด้านเอกสารเผยแพร่ความรู้ ตำราทางพฤติกรรมศาสตร์และการบริหาร หรือคู่มือการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน หรือจัด กิจกรรมไปศึกษาดูงานทางการบริหาร โรงเรียนดีเด่นทั้งในจังหวัดหรือต่างจังหวัดหรือแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างผู้บริหารในหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง

3) โรงเรียน คือผู้บริหารโรงเรียนควรศึกษาถึงเรื่องที่ใช้ในการตัดสินใจและ เลือกแบบการตัดสินใจแล้วทำให้การตัดสินใจในเรื่องนั้นได้รับความร่วมมือจากคณะครูและ บุคลากรในโรงเรียนและประสบผลสำเร็จต่อการบริหารงาน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรับฟังและ ใช้แนวคิดหรือความคิดเห็นของคณะครูในโรงเรียนซึ่งเป็นแบบการมีส่วนร่วมในเรื่องที่ต้อง ตัดสินใจของผู้บริหารและครูในโรงเรียน เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ และแก้ปัญหาเกี่ยวกับงาน ของโรงเรียน อันจะส่งผลให้คณะครูในโรงเรียนเกิดความพึงพอใจและนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่าง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



### 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยเรื่องพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานีเขต 3 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

3.2.1 ควรศึกษาวิจัยเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจที่ส่งผลต่อการบริหารงานของระหว่างผู้บริหารโรงเรียนของรัฐบาล และผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

3.2.2 ควรศึกษาวิจัยพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนในแบบต่างๆต่อประสิทธิภาพการบริหารงานว่ามีพฤติกรรมการตัดสินใจอย่างไร

3.2.3 ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารว่ามีปัจจัยใดเกี่ยวข้องต่อการตัดสินใจ

3.2.4 เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดเกี่ยวกับประชากรและขนาดกลุ่มตัวอย่างน้อย ดังนั้นจึงควรมีการศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจกับกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ขึ้น



บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- เกษม จิตต์ธรรม (2546) “การตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียน ตามทัศนคติของหัวหน้างาน โรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่าใหม่ สำนักงานการ ประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการ บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
- กัมพล พันแสน (2539) “การศึกษารูปแบบการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- กระทรวงศึกษาธิการ (2546) *คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์
- จิระจิตต์ ราชา (2527) “การตัดสินใจและการควบคุม” เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์ ในองค์การ หน่วยที่ 1-7 นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- จันทร์ธานี สงวนนาม (2551) *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร บুক พอยท์ จำกัด
- ชลิต ระหว่างบ้าน (2547) “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่นักเรียนมี ผลสัมฤทธิ์ต่างกัน : กรณีศึกษาจังหวัดเพชรบุรี” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
- ณัฐรพันธ์ เขจรนันท์ (2551) *พฤติกรรมองค์การ* กรุงเทพมหานคร วิ.พรีนซ์ (1991)
- ธงชัย สันติวงษ์ (2537) *องค์การและการบริหารการศึกษาการจัดการแผนใหม่* พิมพ์ครั้งที่ 9 กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- ธร สุนทรายุทธ (2550) *การบริหารจัดการความเสี่ยงทางการศึกษา* กรุงเทพมหานคร เนติกุลการ พิมพ์
- ปกรณกิตต์ ม่วงประสิทธิ์ (2548) “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่เขต 2” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขา การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
- ประยูร ศรีประสานชน (2549) “การตัดสินใจ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติ ในการบริหารการศึกษา* หน่วยที่ 7 หน้า 207 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
- พิบูล ทีปะपाल (2550) *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่* กรุงเทพมหานคร อมรการพิมพ์

- พวงเพชร วัชรอยู่ (2535) “ลักษณะบทบาทที่สัมพันธ์กับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของ  
หัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ” ปรินูญานิพนธ์การศึกษาคุษฎี  
บัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ประสานมิตร
- ภารดี อนันต์นารี (2551) *หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ทางการบริหารการศึกษา* ชลบุรี สำนักพิมพ์  
มนตรี
- ภัทรกร จิโรจวงศ์ (2542) “ศึกษาปัญหาการใช้อำนาจตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร-กลุ่มกรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์  
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย  
รามคำแหง
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2536) *การวิจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร* หน้า 164 นนทบุรี โรงพิมพ์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2536) *คณะกรรมการผลิตและบริหารชุดวิชาทฤษฎีและแนว  
ปฏิบัติในการบริหารการศึกษา* หน้า 224-225 นนทบุรี โรงพิมพ์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- วิเชียร วิทย์อุดม (2549) *พฤติกรรมองค์กร* พิมพ์ครั้งที่ 3 นนทบุรี ธีระฟิล์ม และ ไชเท็กซ์
- วิชัย โธสุวรรณจินดา (2535) *ความลับขององค์กร : พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่*  
กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ธรรมนิติ
- วิรัช สงวนวงษ์วาน (2551) *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร  
วี.พรีนท์ (1991)
- วิจิตร ศรีสอ้านและคณะ (2547) *เอกสารสาระการเรียนรู้ประกอบชุดวิชา หลักเทคนิคการบริหาร  
และการวางแผน* สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
- วันชัย บุญทอง (2542) “แบบการตัดสินใจของศึกษานิเทศก์อำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”  
ปรินูญานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- วราภรณ์ ไวยากรณ์ (2547) “พฤติกรรมตัดสินใจของผู้บริหารกับขวัญในการปฏิบัติงานของ  
ครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดสระบุรี” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ล้วน สายยศ และ อังคณา สายยศ (2538) *เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา* กรุงเทพมหานคร  
สุวีริยาสาส์น

- ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ สุภมาส อังสุโชติ อัจฉรา ชำนิประศาสน์ (2548) *สถิติสำหรับการวิจัยและเทคนิคการใช้ spss* กรุงเทพมหานคร รวีน พรินดีง กรู๊ป
- ศิริพงษ์ เสาถายน (2548) *หลักการบริหารการศึกษา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร บู้ค พอยท์
- สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ (2546) *เอกสารประกอบการสอนวิชา หลักการบริหารการศึกษา* ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- สุริยะชาติชนบท (2547) “พฤติกรรมการณ์ตัดสินใจในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของแก่น เขต 1-5” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
- สุพัฒน์ แสนมาโนช (2544) “พฤติกรรมการณ์ตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 9 วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549) *พฤติกรรม้องค์การสมัยใหม่ แนวคิด และทฤษฎี* กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สมยศ นาวิการ (2550) *การบริหาร : การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (MBO) การตัดสินใจของผู้บริหาร การบริหารแบบมีส่วนร่วม : QC* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์บรรณกิจ (1991)

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา





## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

- |                         |  |
|-------------------------|--|
| 1. ชื่อ                 | ดร.วีระพงษ์ ไตรศิริกุล   |
| สถานที่ทำงาน            | สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>มัธยมศึกษา เขต 29                    |
| วุฒิการศึกษา            | ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (บริหารการศึกษา)                               |
| ประสบการณ์หรือความชำนาญ | รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>มัธยมศึกษา เขต 29      |
| 2. ชื่อ                 | นายสำราญ เมืองพิล  |
| สถานที่ทำงาน            | โรงเรียนบ้านหนองเขือก<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 3 |
| วุฒิการศึกษา            | การศึกษามหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา)                                 |
| ประสบการณ์หรือความชำนาญ | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองเขือก                                   |
| 3. ชื่อ                 | นางสาวจิราภรณ์ จันทา   |
| สถานที่ทำงาน            | สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 3                          |
| วุฒิการศึกษา            | การศึกษามหาบัณฑิต (หลักสูตรและการสอน)                              |
| ประสบการณ์หรือความชำนาญ | ศึกษานิเทศก์ชำนาญการ   |



ภาคผนวก ข  
แบบสอบถาม

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง

“พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานีเขต 3”

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน คือ
  - ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบ
  - ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน
2. แบบสอบถามฉบับนี้สำหรับครูเป็นผู้ตอบ
3. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามสภาพที่เป็นจริง ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถามในครั้งนี้เป็นประโยชน์ในการพัฒนาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยการตอบแบบสอบถามนี้จะไม่กระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่แต่อย่างใด ผู้วิจัยจะเก็บรักษาไว้เป็นความลับและจะนำมาใช้ในการวิจัยเท่านั้น

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์เป็นอย่างดียิ่ง

สุภวรรณ ธิวงษ์ษา

นักศึกษาระดับปริญญาโท แขนงวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

กรุณาอ่านและตอบตามความเป็นจริง เพราะข้อมูลที่เป็นจริงที่ได้รับจากท่านจะช่วยให้การวิจัยดำเนินไปอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ คำตอบของท่านผู้วิจัยจะถือเป็นความลับ ในการแปรผลข้อมูลจะเป็นการแปรผลในภาพรวม จึงไม่มีผลกระทบต่อท่านหรือหน่วยงานของท่านแต่ประการใด

### ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน (✓) หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน  
ทำงานอยู่ในปัจจุบัน

1. เพศ

( ) ชาย

( ) หญิง

2. อายุ

( ) ต่ำกว่า 30 ปี

( ) 30-39 ปี

( ) 40-49 ปี

( ) 50 ปีขึ้นไป

3. วุฒิทางการศึกษาสูงสุด

( ) ปริญญาตรี

( ) ปริญญาโท

( ) อื่นๆโปรดระบุ.....

4. ประสบการณ์ในการทำงานในโรงเรียนของท่านนับถึงปัจจุบัน

( ) ต่ำกว่า 5 ปี

( ) 5- 10 ปี

( ) 11- 15 ปี

( ) 16 ปีขึ้นไป

## ตอนที่ 2

## พฤติกรรมการณ์ตัดสินใจในการบริหาร

- คำชี้แจง** คำถามในตอนนี้เป็นคำถามเกี่ยวกับการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยต้องการทราบว่าแต่ละงานที่ผู้บริหารท่านนั้นตัดสินใจโดยใช้พฤติกรรมแบบใด โดยให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับกรปฏิบัติงานของผู้บริหารของท่าน เพียงวิธีเดียวเท่านั้น ในแบบพฤติกรรมการณ์ตัดสินใจที่เป็นคำตอบในตอนที 2 มีดังนี้
- แบบที่ 1** ผู้บริหารใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้ว และตัดสินใจเอง
- แบบที่ 2** ผู้บริหารหาข้อมูลจากครูอาจารย์ในโรงเรียนก่อนแล้วตัดสินใจเอง
- แบบที่ 3** ผู้บริหารหารือกับครูอาจารย์ในโรงเรียนเป็นรายบุคคลแล้วตัดสินใจเอง
- แบบที่ 4** ผู้บริหารหารือกับครูอาจารย์ในโรงเรียนเป็นกลุ่มแล้วตัดสินใจเอง
- แบบที่ 5** ผู้บริหารให้ครูอาจารย์ในโรงเรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

## ตัวอย่าง

ข้อที่	ภารกิจ/เรื่องทีผู้บริหารตัดสินใจ	พฤติกรรมการณ์ตัดสินใจทีผู้บริหารได้ปฏิบัติ				
		แบบที่ 1 ผู้บริหารใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้วและตัดสินใจเอง	แบบที่ 2 ผู้บริหารหาข้อมูลจากครูอาจารย์ในโรงเรียนก่อนแล้วตัดสินใจเอง	แบบที่ 3 ผู้บริหารหารือกับครูอาจารย์ในโรงเรียนเป็นรายบุคคลแล้วตัดสินใจเอง	แบบที่ 4 ผู้บริหารหารือกับครูอาจารย์ในโรงเรียนเป็นกลุ่มแล้วตัดสินใจเอง	แบบที่ 5 ผู้บริหารให้ครูอาจารย์ในโรงเรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
	การบริหารวิชาการ					
1.	การกำหนดวัตถุประสงค์และการวางแผนงานวิชาการ	* ✓				

\* หมายเหตุ ในแต่ละข้อให้เลือกตอบเพียง 1 แบบเท่านั้น

## แบบสอบถามพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจในการบริหาร

ข้อที่	ภารกิจ/เรื่องที่ผู้บริหารตัดสินใจ	พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจที่ผู้บริหารได้ปฏิบัติ				
		แบบที่ 1 ผู้บริหารใช้ ข้อมูลที่มีอยู่ แล้ว และ ตัดสินใจเอง	แบบที่ 2 ผู้บริหารหา ข้อมูลจากครู อาจารย์ใน โรงเรียนก่อน แล้วตัดสินใจ เอง	แบบที่ 3 ผู้บริหาร หารือกับครู อาจารย์ใน โรงเรียนเป็น รายบุคคล แล้วตัดสินใจ เอง	แบบที่ 4 ผู้บริหาร หารือกับครู อาจารย์ใน โรงเรียนเป็น กลุ่มแล้ว ตัดสินใจเอง	แบบที่ 5 ผู้บริหารให้ ครูอาจารย์ ในโรงเรียน ทุกคนมี ส่วนร่วมใน การ ตัดสินใจ
	<b>การบริหารวิชาการ</b>					
1.	การวางแผนการนำหลักสูตรไปใช้					
2.	การปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอน					
3.	การวัดและประเมินผลการเรียนการสอน ตามระเบียบว่าด้วยการวัดและประเมินผล					
4.	การกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดทำงานวิจัย ในสถานศึกษา					
5.	การนำสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี มาใช้ในการเรียนการสอน					
6.	การพัฒนาแหล่งเรียนรู้					
7.	การกำหนดหลักเกณฑ์แนวทางการนิเทศ ภายในโรงเรียน					
8.	การกำหนดแนวทางการแนะแนวการศึกษา ในโรงเรียน					
9.	การพัฒนาระบบประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษา					
10.	การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทาง วิชาการ					
11.	การกำหนดแนวทางพัฒนาวิชาการกับ สถานศึกษาอื่น					
12.	การวางแผนจัดกิจกรรมพิเศษทางวิชาการ กับหน่วยงานอื่นที่จัดการศึกษา					

ข้อที่	ภารกิจ/เรื่องที่ผู้บริหารตัดสินใจ	พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจที่ผู้บริหารได้ปฏิบัติ				
		แบบที่ 1 ผู้บริหารใช้ ข้อมูลที่มีอยู่ แล้วและ ตัดสินใจเอง	แบบที่ 2 ผู้บริหารหา ข้อมูลจากครู อาจารย์ใน โรงเรียนก่อน แล้วตัดสินใจเอง	แบบที่ 3 ผู้บริหารหารือ กับครูอาจารย์ใน โรงเรียนเป็น รายบุคคลแล้ว ตัดสินใจเอง	แบบที่ 4 ผู้บริหารหารือ กับครูอาจารย์ ในโรงเรียน เป็นกลุ่มแล้ว ตัดสินใจเอง	แบบที่ 5 ผู้บริหารให้ครู อาจารย์ใน โรงเรียนทุกคน มีส่วนร่วมใน การตัดสินใจ
	<b>การบริหารงบประมาณ</b>					
13.	การวางแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปี					
14.	การกำหนดแนวทางการอนุมัติเงินงบประมาณ					
15.	การตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายเงินงบประมาณ					
16.	การจัดหาทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา					
17.	การเปลี่ยนแปลงการใช้จ่ายงบประมาณ					
18.	การจัดทำปฏิทินกำกับการดำเนินงานเบิกจ่ายเงิน					
19.	การพิจารณาจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์สำหรับใช้ในโรงเรียน					
	<b>การบริหารบุคคล</b>					
20.	การกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี					
21.	การวางแผนการจัดกำลังคนและมอบหมายงาน					
22.	การกำหนดคุณลักษณะของบุคลากรเพื่อบรรจุแต่งตั้ง					
23.	การจัดสวัสดิการและการให้บริการด้านต่างๆแก่บุคลากร					
24.	การกำหนดความต้องการในการพัฒนาครู					
25.	การคัดเลือกคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรในโรงเรียน					



ข้อที่	ภารกิจ/เรื่องที่ผู้บริหารตัดสินใจ	พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจที่ผู้บริหารได้ปฏิบัติ				
		แบบที่ 1 ผู้บริหารใช้ ข้อมูลที่มีอยู่ แล้ว และ ตัดสินใจเอง	แบบที่ 2 ผู้บริหารหา ข้อมูลจากครู อาจารย์ใน โรงเรียนก่อน แล้วตัดสินใจเอง	แบบที่ 3 ผู้บริหารหารือ กับครูอาจารย์ใน โรงเรียนเป็น รายบุคคลแล้ว ตัดสินใจเอง	แบบที่ 4 ผู้บริหารหารือ กับครูอาจารย์ใน โรงเรียนเป็น กลุ่มแล้ว ตัดสินใจเอง	แบบที่ 5 ผู้บริหารให้ครู อาจารย์ใน โรงเรียนทุกคน มีส่วนร่วมใน การตัดสินใจ
26.	การวางกฎระเบียบในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน					
	<b>การบริหารทั่วไป</b>					
27.	การวางระบบงานสารบรรณการรับส่งหนังสือให้สะดวกรวดเร็ว					
28.	การกำหนดการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน					
29.	การกำหนดความต้องการด้านการพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ					
30.	การกำหนดแนวทางเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับหน่วยงานภายในท้องถิ่น					
31.	การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับผลงานของโรงเรียนให้เป็นที่ทราบโดยทั่วไป					
32.	การวางแผนพัฒนาระบบบริหารองค์กร					
33.	การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาการศึกษาขององค์กร					
34.	การแสดงผลงานทางวิชาการและจัดนิทรรศการให้ชุมชนได้ชื่นชม					
35.	การพัฒนาอาคารสถานที่ให้มีความเหมาะสมในด้านประโยชน์ใช้สอย					
36.	การกำหนดแนวทางให้ชุมชนได้ใช้อาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์					
37.	การวางแผนการรับนักเรียน					

ข้อที่	ภารกิจ/เรื่องที่ผู้บริหารตัดสินใจ	พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจที่ผู้บริหารได้ปฏิบัติ				
		แบบที่ 1 ผู้บริหารใช้ ข้อมูลที่มีอยู่ แล้ว และ ตัดสินใจเอง	แบบที่ 2 ผู้บริหารหา ข้อมูลจากครู อาจารย์ใน โรงเรียนก่อน แล้วตัดสินใจเอง	แบบที่ 3 ผู้บริหารหารือ กับครูอาจารย์ใน โรงเรียนเป็น รายบุคคลแล้ว ตัดสินใจเอง	แบบที่ 4 ผู้บริหารหารือ กับครูอาจารย์ใน โรงเรียนเป็น กลุ่มแล้ว ตัดสินใจเอง	แบบที่ 5 ผู้บริหารให้ครู อาจารย์ใน โรงเรียนทุกคน มีส่วนร่วมใน การตัดสินใจ
38.	การกำหนดแนวทางการจัดการศึกษา ภายในโรงเรียน					
39.	การกำหนดหลักเกณฑ์ควบคุมนักเรียนให้ ปฏิบัติตามระเบียบวินัย					
40.	การจัดกิจกรรมเพื่อให้ความรู้กับนักเรียน					
41.	การวางแผนเพื่อสร้างเครือข่ายชุมชน สัมพันธ์					
42.	การกำหนดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมพัฒนาโรงเรียน					
43.	การกำหนดกิจกรรมให้นักเรียนเข้าไปมี ส่วนร่วมพัฒนาชุมชน					
44.	การกำหนดแนวทางรักษาความปลอดภัย ของโรงเรียน					
45.	การกำหนดแนวทางการให้บริการด้าน อาคารสถานที่และอุปกรณ์ของโรงเรียนแก่ ชุมชน					



**ภาคผนวก ค**

**ค่าคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา**

ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องจากการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ

ข้อ	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			รวมคะแนน	ค่าเฉลี่ย (IOC)
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
1	1	1	1	3	1
2	1	1	1	3	1
3	1	1	1	3	1
4	1	1	1	3	1
5	1	1	1	3	1
6	1	1	1	3	1
7	1	1	1	3	1
8	1	1	1	3	1
9	1	1	1	3	1
10	1	1	1	3	1
11	1	1	1	3	1
12	1	1	1	3	1
13	1	1	1	3	1
14	1	1	1	3	1
15	1	1	1	3	1
16	1	1	1	3	1
17	1	1	1	3	1
18	1	1	1	3	1
19	1	1	1	3	1
20	1	1	1	3	1
21	1	1	1	3	1
22	1	1	1	3	1
23	1	1	1	3	1
24	1	1	1	3	1

## ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องจากการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ข้อ	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			รวมคะแนน	ค่าเฉลี่ย (IOC)
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
25	1	1	1	3	1
26	1	1	1	3	1
27	1	1	1	3	1
28	1	1	1	3	1
29	1	1	1	3	1
30	1	1	1	3	1
31	1	1	1	3	1
32	1	1	1	3	1
33	1	1	1	3	1
34	1	1	1	3	1
35	1	1	1	3	1
36	1	1	1	3	1
37	1	1	1	3	1
38	1	1	1	3	1
39	1	1	1	3	1
40	1	1	1	3	1
41	1	1	1	3	1
42	1	1	1	3	1
43	1	1	1	3	1
44	1	1	1	3	1
45	1	1	1	3	1
รวม	45	45	45	135	1



ภาคผนวก ง  
รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

## รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

1. เชียงแก้วพิทยาคม
2. เอ็ดดใหญ่พิทยา
3. โจงเจียมวิทยาคม
4. ตาลชุมพัฒนา
5. ศรีเมืองวิทยาการ
6. สิรินครวิทยานุสรณ์
7. หนามแท่งพิทยาคม รัชมังคลาภิเษก
8. อ่างศิลา





ภาคผนวก จ

สำเนาหนังสือขอความร่วมมือ





ที่ ศธ 0522.16 (บ)/300

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

วันที่ 8 กันยายน 2553

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นายวีระพงษ์ ไตรศิริวงกุล

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วยนางสาวสุภวรรณ ชิววงศ์ษา นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชา  
บริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการ  
ศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่องพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมราชธานีเขต 3 ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าวให้นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บ  
รวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้  
ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้อง  
กับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้าน  
บริหารการศึกษาได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือ  
การศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วย  
ตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็น  
อย่างดี จึงขอคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีศักดิ์ จินदानุรักษ์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0 2503 2870

โทรสาร 0 2503 3566-7



ที่ ศธ 0522.16 (บ)/300

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

วันที่ 8 กันยายน 2553

เรื่อง ขอรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นายสำราญ เมืองพิล

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วยนางสาวสุภวรรณ ชิววงศ์ษา นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชา  
บริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้  
ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่องพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมราชธานีเขต 3 ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้  
การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บ  
รวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้  
ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้อง  
กับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้าน  
บริหารการศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือ  
การศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วย  
ตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน  
เป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีศักดิ์ จินดานุรักษ์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0 2503 2870

โทรสาร 0 2503 3566-7



ที่ ศธ 0522.16 (บ)/ 300

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

วันที่ 8 กันยายน 2553

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นางสาวจิราภรณ์ จันทา

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วยนางสาวสุภวรรณ ชิววงศ์ษา นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชา  
บริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้  
ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่องพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมราชธานีเขต 3 ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้  
การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บ  
รวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้  
ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้อง  
กับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้าน  
บริหารการศึกษาได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือ  
การศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วย  
ตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน  
เป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีศักดิ์ จินดานุรักษ์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0 2503 2870

โทรสาร 0 2503 3566-7



ที่ ศธ 0522.16 (บ)/302

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

วันที่ 8 กันยายน 2553

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3

เนื่องด้วยนางสาวสุภวรรณ ชิววงศ์ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษาแขนง  
วิชาการบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชกำลังทำการศึกษา  
ค้นคว้าอิสระ เรื่องพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระจากโรงเรียน  
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 จำนวนแบบสอบถาม 140 ชุด  
ทั้งนี้ จะมีให้เป็นกรรบกวนเวลาปฏิบัติงานตามปกติของผู้ตอบแบบสอบถาม และผลการศึกษา  
ค้นคว้าอิสระที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่งานวิชาการสืบไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการ  
เก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวัง  
ว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีศักดิ์ จินดานุรักษ์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0 2503 2870

โทรสาร 0 2503 3566-7

## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวสุภวรรณ ชิววงศ์ษา
วัน เดือน ปีเกิด	19 กรกฎาคม 2522
สถานที่เกิด	อำเภอศรีเมืองใหม่ จังหวัดอุบลราชธานี
ประวัติการศึกษา	ปี พ.ศ. 2534 จบชั้นประถมศึกษาตอนปลาย (ป.6) จากโรงเรียน บ้านศรีเมืองใหม่ อำเภอศรีเมืองใหม่ จังหวัดอุบลราชธานี ปี พ.ศ. 2540 จบชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.6) จากโรงเรียน ศรีเมืองวิทยาคาร อำเภอศรีเมืองใหม่ จังหวัดอุบลราชธานี ปี พ.ศ. 2544 จบการศึกษาปริญญาตรี (วท.บ) จากมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี อำเภอวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนศรีเมืองวิทยาคาร อำเภอศรีเมืองใหม่ จังหวัดอุบลราชธานี
ตำแหน่ง	ครู อันดับ คศ.1

