

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในการพัฒนาประเทศไทยในทศวรรษที่ผ่านมาประสบผลสำเร็จในด้านการขยายตัวด้านเศรษฐกิจ สามารถระดมการลงทุนจากต่างประเทศได้เป็นจำนวนมากแต่การพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจเป็นหลักทำให้เกิดการขาดสมดุลระหว่างการพัฒนาทางด้านสังคม การเมืองและทรัพยากรธรรมชาติ และก่อให้เกิดปัญหาการกระจายรายได้และความเหลื่อมล้ำทางสังคม ตลอดจนคุณภาพชีวิต รวมทั้งปัญหาทางสังคมต่าง ๆ ซึ่งสะสมรวมตัวกันเป็นวิกฤติของสังคม จึงมีการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ที่ได้เปิดโอกาสให้ประชาชนในทุกภาคส่วนของสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนด้วยและในที่สุดก็ได้นำไปสู่การปรับแนวคิดการพัฒนาประเทศใหม่ที่ไม่มองการพัฒนาประเทศแบบแยกส่วน แต่หันมาเน้นการพัฒนาแบบองค์รวมที่ยึด “คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา” (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2544, หน้า 3)

ในปี พ.ศ. 2540 ประเทศไทยประสบปัญหาวิกฤติทางเศรษฐกิจที่รุนแรงมากที่สุด ซึ่งเป็นเครื่องบ่งชี้ว่าการขยายตัวในลักษณะเศรษฐกิจแบบฟองสบู่ วิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นถูกมองว่ามีสาเหตุมาจาก การเงิน การคลัง และด้านธุรกิจ แต่สาเหตุสำคัญที่แท้จริงคือประเทศขาดโครงสร้างการพัฒนาที่มั่นคงหลายด้าน โดยเฉพาะโครงสร้างที่เป็นพื้นฐานด้านทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาที่เป็นระบบ วิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นผนวกกับปัญหาทางสังคมที่สะสมมานานชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องลงทุนพัฒนาประเทศอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์เงื่อนไขและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายในประเทศ ทั้งในส่วนที่คาดว่าจะเป็โอกาสหรืออาจแข็งให้ประเทศสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2544, หน้า 6)

กระบวนการที่สำคัญในการพัฒนาศักยภาพของคน ได้แก่ “การศึกษา” แต่ปัจจุบันระบบการศึกษาไทยยังมีข้อจำกัดและข้อบกพร่องมาก ทั้งด้านคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา สื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอน ความสามารถในการจัดหาและการลงทุน การมีส่วนร่วมของประชาชน

และชุมชน ระบบการป้องกันและตรวจสอบคุณภาพ ระบบการบริหาร เป็นต้น (ศรีวรรณ มีคุณ, ม.ป.ป, หน้า 158)

โรงเรียนสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นในจังหวัดฉะเชิงเทรา มีปัญหาในการจัดการศึกษาทั้ง ๆ ที่สภาพทรัพยากรต่าง ๆ ของแต่ละโรงเรียนอยู่ในเกณฑ์พร้อมที่จะสนับสนุนในการจัดการศึกษาหรือพัฒนาคุณภาพการศึกษา สาเหตุที่คุณภาพการศึกษาของนักเรียนต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน คณะกรรมการประสานงานเทศบาลและเมืองพัทยา ภาคตะวันออกเฉียงใต้วิเคราะห์และสรุปว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาของนักเรียนมีหลายประการ เช่น ระบบการบริหาร ผู้บริหาร โรงเรียน ครูผู้สอน ผู้ปกครอง นักเรียน ฯลฯ (งานวิชาการโรงเรียนเทศบาล 1 วัดเขมรใต้ (สุตสุนทร), 2549, หน้า 5) แต่ปัจจุบันที่สำคัญที่สุดคือผู้บริหาร โรงเรียนเพราะผู้บริหารเป็นตัวจักรที่สำคัญในการควบคุม กำกับดูแลการจัดการศึกษาในโรงเรียน

ดังนั้นนโยบายต่าง ๆ ในการจัดการศึกษาโรงเรียนจะนำไปปฏิบัติหรือไม่ ขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนทั้งสิ้น ถ้าผู้บริหารไม่เข้าใจในหน้าที่ของตนและขาดทักษะในการบริหารงานเพื่อดำเนินนโยบายการศึกษาให้ถูกต้องแล้วจะเกิดผลกระทบและความล้มเหลว หรือการสูญเปล่าทางการศึกษา นอกจากนี้นโยบายการจัดการศึกษายังปรากฏอยู่ในแผนของระดับ กระทรวง กรม จังหวัด อำเภอ และในระดับปฏิบัติการคือระดับโรงเรียน โดยเฉพาะโรงเรียน เป็นหน่วยงานที่สำคัญที่สุด ในการตัดสินใจแนบนโยบายสู่การปฏิบัติโดยการบริหาร การนิเทศ และการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อให้ให้นักเรียนมีความรู้ความสามารถและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ จึงอยู่ที่ตัวผู้บริหารเป็นสำคัญ

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนั้นแนวทางและนโยบายในการดำเนินงานที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กำหนดนั้น จึงจำเป็นที่หน่วยงานการประถมศึกษาทุกระดับ จะนำไปใช้เป็นหลักในการดำเนินงาน ในส่วนที่รับผิดชอบของงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนซึ่งเป็นองค์กรหรือหน่วยงานปฏิบัติ จะต้องมีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงในอันที่จะทำให้นโยบายของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และของรัฐบาลบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดและการเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดและตัดสินใจ ในกิจกรรมสาธารณะที่เกี่ยวข้องกับตนเอง ท้องถิ่น การสนับสนุนให้สังคมทุกส่วนและทุกระดับ ได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพและการสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อความสำเร็จ (สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545, หน้า 3 – 4)

จากผลจากการประเมินคุณภาพนักเรียนของโรงเรียนสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลปรากฏว่าคุณภาพนักเรียนของโรงเรียนสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดฉะเชิงเทรามีโรงเรียนที่มีผลการประเมินอยู่ต่ำกว่าจังหวัดอื่น (งานวิชาการ โรงเรียนเทศบาล 1

วัดแหลมใต้ (สุดสุนทร), 2549, หน้า 14) ทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจากกระบวนการในการบริหารงานในโรงเรียน นอกจากนี้ยังมีปัญหาในการบริหาร ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมในการบริหารงานน้อยหรือยังปิดกั้นโอกาสในการมีส่วนร่วมในการบริหารงานในโรงเรียน การบริหารการศึกษาเป็นลักษณะของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสังคมในอนาคต การดำเนินการจึงมีความเกี่ยวพันหลายฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นครู นักเรียน ผู้ปกครอง ผู้บริหารจึงควรเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเสมอ เพราะนอกจากจะทำให้การตัดสินใจแม่นยำ ยังมีประโยชน์ช่วยให้ครู มีขวัญและกำลังใจยอมรับการตัดสินใจนั้น ๆ (ภิญโญ สาร, 2526, หน้า 213) ซึ่งสอดคล้องกับ ทร สุนทรายุทธ (ม.ป.ป, หน้า 238) การให้โอกาสแก่ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในนโยบายและเรื่องที่สำคัญของโรงเรียน เป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารและการตัดสินใจของผู้บริหารเป็นสำคัญ

จากปัญหาและความสำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรมตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นพนักงานครู สังกัดเทศบาลเมืองฉะเชิงเทรา เห็นความสำคัญของการมีพฤติกรรมในการตัดสินใจในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นในจังหวัดฉะเชิงเทรา ซึ่งจะต้องบริหารงานของโรงเรียนทั้ง 4 ด้านซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารงานในโรงเรียน

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาพฤติกรรมตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา ตามความคิดเห็นของพนักงานครู

1.2.2 เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา ตามความคิดเห็นของพนักงานครู จำแนกตามเขตที่ตั้ง ประสบการณ์ และช่วงชั้น

## 1.3 ความสำคัญของการวิจัย

1.3.1 เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนแสดงพฤติกรรมตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นในจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยครูยอมรับในผลการตัดสินใจนั้น ๆ

1.3.2 เพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงพฤติกรรมตัดสินใจของบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1.4.1 ขอบเขตของเนื้อหาของการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา ในปีการศึกษา 2551 โดยยึดกรอบเนื้อหาพฤติกรรมการตัดสินใจแทนเนนบวมและชมิคท์ (Tannenbaum & Schmidt, 1958, p. 164) ซึ่งเสนอไว้ 7 แบบคือ

- แบบที่ 1 ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบหรือปฏิบัติ
- แบบที่ 2 ผู้บริหารเป็นผู้กระตุ้นเกลี้ยกล่อมให้ผู้บังคับบัญชารับผลการตัดสินใจของตนเองก่อนที่จะให้ผู้บังคับบัญชาทราบและนำไปปฏิบัติ หรือปฏิบัติ
- แบบที่ 3 ผู้บริหารเป็นผู้เสนอข้อตัดสินใจของตนแล้วขอความเห็นจากผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ยอมรับ
- แบบที่ 4 ผู้บริหารเสนอข้อตัดสินใจต่อผู้บังคับบัญชาและขอคำแนะนำซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้
- แบบที่ 5 ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาเพื่อจะไปตัดสินใจเอง
- แบบที่ 6 ผู้บริหารเป็นผู้ชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจ โดยตนเองอาจเป็นสมาชิกกลุ่มนั้นด้วย
- แบบที่ 7 ผู้บริหารเป็นผู้อนุญาตให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ตัดสินใจได้ภายในขอบเขตที่กำหนดโดยผู้บังคับบัญชาต้องทำตาม

### 1.4.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากร ได้แก่ พนักงานครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 5 โรงเรียน พนักงานครูจำแนกเป็นระดับชั้นที่ปฏิบัติการสอน ได้แก่ ระดับปฐมวัย จำนวน 47 คน ช่วงชั้นที่ 1 จำนวน 55 คน ช่วงชั้นที่ 2 จำนวน 53 คน ช่วงชั้นที่ 3 จำนวน 35 คน รวม 190 คน

2) กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างพนักงานครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา กำหนดกลุ่มตัวอย่างจากตารางเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 607-608) ได้กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานครู จำนวน 127 คน

### 1.4.3 ตัวแปรที่ศึกษา

#### 1) ตัวแปรต้น

##### (1) เขตที่ตั้ง

ก. ในเมือง

ข. นอกเมือง

##### (2) ประสบการณ์ จำแนกเป็น

ก. ประสบการณ์น้อย

ข. ประสบการณ์มาก

##### (3) ช่วงชั้น จำแนกเป็น

ก. ระดับปฐมวัย

ข. ช่วงชั้นที่ 1

ค. ช่วงชั้นที่ 2

ง. ช่วงชั้นที่ 3

#### 2) ตัวแปรตาม ได้แก่ พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน 7 แบบ ได้แก่

แบบที่ 1 ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบหรือปฏิบัติ

แบบที่ 2 ผู้บริหารเป็นผู้กระตุ้นเกลี้ยกล่อมให้ผู้บังคับบัญชายอมรับ

ผลการตัดสินใจของตนเองก่อนที่จะให้ผู้บังคับบัญชารับทราบและนำไปปฏิบัติ หรือปฏิบัติ

แบบที่ 3 ผู้บริหารเป็นผู้เสนอข้อตัดสินใจของตนเองแล้วขอความเห็นจาก

ผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ออมรับ

แบบที่ 4 ผู้บริหารเสนอข้อตัดสินใจต่อผู้บังคับบัญชาและขอคำแนะนำ

ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้

แบบที่ 5 ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา

เพื่อจะไปตัดสินใจเอง

แบบที่ 6 ผู้บริหารเป็นผู้ชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจ

โดยตนเองอาจเป็นสมาชิกกลุ่มนั้นด้วย

แบบที่ 7 ผู้บริหารเป็นผู้อนุญาตให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ตัดสินใจได้

ภายในขอบเขตที่กำหนดโดยผู้บังคับบัญชาต้องทำตาม

## 1.5 กรอบความคิดในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัด  
ฉะเชิงเทรา ตามแนวคิดของแทนเนนบวม และชมิคท์ (Tannenbaum & Schmidt, 1958, p. 164)

ตัวแปรต้น

ตัวแปรตาม

1. เขตที่ตั้ง แบ่งเป็น
  - 1.1 ในเมือง
  - 1.2 นอกเมือง
2. ประสบการณ์ จำแนกเป็น
  - 2.1 ประสบการณ์น้อย
  - 2.2 ประสบการณ์มาก
3. ช่วงชั้น จำแนกเป็น
  - 3.1 ระดับปฐมวัย
  - 3.2 ช่วงชั้นที่ 1
  - 3.3 ช่วงชั้นที่ 2
  - 3.4 ช่วงชั้นที่ 3

พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนของ

แทนเนนบวม และชมิคท์ (Tannenbaum & Schmidt)

1. ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้  
ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบหรือปฏิบัติ
2. ผู้บริหารเป็นผู้กระตุ้นเกลี้ยกล่อมให้ผู้ใต้บังคับ  
บัญชายอมรับผลการตัดสินใจของตนเองก่อนที่จะให้ผู้ใต้  
บังคับบัญชารับทราบและนำไปปฏิบัติ หรือปฏิบัติ
3. ผู้บริหารเป็นผู้เสนอข้อตัดสินใจของตนแล้วขอ  
ความเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ยอมรับ
4. ผู้บริหารเสนอข้อตัดสินใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและ  
ขอคำแนะนำซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้
5. ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำจาก  
ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อจะไปตัดสินใจเอง
6. ผู้บริหารเป็นผู้ชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชา  
เป็นผู้ตัดสินใจ โดยตนเองอาจเป็นสมาชิกกลุ่มนั้นด้วย
7. ผู้บริหารเป็นผู้อนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ  
หน้าที่ตัดสินใจได้ภายในขอบเขตที่กำหนด  
โดยผู้บังคับบัญชาต้องทำตาม

ภาพ 1 กรอบความคิดในการวิจัย

## 1.6 สมมุติฐานการวิจัย

1.6.1 พนักงานครูที่ปฏิบัติงานในเขตที่ตั้งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา แตกต่างกัน

1.6.2 พนักงานครูที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา แตกต่างกัน

1.6.3 พนักงานครูที่สอนในระดับช่วงชั้นต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา แตกต่างกัน

## 1.7 นวัตกรรมเฉพาะ

1.7.1 พฤติกรรมการตัดสินใจ หมายถึง การที่ครูให้ข้อมูล สารสนเทศ ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและนำเสนอทางเลือกในการปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ต่อผู้บริหารในการเลือกทางเลือกที่เห็นว่าดีที่สุดเพื่อนำไปปฏิบัติ ซึ่งวัดได้จากแบบสอบถามของครู มี 7 แบบ ดังนี้

แบบที่ 1 ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบหรือปฏิบัติ หมายถึง ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งด้วยตนเองโดยไม่ปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชา หลังจากนั้นจึงแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบหรือปฏิบัติ

แบบที่ 2 ผู้บริหารเป็นผู้กระตุ้นเกลี้ยกล่อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับผลการตัดสินใจของตนเองก่อนที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบและนำไปปฏิบัติ หรือปฏิบัติ หมายถึง ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งด้วยตนเองโดยไม่ปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชา หลังจากนั้นจึงพูดกระตุ้นเกลี้ยกล่อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผลการตัดสินใจของตนเอง หลังจากนั้นจึงแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบหรือปฏิบัติ

แบบที่ 3 ผู้บริหารเป็นผู้เสนอข้อตัดสินใจของตนแล้วขอความเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ยอมรับ หมายถึง ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งด้วยตนเองโดยไม่ปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชา หลังจากนั้นจึงนำเสนอข้อตัดสินใจของตนเองต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อขอความเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ยอมรับผลการตัดสินใจของตน

แบบที่ 4 ผู้บริหารเสนอข้อตัดสินใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและขอคำแนะนำซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ หมายถึง ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งด้วยตนเองโดยไม่ปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชา หลังจากนั้นจึงนำเสนอข้อตัดสินใจของตนเองต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อขอคำแนะนำ

ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้แต่ผู้บริหารจะเป็นผู้นำคำแนะนำผู้ได้บังคับบัญชาไปพิจารณาซึ่งเปลี่ยนแปลงได้บ้างเล็กน้อย

แบบที่ 5 ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำจากผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อจะไปตัดสินใจเอง หมายถึง ผู้บริหารไม่ได้ตัดสินใจมาก่อนจึงเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนเสนอข้อคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหา

แบบที่ 6 ผู้บริหารเป็นผู้ชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจโดยตนเอง อาจเป็นสมาชิกกลุ่มนั้นด้วย หมายถึง ผู้บริหารเป็นผู้อธิบายปัญหาและกำหนดขอบเขตของการตัดสินใจ โดยผู้บริหารอาจเป็นสมาชิกในกลุ่มที่ร่วมกันตัดสินใจ

แบบที่ 7 ผู้บริหารเป็นผู้อนุญาตให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ตัดสินใจได้ภายในขอบเขตที่กำหนด โดยผู้บังคับบัญชาต้องทำตาม หมายถึง ผู้บริหารเป็นผู้อนุญาตให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ หรือตัดสินใจได้ภายในขอบเขตที่กำหนด กลุ่มที่จะแก้ปัญหาไม่มีใครบ้าง เมื่อกลุ่มตัดสินใจอย่างไร ทุกคนต้องปฏิบัติตาม โดยผู้บังคับบัญชาต้องทำตามด้วยเช่นกัน

1.7.2 โรงเรียน หมายถึง โรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดฉะเชิงเทรา

1.7.3 ผู้บริหาร หมายถึง ผู้มีหน้าที่ควบคุมดูแลสถานศึกษาและบริหารงานภายในโรงเรียน ได้แก่ หัวหน้าสถานศึกษา หรือผู้อำนวยการโรงเรียนในโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดฉะเชิงเทรา

1.7.4 พนักงานครู หมายถึง ผู้ทำหน้าที่สอนในโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในจังหวัดฉะเชิงเทรา

1.7.5 ประสิทธิภาพ หมายถึง ระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ราชการจนถึงปัจจุบัน โดยคิดจากค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ของประสิทธิภาพของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

1) ประสิทธิภาพน้อย คือ ระยะเวลาปฏิบัติงานน้อยกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้ค่าเฉลี่ยของระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ราชการจนถึงปัจจุบัน คือ น้อยกว่า 15 ปี

2) ประสิทธิภาพมาก คือ ระยะเวลาปฏิบัติงานมากกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้ค่าเฉลี่ยของระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ราชการจนถึงปัจจุบัน คือ มากกว่า 15 ปี

1.7.6 เขตที่ตั้ง หมายถึง สถานที่ตั้งของโรงเรียนได้แก่ โรงเรียนเทศบาลในอำเภอเมืองนอกเมือง ได้แก่ โรงเรียนเทศบาลที่ตั้งในอำเภออื่น

1.7.7 ช่วงชั้น หมายถึง ชั้นเรียนที่พนักงานครูสอนในโรงเรียน แบ่งเป็น 4 ช่วงชั้น คือ

1) ระดับปฐมวัย

2) ช่วงชั้นที่ 1 หมายถึง ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 - ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3

3) ช่วงชั้นที่ 2 หมายถึง ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 - ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6

4) ช่วงชั้นที่ 3 หมายถึง ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 - ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา ผู้วิจัย ได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและนำเสนอตามลำดับต่อไปนี้

- 2.1 การบริหารการศึกษา
- 2.2 เทศบาลและการจัดการศึกษาของเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา
  - 2.2.1 ความเป็นมาของการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
  - 2.2.2 วิธีการจัดการศึกษาท้องถิ่น
  - 2.2.3 การบริหารการศึกษาของเทศบาล
  - 2.2.4 ข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา
- 2.3 แนวคิดหลักการเกี่ยวกับการตัดสินใจ
  - 2.3.1 ความหมายของการตัดสินใจ
  - 2.3.2 ประเภทของการตัดสินใจ
  - 2.3.3 กระบวนการตัดสินใจ
  - 2.3.4 วิธีการตัดสินใจ
  - 2.3.5 อุปสรรคปัญหาในการตัดสินใจ
- 2.4 พฤติกรรมการตัดสินใจ
- 2.5 ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 2.6.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 2.6.2 งานวิจัยต่างประเทศ
- 2.7 สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

## 2.1 การบริหารการศึกษา

การบริหาร ได้มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหาร ไว้ดังนี้

การบริหาร (Administration) คืออะไร กิตติมา ปริดีดล (2529, หน้า 5; อ้างถึงใน Simon, 1976, p. 5) ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง การทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ร่วมกัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2536, หน้า 11; อ้างถึงใน Terry, 1964, p. 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารเป็นกระบวนการต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดหน่วยงานการอำนาจการติดตามและควบคุมที่ถูกพิจารณาจัดทำขึ้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยการใช้กำลังคนและทรัพยากรที่มีอยู่

ซารี มณีสรี (2526, หน้า 5), นิพนธ์ กินาวงศ์ (2526, หน้า 3) และเอกชัย กี่สุขพันธ์ (2533, หน้า 1) ได้ให้ความหมายไว้คล้ายคลึงกันว่า การบริหาร หมายถึง การร่วมดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การบริหาร การดำเนินงานที่ได้ปฏิบัติกับบุคคลโดยอาศัยบุคคล ทั้งรายบุคคลและกลุ่มคนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 13-14) ได้สรุปความหมายของการบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรมาประกอบการบริหารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

กิตติมา ปริดีดล (2532, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ว่า การที่ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่การบริหารการศึกษาด้วยวิธีการกระทำเป็นขั้นตอน แต่ละขั้นตอนต่อเนื่องกัน และสัมพันธ์อย่างเป็นระบบ

จรัส โพธิ์ศิริ (2523, หน้า 8) เสนอไว้ว่า การบริหารการศึกษา คือ การที่บุคคลร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคม เยาวชน และประชาชนในด้านความสามารถ ทัศนคติ พฤติกรรม คุณธรรม และค่านิยมที่มีคุณค่าของความเป็นมนุษย์ โดยใช้กระบวนการระเบียบแบบแผน ทั้งในและนอกสถานศึกษา โดยการใช้ศาสตร์และศิลป์ของผู้บริหารการศึกษาทุกระดับให้เป็นไปตามจุดประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

กัญญา สาธร (2523, หน้า 10) ให้ทัศนะไว้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุม และการจัดการเกี่ยวข้องกับงานทุกอย่างในโรงเรียนคือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาเด็กเยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน

เพื่อบุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม โดยใช้กระบวนการต่าง ๆ ที่เป็นระเบียบแบบแผนทั้งนอก  
ในโรงเรียน

ประชุม รอดประเสริฐ (2525, หน้า 2) กล่าวว่า นอกจากปัจจัยทางด้านทรัพยากรที่ส่งผลให้  
การบริหารงานประสบผลสำเร็จ ยังมีปัจจัยที่ส่งผลให้การบริหารงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ  
นั่นคือกระบวนการบริหารงานตลอดจนความรู้ความสามารถของผู้บริหารเอง

เซอร์ยิวโวลันนี (Segiovanni, 1980, p. 5) ให้ความเห็นว่า การบริหารเป็นกระบวนการทำงาน  
ร่วมกับคนอื่นหรือโดยผู้อื่นและทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ไซมอน (Simon, 1976, p. 1) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการทำกิจกรรมต่าง ๆ  
ให้ได้รับการปฏิบัติจนเป็นผลสำเร็จ

กู๊ด (Good, 1973, p. 14) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การวินิจฉัย  
สั่งการ การควบคุม การจัดการทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อการดำเนินงานของโรงเรียนให้บรรลุผลสำเร็จ  
ตามวัตถุประสงค์

ฮิวส์ (Hughes, 1988, p. 26) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารการศึกษา เป็นการปฏิบัติงาน  
และภารกิจงานที่ต้องปฏิบัติเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับงานการสอนนักเรียนที่เข้ารับการศึกษ  
ในสถานศึกษา

จากการศึกษาแนวคิดในการบริหารการศึกษาที่ได้นำเสนอมา จะเห็นได้ว่าการบริหารการศึกษา  
ได้ให้ความสำคัญในกระบวนการต่าง ๆ ในการบริหารเป็นอย่างยิ่ง จึงพอสรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา  
หมายถึง กระบวนการที่คณะบุคคลได้ลงมือปฏิบัติด้วยการกระทำที่เป็นขั้นตอน ในการดำเนินกิจกรรม  
ต่าง ๆ ในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาประชากรของสังคมให้เกิดความเจริญงอกงามในทุก ๆ ด้าน  
ให้เป็นประชากรที่ดีมีคุณภาพของสังคม โดยใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบ แบบแผนในทุกขั้นตอน  
โดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์  
และเป้าหมายที่วางไว้

แคมเบลล์ (Campbell, 1971, p. 189; อ้างถึงใน กิตติมา ปรีดีดิถก, 2532, หน้า 23) ได้นำเสนอ  
กระบวนการในการบริหารงาน เป็น 5 ขั้นตอน คือ

- 1) การตัดสินใจ (Decision-making)
- 2) การจัดโครงการ (Programming)
- 3) การกระตุ้นการทำงาน (Stimulating)
- 4) การประสานงาน (Co-ordinating)
- 5) การประเมินผล (Appraising)

จากแนวคิดในการบริหารการศึกษาที่ได้นำเสนอมานักบริหารการศึกษาได้ให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจให้เป็นขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการการบริหารงานการศึกษา

## 2.2 เทศบาลและการจัดการศึกษา

### 2.2.1 ความเป็นมาของการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การจัดการศึกษาของประชาชนในอดีต เริ่มต้นจัดการศึกษาแบบนานาประเทศของยุโรป เริ่มเมื่อ พ.ศ.2414 ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ซึ่งได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้จัดตั้งโรงเรียนแห่งแรกขึ้นพระบรมมหาราชวังและในปี พ.ศ. 2427 ได้จัดตั้งโรงเรียนสำหรับราษฎรแห่งแรกที่วัดมหรณพาราม เพื่อรับผิดชอบในการจัดการศึกษาของประเทศ ต่อมาได้รับการยกฐานะขึ้นเป็นกระทรวงศึกษาธิการในปัจจุบัน

หลังจากที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงการปกครองมาเป็นระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขแล้ว การบริหารประเทศได้เริ่มขยายตัวไปสู่ท้องถิ่นมากขึ้น เป็นการกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นได้มีสิทธิและหน้าที่ในการบริหารกิจการของท้องถิ่นในรูปแบบการปกครองท้องถิ่นต่าง ๆ กัน เช่น ได้ตราพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2478 กำหนดให้เทศบาลมีหน้าที่จัดการศึกษาเพื่อให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรมเข้าไว้ด้วยกัน ดังนั้น หน้าที่ในการจัดการศึกษาของท้องถิ่นจึงได้ตกอยู่ในความดูแลรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ๆ และให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2478 กำหนดให้มีการโอนโรงเรียนและทรัพย์สินของโรงเรียนมาเป็นของเทศบาลทั้งหมด หากท้องถิ่นใดมีปริมาณโรงเรียนไม่เพียงพอก็ให้เทศบาลจัดตั้งเพิ่มขึ้น และดำรงโรงเรียนประถมศึกษาเหล่านั้นด้วยเงินรายได้ของเทศบาลเอง

จากผลของพระราชบัญญัติสองฉบับดังกล่าว รัฐบาลในสมัยนั้นจึงได้ตราพระราชกฤษฎีกามอบอำนาจการจัดการประถมศึกษาในเขตเทศบาลให้เทศบาลรับไปดำเนินการ เมื่อ พ.ศ. 2479 และเทศบาลได้รับโอนโรงเรียนเทศบาลมาดำเนินการครั้งแรก เมื่อ พ.ศ.2480 การโอนโรงเรียนเทศบาลมาดำเนินการครั้งนี้ เทศบาลได้รับโอนมาทั้งหมด คือ โรงเรียน กิจการของโรงเรียน ทรัพย์สิน และครู โดยให้ครูโอนมาเป็นพนักงานเทศบาล การโอนการศึกษาอยู่กับเทศบาลในระยะนั้นประสบปัญหาต่าง ๆ มาก งบประมาณของเทศบาลมีจำนวนน้อย ทำให้การศึกษาของเทศบาลไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร จึงมีการโอนการศึกษาของเทศบาลไปอยู่กับกระทรวงศึกษาธิการอีกครั้งหนึ่ง

พ.ศ.2504 รัฐบาลจึงได้โอนการศึกษาในเขตเทศบาลไปให้เทศบาลรับผิดชอบอีกครั้งหนึ่ง โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้

- 1) ให้กระทรวงมหาดไทยควบคุมดูแลการจัดการศึกษาในเขตเทศบาล
- 2) ส่งเสริมให้เทศบาลพยายามรับโอน โรงเรียนประชาบาลไปดำเนินการให้มากที่สุด เว้นแต่โรงเรียนที่กระทรวงศึกษาธิการขอสงวนไว้ปรับปรุงทางวิชาการและเป็นตัวอย่างเท่านั้น
- 3) กระทรวงศึกษาธิการ ควรจ่ายเงินอุดหนุนเป็นการช่วยเหลือการศึกษาในเขตเทศบาล ซึ่งอาจจะคำนวณเป็นรายหัวนักเรียนซึ่งอาจจะได้พิจารณาต่อไป

ดังนั้นการจัดการประถมศึกษาในเขตเทศบาลจึงอยู่ในกำกับดูแล ควบคุมของเทศบาล ตลอดมาจนทุกวันนี้ และประกอบกับ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 มาตราที่ 29 ส่วนที่ 2 มาตรา 41 ได้กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษา ในระดับใดระดับหนึ่งหรือทุกระดับ

### 2.2.2 วิธีการจัดการศึกษาท้องถิ่น

เพื่อให้การบริหารการศึกษาของท้องถิ่นเป็นไปโดยเหมาะสม ทางราชการจึงได้กำหนด แนวทางเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาท้องถิ่น โดยกำหนดให้ส่วนกลางมีหน้าที่ในการส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของหน่วยท้องถิ่นและให้ท้องถิ่นเป็นผู้รับผิดชอบจัดการศึกษาโดยตรง หน่วยงานส่วนกลางที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2547, หน้า 2-3) มีดังนี้

- 1) กระทรวงมหาดไทย มีหน้าที่และความรับผิดชอบควบคุมส่งเสริมในด้านธุรการ เกี่ยวกับนโยบายและการจัดการศึกษาของท้องถิ่นให้เป็นตามเป้าหมาย จัดสรรเงินอุดหนุนจากรัฐบาลกลาง เป็นหน่วยประสานงานกับหน่วยราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง ให้คำแนะนำส่งเสริมและช่วยเหลือหน่วยการปกครองท้องถิ่นในการแก้ปัญหาอุปสรรคและขัดข้องต่าง ๆ ที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกระทรวงมหาดไทย

- 2) กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและมีหน้าที่ในการประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและมีหน้าที่ในการประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายและได้มาตรฐานการศึกษา รวมทั้งการเสนอแนะการจัดสรรงบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

- 3) คณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล (ก.ท.) มีหน้าที่ส่งเสริมการบริหารงานบุคคล โดยกำหนดมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการคัดเลือก การบรรจุ แต่งตั้ง การย้าย การโอน การรับโอน การเลื่อนระดับ การเลื่อนขั้นเงินเดือน มาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับวินัยและการรักษาวินัยและการดำเนินการทางวินัย การอุทธรณ์ การร้องทุกข์ และการให้ออกจากราชการ

### 2.2.3 การบริหารการศึกษาของเทศบาล

เนื่องจากรัฐบาลและ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการดังกล่าว เทศบาลและเมืองพัทยาจึงต้องทำหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาในเขตของตนอย่างเต็มที่ โดยถือปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักการและนโยบายที่กล่าวมาข้างต้น ความรับผิดชอบของเทศบาลและเมืองพัทยา ในเรื่องนี้สรุปได้ดังนี้

- 1) มีหน้าที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2) จัดให้เด็กที่มีอายุถึงเกณฑ์ในเขตเทศบาลได้เข้าโรงเรียน โดยทั่วถึง
- 3) ควบคุมและบริหารโรงเรียนเทศบาลในเขตของตน

เกี่ยวกับเรื่องการจัดการศึกษาเขตเทศบาลและเมืองพัทยานี้ เทศบาลและเมืองพัทยานี้เป็นผู้บริหารและดำเนินการโดยตรง โดยกระทรวงศึกษาธิการและกระทรวงมหาดไทยมิได้เข้าเกี่ยวข้องในรายละเอียดของการปฏิบัติ นอกจากการส่งเสริมสนับสนุนให้เทศบาลและเมืองพัทยานำดำเนินการได้โดยเรียบร้อยและบรรลุผลดียิ่งขึ้น เทศบาลและเมืองพัทยานี้จึงมีอำนาจที่จะใช้ดุลยพินิจและตัดสินใจดำเนินการในเรื่องใด ๆ ได้อย่างเต็มที่ตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ตามกฎหมาย โดยปกติสายงานของฝ่ายต่าง ๆ ในสังกัดเทศบาลนั้น ก่อนที่งานต่าง ๆ จะถึงขั้นการตัดสินใจของนายกเทศมนตรีจะต้องผ่านการพิจารณาของฝ่ายที่เกี่ยวข้องและปลัดเทศบาลตามลำดับเสียก่อน ในกรณีเมืองพัทยาก็เช่นกันงานทุกอย่างก่อนที่นำเสนอปลัดเมืองพัทยาซึ่งเป็นหัวหน้าฝ่ายบริหารนั้นจะต้องผ่านการพิจารณาของหัวหน้าฝ่ายที่เกี่ยวข้องและรองปลัดเมืองพัทยาทตามลำดับ

สำหรับงานการศึกษานั้น หัวหน้ากองหรือผู้อำนวยการกองการศึกษาซึ่งเป็นผู้ดำเนินการและรับผิดชอบนั้นจึงมีความสำคัญในฐานะผู้รับผิดชอบงานรองจากปลัดเทศบาลและนายกเทศมนตรีในกรณีของเทศบาล หรือรับผิดชอบงานรองจากปลัดเมืองพัทยาในกรณีเมืองพัทยา

บุคลากรของเทศบาลที่รับผิดชอบการจัดการศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

- 1) เจ้าหน้าที่ฝ่ายพนักงานประจำ มีปลัดเทศบาลเป็นหัวหน้าปกครองบังคับบัญชาพนักงานประจำและนักบริหารการศึกษาซึ่งมีฐานะเป็นผู้อำนวยการกองหรือหัวหน้ากอง หรือหัวหน้าฝ่ายการศึกษาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารการศึกษาของเทศบาล

- 2) เจ้าหน้าที่ฝ่ายนโยบาย มีคณะเทศมนตรี ทำหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมบริหารการศึกษาท้องถิ่นในเขตเทศบาล และปกครองบังคับบัญชาพนักงานเทศบาลประจำทั้งหมด นอกจากนี้ ยังมีสภาเทศบาลเป็นฝ่ายนิติบัญญัติและพิจารณาอนุมัติงบประมาณการศึกษารวมทั้งควบคุมการบริหารงานของคณะเทศมนตรี สำหรับพนักงานประจำที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาเทศบาลนั้น ตามมาตรา 4 แห่งพระราชกฤษฎีการะเบียบพนักงานเทศบาล (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2521 กำหนดให้เป็นพนักงานครูเทศบาล ได้แก่ พนักงานครูเทศบาลซึ่งดำรงตำแหน่งเป็นผู้สอนประจำ

ในสถานศึกษาของเทศบาล หรือดำรงตำแหน่งอื่นซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้บริหารและให้การศึกษานในสถานศึกษาของเทศบาล หรือดำรงตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการให้การศึกษานซึ่งไม่สังกัดสถานศึกษา (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2547, หน้า 3)

#### 2.2.4 ข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ไม่ว่าจะเป็นองค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล หรือเมืองพัทยา ล้วนมีบทบาทสำคัญในการจัดบริการสาธารณะให้แก่ประชาชนในพื้นที่ ซึ่งรวมถึงการพัฒนาคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ การจัดการศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อพัฒนาความรู้ ความคิด ทักษะที่จะเป็นประโยชน์ในการดำรงชีวิตแก่ประชาชนทุกเพศทุกวัย องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นจึงไม่อาจละเลยหน้าที่ในการส่งเสริมและพัฒนาเด็กและเยาวชน ซึ่งจะเติบโตขึ้นเป็นกำลังสำคัญของประเทศในอนาคตได้

ประกอบกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา 280 กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมมีหน้าที่บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมมีสิทธิที่จะจัดการศึกษาอบรม และฝึกการอาชีพตามความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่นนั้น และเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอบรมของรัฐโดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับมาตรฐานและระบบการศึกษาของชาติ การจัดการศึกษาอบรมภายในท้องถิ่นตามวรรคสอง องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นต้องคำนึงถึงการบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่นด้วย

ดังนั้นโรงเรียนสังกัดเทศบาลจึงมีหน้าที่จัดการศึกษาตามบทบัญญัติของกฎหมาย ซึ่งเทศบาลในจังหวัดฉะเชิงเทราที่จัดการศึกษา ประกอบด้วย 3 เทศบาล คือ เทศบาลเมืองฉะเชิงเทรา เทศบาลตำบลบางคล้า และเทศบาลตำบลบางวัว มีโรงเรียนทั้งสิ้น 5 โรงเรียน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) โรงเรียนเทศบาล 1 วัดแหลมใต้ (สุตสุนทร) เป็นโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองฉะเชิงเทรา ตั้งอยู่เลขที่ 86 ถนนสรรพประสาท ตำบลหน้าเมือง อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา มีพื้นที่ 1 ไร่ 2 งาน 4 ตารางวา ก่อตั้งเมื่อ พุทธศักราช 2466 ปัจจุบันเปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับชั้นปฐมวัยถึงมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีนักเรียนทั้งสิ้น 874 คน ชาย 459 คน หญิง 415 คน มีผู้บริหาร 2 คน หญิง 2 คน มีพนักงานครูทั้งสิ้น 43 คน ชาย 6 คน หญิง 37 คน มีบุคลากรสนับสนุนรวม 6 คน เป็นภารโรง 2 คน

2) โรงเรียนเทศบาล 2 พระยาศรีสุนทรโวหาร (น้อย อาจารยางกูร) เป็นโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองฉะเชิงเทรา ตั้งอยู่เลขที่ 904 ถนนฉะเชิงเทรา-บางปะกง ตำบลหน้าเมือง อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา มีพื้นที่ 5 ไร่ 3 งาน 2 ตารางวา ก่อตั้งเมื่อวันที่ 16 พฤษภาคม พุทธศักราช 2537 เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีนักเรียนรวมทั้งสิ้น

1,102 คน เป็นชาย 543 คน เป็นหญิง 559 คน มีผู้บริหาร 2 คน ชาย 1 คน หญิง 1 คน มีพนักงานครูทั้งสิ้น 44 คน ชาย 7 คน หญิง 37 คน มีบุคลากรสนับสนุน 2 คน ภารโรง 2 คน

3) โรงเรียนเทศบาล 1 วัดแจ้ง เป็นโรงเรียนสังกัดเทศบาลตำบลบางคล้า ตั้งอยู่เลขที่ 45 ถนนระเบียบกิจอนุสรณ์ ตำบลบางคล้า อำเภอบางคล้า จังหวัดฉะเชิงเทรา มีพื้นที่ 4 ไร่ 2 งาน ก่อตั้งเมื่อวันที่ 1 มิถุนายน พุทธศักราช 2465 ปัจจุบันเปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีนักเรียนรวมทั้งสิ้น 1,245 คน ชาย 634 คน หญิง 611 คน มีผู้บริหาร 3 คน ชาย 1 คน ว่าง 2 คน มีพนักงานครูรวมทั้งสิ้น 53 คน ชาย 14 คน หญิง 39 คน มีบุคลากรสนับสนุน 13 คน ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี 1 คน ภารโรง 2 คน และแม่ครัว 10 คน

4) โรงเรียนเทศบาล 2 วัดโพธิ์ เป็นโรงเรียนสังกัดเทศบาลตำบลบางคล้า ตั้งอยู่เลขที่ 159 ถนนระเบียบกิจอนุสรณ์ ตำบลบางคล้า อำเภอบางคล้า จังหวัดฉะเชิงเทรา มีพื้นที่ 11 ไร่ 2 งาน 24 ตารางวา ก่อตั้งเมื่อ 15 มิถุนายน พุทธศักราช 2482 ปัจจุบันเปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีนักเรียนรวมทั้งสิ้น 554 คน ชาย 284 คน หญิง 270 คน มีผู้บริหาร 2 คน ชาย 2 คน มีพนักงานครูรวมทั้งสิ้น 29 คน ชาย 6 คน หญิง 23 คน มีบุคลากรสนับสนุน 6 คน ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี 1 คน ภารโรง 2 คน และแม่ครัว 3 คน

5) โรงเรียนเทศบาล 1 บางวัว เป็นโรงเรียนสังกัดเทศบาลตำบลบางวัว ตั้งอยู่เลขที่ 155/1 หมู่ 3 ตำบลบางสมัคร อำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา มีพื้นที่ 2 ไร่ 3 งาน 39 ตารางวา ก่อตั้งเมื่อพุทธศักราช 2546 ปัจจุบันเปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 มีนักเรียนรวมทั้งสิ้น 441 คน ชาย 230 คน หญิง 211 คน มีผู้บริหาร (รักษาการ) 1 คน เป็นหญิง 1 คน มีพนักงานครูรวมทั้งสิ้น 21 คน ชาย 4 คน หญิง 17 คน มีบุคลากรสนับสนุน 5 คน ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี 1 คน ภารโรง 1 คน แม่บ้าน 2 คน และแม่ครัว 1 คน

จากข้อมูลข้างต้นเป็นการจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยมีผู้บริหารรวมทั้งหมด 10 คน แยกเป็นชาย 4 คน หญิง 4 คน (รวมรักษาการ) ว่าง 2 คน มีนักเรียนรวมทั้งสิ้น 4,216 คน เป็นชาย 2,150 คน เป็นหญิง 2,066 คน มีพนักงานครูรวมทั้งสิ้น 190 คน เป็นชาย 37 คน เป็นหญิง 153 คน



## 2.3 แนวคิดหลักการเกี่ยวกับการตัดสินใจ (Decision making)

### 2.3.1 ความหมายของการตัดสินใจ

การตัดสินใจหรือการวินิจฉัย (Decision making) เป็นอีกเรื่องหนึ่ง que ผู้บริหารต้องเผชิญกับการตัดสินใจตลอดเวลา นับตั้งแต่เรื่องเล็กน้อยเรื่อยไปจนถึงเรื่องที่สำคัญ ในการตัดสินใจของผู้นบริหารนั้นต้องอาศัยข้อมูลที่ถูกค้อง แม่นยำ และเพียงพอที่จะสนับสนุนในการตัดสินใจดังกล่าวได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้ดังนี้

สมคิด บางโม (2539, หน้า 180) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีหลายทางเป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ และกวี ingsัฒ (2539, หน้า 61) กล่าวว่า การตัดสินใจ คือ การพิจารณาทางเลือกหลาย ๆ ทาง ผู้นำต้องตัดสินใจด้วยหลักเหตุผลเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงงาน การตัดสินใจดังกล่าวจะเกิดประโยชน์สูงสุด ส่วนเมธีปิลันธนาพันธ์ (2525, หน้า 168) ให้ทรรศนะว่า การตัดสินใจเป็นการเลือกพฤติกรรมจากทางเลือกต่าง ๆ ที่เป็นไปได้โดยผู้ตัดสินใจมีเหตุผลการเลือกของตนเอง และนพพงษ์ บุญจิตราดุล (2529, หน้า 83) มีความเห็นว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อกระบวนการเป็นผู้นำในการบริหารงานเป็นอย่างมาก จนถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงาน

กอร์ (Gore; อ้างถึงใน สมหมาย หวลอารมณ์, 2543, หน้า 20) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีอยู่หลายทางเพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

เทอร์รี่ (Terry, 1964, pp. 107-108) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง อยู่บนรากฐานของกฎเกณฑ์จากทางเลือกสองทาง หรือมากกว่าสองทางเลือกที่เป็นไปได้

ไซมอน (Simon, 1977, p. 1) กล่าวว่า การบริหารคือการตัดสินใจนั่นเอง

จากความหมายของนักวิชาการต่าง ๆ ที่ได้ให้ความหมายไว้ สรุปได้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกทางเลือกปฏิบัติที่เห็นว่าดีที่สุด จากหลาย ๆ ทางเลือก โดยการวิเคราะห์ด้วยเหตุผลที่เป็นไปได้มากที่สุด เพื่อให้ทางเลือกดังกล่าวบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่ตั้งไว้

### 2.3.2 ประเภทของการตัดสินใจ

ในกระบวนการการบริหารงานขั้นตอนที่สำคัญที่สุดก่อนถึงขั้นปฏิบัติงานนั้น คือ การตัดสินใจ การตัดสินใจจะแตกต่างกันออกไปตามสภาพของปัญหา และปัจจัยหลาย ๆ อย่าง ซึ่งนักการศึกษาได้แบ่งประเภทของการตัดสินใจไว้หลายแนวคิด ดังนี้

สุวิมล ตั้งประเสริฐ (2542, หน้า 167) ได้จำแนกแนวคิดของการตัดสินใจออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1) การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า (Programmed decision) หมายถึง การตัดสินใจที่เป็นไปตามขั้นตอนการดำเนินงานตามกฎและนโยบายซึ่งได้กำหนดทางเลือกและชี้ให้เห็นแนวทางในการตัดสินใจอยู่แล้วเป็นการช่วยให้การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์หนึ่งโดยเฉพาะง่ายเข้า การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้าเปิดโอกาสให้นักบริหารเลือกทางเลือกได้น้อยมาก เพราะเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ และเป็นประจำและเป็นการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่แน่นอน

2) การตัดสินใจที่ไม่กำหนดไว้ล่วงหน้า (Unprogrammed decision) เป็นการตัดสินใจเรื่องที่ไม่เป็นไปตามนโยบายขั้นตอนของการดำเนินงาน มีความซับซ้อนเป็นเรื่องพิเศษซึ่งไม่มีการกำหนดรูปแบบ หรือขั้นตอนที่ต้องดำเนินงานไว้ล่วงหน้า ต้องอาศัยความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ และดุลยพินิจในการตัดสินใจของผู้บริหารในการเลือกดังกล่าว เพื่อแก้ปัญหาที่เผชิญอยู่เป็นการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน การใช้ความสามารถในการตัดสินใจประเภทนี้โดยถูกต้องเหมาะสมเป็นลักษณะของการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ และเป็นการแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการเป็นนักบริหารที่ดีด้วย

สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 209) ได้แบ่งการตัดสินใจในการบริหารไว้ 2 ประเภท คือ

1) การตัดสินใจในปัญหาประจำ ลักษณะของงานประเภทนี้ส่วนใหญ่ ได้แก่ การตัดสินใจตามระเบียบ แบบแผน หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้

2) การตัดสินใจในปัญหาหลัก ปัญหาเหล่านี้ต้องใช้วิจารณญาณในการเก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจเป็นการตัดสินใจที่ต้องใช้ความสามารถในการบริหาร

กิตติมา ปรีดีดิถ (2532, หน้า 121-123) ได้นำเสนอแนวคิดไว้ว่า การตัดสินใจสามารถกระทำได้หลายทาง แต่ว่าการตัดสินใจนั้น ๆ จะยึดหลักอะไรเป็นหลักที่ง่าย ที่สุดคือการแบ่งตามลักษณะของผู้ตัดสินใจ มี 2 แบบ คือ

1) การตัดสินใจโดยบุคคลเดียว

2) การตัดสินใจโดยกลุ่มบุคคล

การตัดสินใจโดยบุคคลเดียว นิยมใช้กับปัญหาง่าย ๆ หรือปัญหาเร่งด่วนแต่ต้องระมัดระวังเรื่องการสื่อสารและตีความ หากสื่อสารไม่ดี ผลจากการตัดสินใจอาจเกิดปฏิกิริยาต่อกันขึ้นได้ หากจำเป็นต้องมีการตัดสินใจไปก่อนโดยผู้บริหารคนเดียว ควรจะต้องชี้แจงให้สมาชิกได้ทราบถึงเหตุที่ต้องตัดสินใจไปก่อน

การตัดสินใจโดยกลุ่มบุคคล เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมจะก่อให้เกิดความกระตือรือร้นมีความพึงพอใจในสิ่งที่ต้องการ มีการนำเอาทางเลือกมาอภิปรายกันจนเป็นที่ยอมรับกันว่าการตัดสินใจควรได้รับการช่วยเหลือจากคนอื่น เพื่อให้การตัดสินใจดีที่สุด

แต่การตัดสินใจโดยกลุ่มก็ควรมีข้อระวัง คือ ต้องให้สมาชิกในกลุ่มได้เข้าใจปัญหาตรงกัน ผลของการตัดสินใจของกลุ่มอาจจะไม่ใช่การตัดสินใจที่ดีที่สุดแต่ขึ้นกับเสียงส่วนใหญ่ของกลุ่ม

ไซมอน (Simon, 1977, pp. 45-49) ได้กล่าวถึงการตัดสินใจของผู้บริหารว่า พิจารณาได้จากรูปแบบที่แตกต่างกัน 2 แบบ คือ

1) การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า (Programmed decision) เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวกับแนวปฏิบัติหรือนโยบาย (Policy) ขององค์การที่เป็นไปในลักษณะงานประจำ การตัดสินใจประเภทนี้กระทำได้ง่าย ๆ โดยอาศัยกฎระเบียบที่มีอยู่

2) การตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า (Non-Programmed decision) เป็นการตัดสินใจในปัญหาที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากงานประจำหรือไม่เป็นไปตามนโยบายที่วางไว้ เป็นปัญหาในสถานการณ์ใหม่ที่ต้องใช้ความสามารถเชิงสร้างสรรค์และดุลยพินิจในการแก้ปัญหาการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในลักษณะนี้จะแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของผู้บริหาร เพราะเป็นการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์จึงมีความสำคัญยิ่ง

จากแนวคิดในการตัดสินใจดังกล่าวพอสรุปได้ว่า การที่ผู้บริหารจะตัดสินใจนั้นพอจำแนกได้ 2 ประเภท คือ การตัดสินใจตามกฎเกณฑ์ ระเบียบและอำนาจหน้าที่ และการตัดสินใจที่ผู้บริหารต้องใช้ความรู้ความสามารถ ข้อมูลและประสบการณ์ที่มีอยู่มาประกอบในการตัดสินใจในการบริหารงานในองค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

### 2.3.3 กระบวนการตัดสินใจ

ในกระบวนการตัดสินใจ นักวิชาการแบ่งขั้นตอนในการตัดสินใจตามพื้นฐานความคิด เหตุผลและประสบการณ์ของแต่ละคน ดังนี้

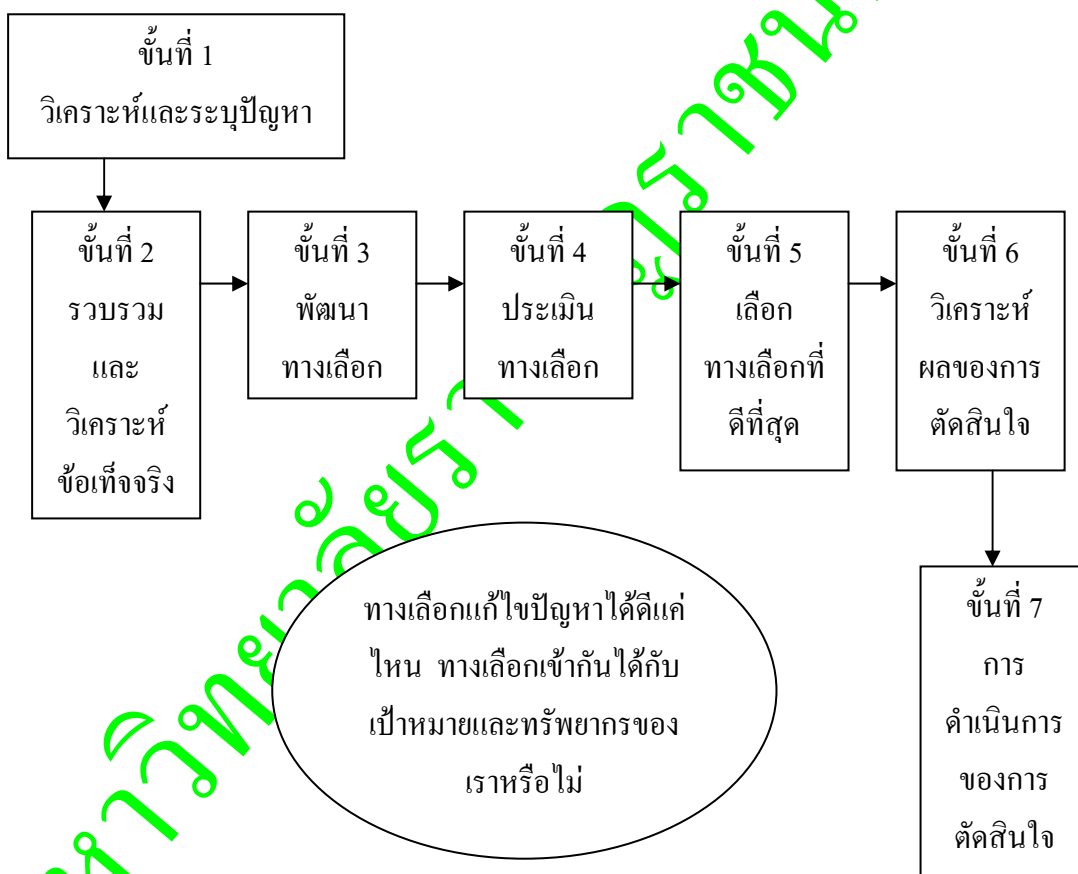
สมคิด บางโม (2539, หน้า 181) ให้ความเห็นว่าในการตัดสินใจนั้นจะให้เกิดประโยชน์สูงสุดและไม่ผิดพลาดจะต้องดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้

- 1) การหาข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล
- 2) คาดคะเนผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- 3) การพิจารณาแนวทางปฏิบัติที่จะนำไปใช้
- 4) เลือกทางปฏิบัติทางใดทางหนึ่ง
- 5) ตัดสินใจ
- 6) วัดผลการปฏิบัติโดยการนำไปเปรียบเทียบการคาดคะเนที่ตั้งไว้แต่ต้น

สมยศ นาวิการ (2538, หน้า 156-159) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลำดับขั้นตอนของการตัดสินใจไว้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์และระบุปัญหา
- ขั้นที่ 2 รวบรวมและวิเคราะห์ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้อง
- ขั้นที่ 3 การพัฒนาทางเลือก
- ขั้นที่ 4 การประเมินทางเลือก
- ขั้นที่ 5 การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด
- ขั้นที่ 6 การวิเคราะห์ผลที่ตามมาของการตัดสินใจ
- ขั้นที่ 7 การดำเนินการของการตัดสินใจ

ดังรายละเอียดในภาพ 2



ภาพ 2 กระบวนการตัดสินใจ

(ที่มา : สมยศ นาวิกาน, 2538, หน้า 156)

แกนนอน (Gannon, 1982, p. 84) ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า การตัดสินใจมี 5 ขั้นตอน คือ

- 1) ค้นพบปัญหาและแยกแยะปัญหา
- 2) หาข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจหรือปัญหานั้น ๆ ให้ได้มากและสมบูรณ์ที่สุด

- 3) ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลข่าวสาร
- 4) กำหนดทางเลือกไว้หลาย ๆ ทาง
- 5) ตัดสินใจเลือกทางเลือก

ไซมอน (Simon, 1977, p. 2) ให้ความเห็นว่า กระบวนการตัดสินใจนั้น ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนที่สำคัญ คือ

- 1) การศึกษาสภาพแวดล้อม การแสวงหาข่าวสารเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ
- 2) การวิเคราะห์ข้อมูล พัฒนาสภาพแวดล้อมที่เป็นข้อมูล เพื่อกำหนดทางเลือกในการตัดสินใจที่จะนำไปปฏิบัติ
- 3) การตัดสินใจทางเลือกที่เห็นว่าดีที่สุด เหมาะสมที่สุดที่จะนำไปปฏิบัติ

จากความเห็นและทัศนะต่าง ๆ ของนักวิชาการ จะเห็นได้ว่า กระบวนการตัดสินใจเป็นวิธีการในการแก้ปัญหา หากปัญหาได้รับการแก้ไขและบรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมายที่วางไว้ ก็นับว่าการแก้ไขปัญหาได้สิ้นสุดลง หากแก้ไขปัญหามิได้ตามที่คาดหวังไว้ก็ต้องทบทวนเพื่อหาวิธีการใหม่ โดยเริ่มต้นตามกระบวนการใหม่อีกครั้ง โดยการใช่วิธีการตัดสินใจหลาย ๆ แบบ ผสมผสาน

#### 2.3.4 วิธีการตัดสินใจ

สุวิมล ตั้งประเสริฐ (2542, หน้า 165) ได้กล่าวถึงวิธีการตัดสินใจว่าในการบริหาร ผู้บริหารต้องเผชิญกับปัญหาภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ อยู่เสมอ ซึ่งผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการตัดสินใจไปตามสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง วิธีการที่ใช้โดยทั่ว ๆ ไป สรุปได้ดังนี้

- 1) ทฤษฎีทางจิตวิทยา (Psychological theory)
- 2) สัญชาตวิเศษ (Intuition)
- 3) ประสบการณ์ (Experience)
- 4) ตามผู้บังคับบัญชา (Follow the leader)
- 5) การทดลอง (Experiment)
- 6) การวิเคราะห์ (Analysis)
- 7) การวิจัยปฏิบัติการ (Operation research)

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2533 หน้า 48) ได้กล่าวถึงผู้นำกับการตัดสินใจไว้ 3 รูปแบบ คือ

- 1) ผู้นำแบบเผด็จการ มีการตัดสินใจแบบสั่งการเองทุกอย่าง คือ โดยผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนต้องทำ
- 2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย มักใช้เสียงส่วนใหญ่ในการตัดสินใจ ไม่นิยมใช้อำนาจยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นมากกว่าผู้นำแบบเผด็จการ การบริหารงานมักเป็นการประสานงานมากกว่าการสั่งให้ปฏิบัติงาน
- 3) ผู้นำแบบตามสบาย ไม่ใช้วิธีการตัดสินใจที่แน่นอนกรตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชาจะพิจารณาให้ความเห็นชอบ

วรูม และแยตตอน (Vroom & Yetton, 1973, p. 156) ได้เสนอวิธีการตัดสินใจไว้ 5 วิธี ดังนี้

วิธีที่ 1 ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเองด้วยข้อมูลที่มีอยู่ หมายถึง ผู้บริหารเห็นแล้วว่าการใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่มีอยู่นั้นมากเพียงพอที่จะใช้ในการตัดสินใจเพื่อการบริหารงานที่สำคัญ ๆ ได้

วิธีที่ 2 ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเองโดยหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง การหาข้อมูลอาจใช้วิธีการสอบถามปัญหา หรือประชุม แต่ผู้บริหารยังคงใช้อำนาจในการตัดสินใจ หรืออาจเพียงแต่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหาข้อมูลให้แก่ผู้บริหาร

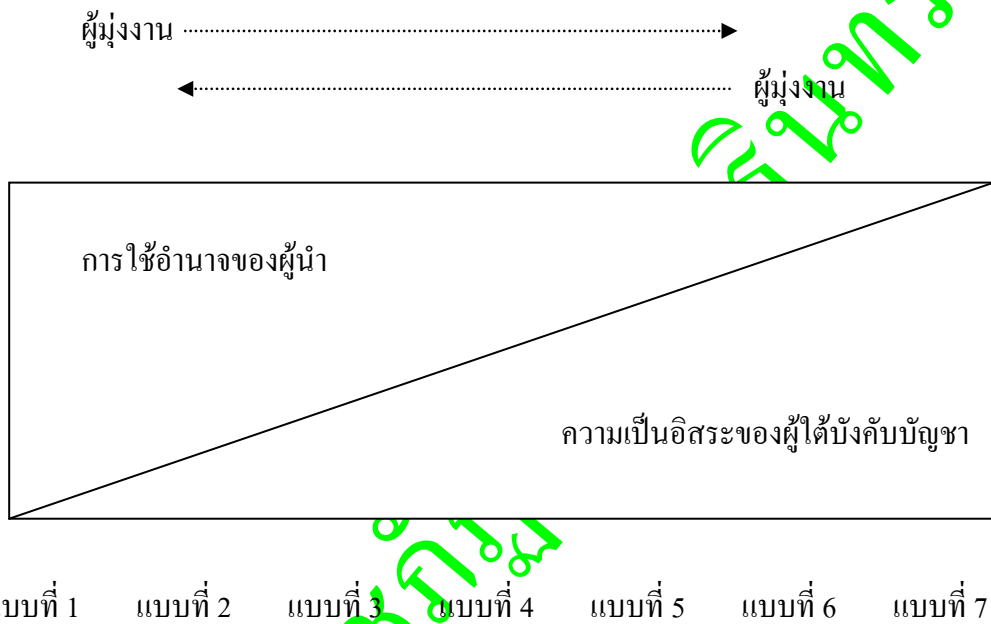
วิธีที่ 3 ผู้บริหารอภิปรายร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลแล้วพิจารณาการตัดสินใจด้วยตนเอง หมายถึง ผู้บริหารขอความเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลและผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจในการตัดสินใจนี้อาจจะไม่มีอิทธิพลจากผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

วิธีที่ 4 ผู้บริหารร่วมประชุมอภิปรายปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอาจจะยอมหรือไม่ยอมให้ความเห็นของกลุ่มมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ หมายถึง ผู้บริหารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งกลุ่มได้รับทราบปัญหา รวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากกลุ่มผู้บริหารและผู้ตัดสินใจเอง และการตัดสินใจนั้นอาจเป็นผลหรือไม่เป็นผลมาจากข้อมูลที่ได้รับจากผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

วิธีที่ 5 ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน หมายถึง ผู้บริหารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งกลุ่มได้รับทราบปัญหา เพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาร่วมกันโดยยึดความคิดเห็นของกลุ่มบทบาทของผู้บริหารจะเป็นไปในลักษณะประธาน ผู้บริหารจะไม่พยายามบังคับให้กลุ่มยอมรับความคิดเห็นของตนและผู้บริหารเต็มใจที่จะยอมรับวิธีการแก้ไขปัญหา รวมทั้งการดำเนินการแก้ปัญหาก็เป็นข้อสรุป

**ลักษณะการใช้อำนาจของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชา**

พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารนี้ มีลักษณะความต่อเนื่องระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับความเป็นอิสระของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังรายละเอียดในภาพ 3



ภาพ 3 ความต่อเนื่องของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร

จากภาพ 3 จะเห็นว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมการตัดสินใจตามรูปแบบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง จากซ้ายไปขวา ทางด้านซ้ายมือสุดผู้บริหารรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ตนเองเพียงผู้เดียว ซึ่งเป็นลักษณะการบริหารแบบรวมอำนาจมากที่สุด โดยการที่ค่อย ๆ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้นทีละน้อย จนกระทั่งถึงทางด้านขวาสุดผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุด หรือมีอิสระในการตัดสินใจมากที่สุดนั่นเอง แทนเนนบวมและชมิทท์ ได้พยายามขยายให้เห็นพฤติกรรมการตัดสินใจในลักษณะต่าง ๆ โดยการจำแนกพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารออกเป็น 7 แบบ (Tannenbaum & Schmidt, 1958, p. 96-101) ซึ่งในแต่ละแบบจะมีลักษณะดังนี้

แบบที่ 1 ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ กรณีนี้ผู้บริหารเป็นผู้พิจารณาปัญหาเอง โดยการหาทางแก้ไขปัญหาไว้หลาย ๆ ทาง แล้วตัดสินใจเลือกทางที่เห็นว่าน่าจะให้ผลดีที่สุด จากนั้นก็แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเพื่อปฏิบัติต่อไป ผู้บริหารแบบนี้อาจคำนึงถึงหรือไม่คำนึงถึงว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความรู้สึกอย่างไรต่อการตัดสินใจของเขา แต่สิ่งสำคัญก็คือ ผู้บริหารประเภทนี้

จะไม่เปิดโอกาสให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นใด ๆ หรือให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ประการใด

แบบที่ 2 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตนเอง ในกรณีนี้การตัดสินใจเหมือนกับแบบที่ 1 ที่แตกต่างกันออกไป ก็คือ แทนที่จะแจ้งการตัดสินใจของตนให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบ ก็เปลี่ยนมาเป็นใช้ศิลปะในการเกลี้ยกล่อมให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้ยอมรับการตัดสินใจนั้น เหตุที่เกลี้ยกล่อมเพราะสำนึกว่าอาจมีการต่อต้านเกิดขึ้น และพยายามลดการต่อต้านโดยชี้ให้เห็นว่า ถ้าการกระทำดังที่ตัดสินใจแล้วจะเกิดประโยชน์ต่อผู้ได้บังคับบัญชา และต่อองค์กรอย่างไร

แบบที่ 3 ผู้บริหารตัดสินใจแล้ว ขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารพยายามที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับโดยให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาได้รับทราบว่า ผู้บริหารคิดอย่างไร หลังจากที่ได้อธิบายให้ผู้ได้บังคับบัญชาฟังแล้ว ก็ให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้สอบถามปัญหาที่สงสัย กรณีเช่นนี้จะช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เข้าใจมากขึ้นว่าผู้บริหารต้องการจะทำอย่างไร

แบบที่ 4 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชา และผู้บริหารอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่ได้เมื่อได้ข้อมูลที่ดีกว่า ผู้บริหารแบบนี้ให้โอกาสแก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนในการที่จะให้ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจบ้าง ความคิดริเริ่ม และการตัดสินใจยังคงอยู่กับผู้บริหาร ก่อนการประชุมหรือพบปะกันกับผู้ได้บังคับบัญชานั้น ผู้บริหารได้ตัดสินใจมาก่อนแล้ว แต่ยังคงคิดว่าอาจเปลี่ยนแปลงได้ จึงให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น เพื่อดูปฏิบัติการที่จะเกิดขึ้นว่า การตัดสินใจนั้นจะกระทบกระเทือนอย่างไรบ้าง และหากข้อมูลใหม่ที่ได้จากผู้ได้บังคับบัญชาเหมาะสมเพียงพอ ผู้บริหารก็อาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจเสียใหม่ได้

แบบที่ 5 ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชา แล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ การตัดสินใจแบบนี้ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนในการเสนอความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหาที่ผู้บริหารเสนอ ผู้บริหารจะเริ่มด้วยการชี้ให้เห็นว่าตัวปัญหาคืออะไร แล้วจึงให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและเสนอข้อมูลตลอดจนทางเลือกต่าง ๆ มาประกอบการพิจารณาตัดสินใจ

แบบที่ 6 ผู้บริหารชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น การตัดสินใจแบบนี้ผู้บริหารมอบปัญหาและข้อจำกัดให้แก่กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาไปทำการตัดสินใจ โดยที่ตนเองอาจเป็นสมาชิกในกลุ่มที่ร่วมพิจารณาตัดสินใจด้วย

แบบที่ 7 ผู้บริหารมอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดแบบนี้ ผู้บริหารให้ความเป็นอิสระแก่ผู้ได้บังคับบัญชามากที่สุด โดยให้หาทางตัดสินใจแก้ปัญหาเอง



แต่ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดว่าใครบ้างที่ เป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหานั้น ๆ และเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจอย่างไรแล้วผู้บริหารจะยอมรับการตัดสินใจนั้น

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้นำ จำแนกได้ 3 แบบ คือ

1) แบบอัตตาธิปไตย หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารใช้กับประสบการณ์หรือข้อมูลของตนเองที่มีอยู่มาตัดสินใจเพียงลำพัง

2) แบบประชาธิปไตย หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารให้สมาชิกในองค์กรซึ่งอาจเป็นบุคคล หรือคณะบุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ

3) แบบเสรีนิยม หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารให้เสรีภาพแก่สมาชิกหรือมอบหมายให้ผู้อื่นเป็นผู้ตัดสินใจสั่งการแทนอย่างอิสระ

ในการตัดสินใจของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชาในการให้ข้อมูล หากผู้บริหารได้ข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์ จะทำให้ผู้บริหารเลือกวิธีการในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ของปัญหาทำให้เกิดบรรยากาศและปฏิสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการร่วมมือปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

### 2.3.5 อุปสรรค/ปัญหาในการตัดสินใจ

กวี วงศ์พุด (2539, หน้า 66) ได้กล่าวถึงอุปสรรคและปัญหาในการตัดสินใจมีสาระสำคัญ ดังนี้

- 1) ความรู้ความสามารถของบุคลากร
- 2) เป้าหมายของแต่ละคนในการตัดสินใจ
- 3) การสื่อสาร สื่อต่าง ๆ ที่ใช้ในการตัดสินใจ
- 4) ระยะเวลาในการตัดสินใจ
- 5) การควบคุมอารมณ์ของผู้นำ
- 6) แรงจูงใจที่ผู้ปฏิบัติงานมองต่างกัน
- 7) ระบบของงานอาจมีหลายระบบ
- 8) ประเภทของผู้ตัดสินใจ อาจมีหลายระดับ
- 9) สถานที่
- 10) การฝังความคิดเดิมหรือตั้งใจเอาไว้เช่นนั้น
- 11) ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกัน
- 12) สภาพแวดล้อมมีส่วนในการตัดสินใจ

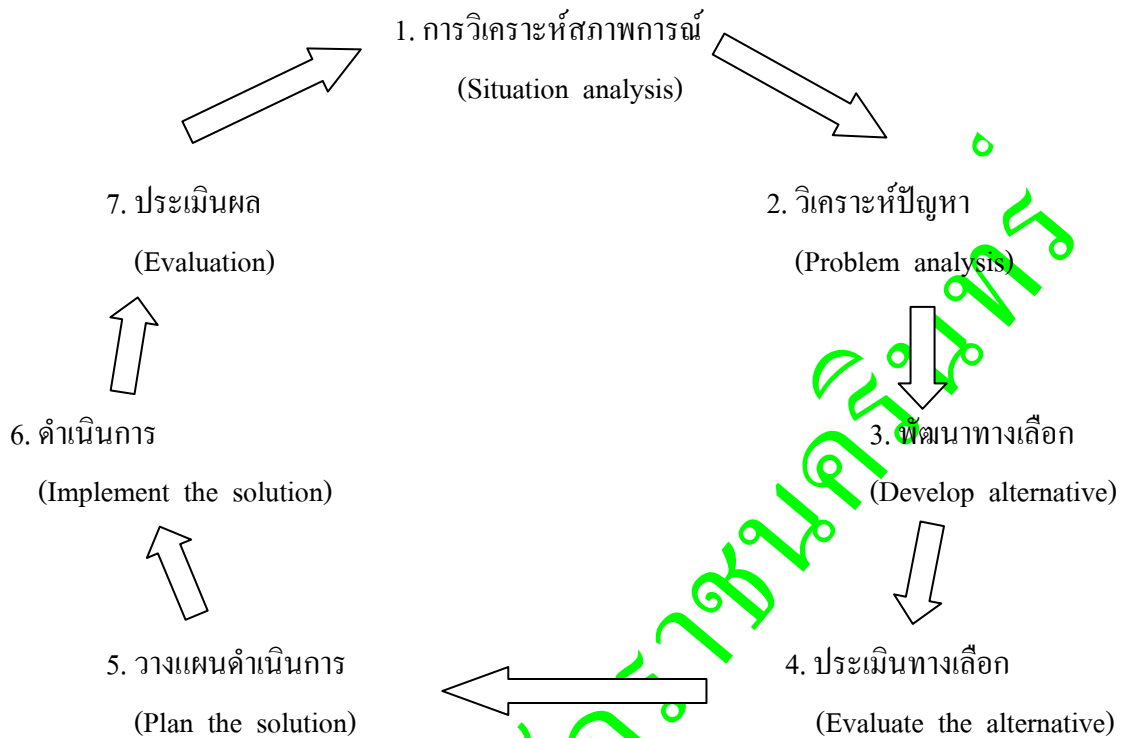
สุเมธ เดียววิเศษ (2527, หน้า 113-114) กล่าวว่า ในการพิจารณาตัดสินใจมีอุปสรรค และปัญหาในการพิจารณาตัดสินใจที่อาจแยกพิจารณาได้ใน 2 ประการที่สำคัญ ดังนี้

- 1) ปัญหาข้อขัดข้องเกี่ยวกับการตัดสินใจ
  - (1) ขาดข้อมูลข่าวสารที่เชื่อถือได้
  - (2) ขาดความรู้และประสบการณ์
  - (3) มีเวลาไม่เพียงพอ รีบด่วนในการตัดสินใจ
  - (4) มีความลำบากในการคาดหมายเหตุการณ์ในอนาคตเพราะเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา
  - (5) มีอำนาจหน้าที่ไม่เพียงพอ อำนาจไม่แน่ชัด เกิดความไม่แน่ใจในความรับผิดชอบ
  - (6) มีความล่าช้าในการดำเนินงานจากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน
  - (7) มีเหตุสืบเนื่องมาจากประเพณีหรือวัฒนธรรมทางสังคมและระบบราชการ
- ผู้บริหารมีความรู้สึกว่าอยู่ในระบบที่แตกต่างกันในเวลาเดียวกัน
- 2) สาเหตุที่ทำให้การตัดสินใจผิดพลาด มีดังนี้
  - (1) การตัดสินใจไม่ยึดเหตุผลเป็นสำคัญ
  - (2) การตัดสินใจใช้เหตุผลไม่ถูกต้อง
  - (3) การตัดสินใจโดยถูกอิทธิพลครอบงำ
  - (4) การตัดสินใจโดยบิดเบือนความเป็นจริงเพื่อประโยชน์อย่างใดอย่างหนึ่ง
  - (5) การตัดสินใจโดยใช้ถ้อยคำกำกวมไม่ชัดเจน
  - (6) การตัดสินใจโดยมีข้อมูลไม่เพียงพอ
  - (7) การตัดสินใจด้วยความระมัดระวังมากเกินไป
  - (8) การตัดสินใจด้วยความรีบร้อน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2533, หน้า 126) ได้กล่าวถึง การแก้ปัญหาและการตัดสินใจว่าเป็นกระบวนการที่ต้องเนื่องตลอดเวลาในการปฏิบัติงาน โดยอาศัยแนวคิดของจอห์นคิวอี้ ที่กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาไว้ 3 ขั้นตอน คือ

- 1) อะไรคือปัญหา (What is the problem)
- 2) วิธีการแก้ปัญหามีอะไรบ้าง (What are the alternatives ?)
- 3) วิธีแก้ปัญหาคือวิธีที่ดีที่สุด (Which alternatives is the best?)

จากแนวคิดนี้ได้นำไปสู่กระบวนการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 7 ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกัน



ภาพ 4 กระบวนการแก้ปัญหาและตัดสินใจ

กล่าวโดยสรุป การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหารงานและมีความสำคัญต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ความรอบรู้ ความมีเหตุผล ประสิทธิภาพสติและสมาธิในการควบคุมอารมณ์ ซึ่งในการตัดสินใจสั่งการผู้บริหารต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ต่าง ๆ ในการตัดสินใจทั้งในด้านตัวผู้บริหาร ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา ข้อมูลข่าวสาร ปัญหาที่ต้องแก้ไข ประสิทธิภาพในการตัดสินใจผู้บริหารต้องตัดสินใจ ต้องมีความละเอียดรอบคอบ มีสติ มีเหตุผล ควบคุมอารมณ์ และสถานการณ์ให้ได้ ซึ่งจะส่งผลต่อการตัดสินใจให้น้อยที่สุด

#### 2.4 พฤติกรรมการตัดสินใจ

พฤติกรรมของมนุษย์ย่อมจะต้องมีพฤติกรรมการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา บางครั้งก็เป็นการตัดสินใจที่เกิดขึ้นจากการพิจารณาไตร่ตรองไว้เป็นอย่างดี บางครั้งก็เป็นการตัดสินใจโดยปราศจากเหตุผลใด ๆ บางครั้งก็เป็นการตัดสินใจในเรื่องส่วนตัว ขณะที่บางครั้งเป็นการตัดสินใจเพื่อส่วนรวม หรือในฐานะที่ตนดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง (บรรจบ เนียมมณี, 2533, หน้า 108)

ในการบริหารงานใดก็ตาม หากพิจารณาในเชิงกระบวนการบริหาร ดังที่ กุลิก (Gulick, 1937, p. 52) ได้เสนอไว้ คือ POSDCORP ซึ่งเริ่มจากการวางแผน ผู้บริหารจะต้องทำการตัดสินใจเลือกแผนที่เห็นว่าเหมาะสมที่สุด เพื่อเป็นวิธีทางนำไปสู่ความสำเร็จตามจุดประสงค์ที่ต้องการในขั้นต่อไปหมายถึง การจัดรูปแบบองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยความสะดวก การประสานงานและอื่น ๆ จะเห็นได้ว่า ทุกขั้นตอนของกระบวนการดังกล่าวจะมีพฤติกรรมการตัดสินใจแฝงอยู่ด้วย ตลอดเวลาตั้งแต่อดีตมาจนถึงปัจจุบัน พฤติกรรมการตัดสินใจได้กลายเป็นพฤติกรรมที่นักบริหารได้นำไปเป็นองค์ประกอบในการชี้ถึงความมีประสิทธิภาพของการบริหารงานอยู่เสมอ ซึ่ง ดร็ัคเคอร์ (Peter E. Drucker, 1970, p. 146) ให้ทัศนะว่า การตัดสินใจที่จะเลือกทางใดทางหนึ่งในบรรดาทางเลือกต่าง ๆ นั้น เป็นเรื่องค่อนข้างยากเพราะว่าการที่จะบอกว่าทางเลือกใดถูกหรือผิดย่อมไม่อาจกระทำได้ง่ายกล่าวคือ ทางเลือกที่ดีที่สุด มักจะอยู่ระหว่างสิ่งที่เกือบจะถูกต้องหรือบางทีก็อาจผิดพลาดได้ และชวนชม ชินะดังกูร (2527 หน้า 125) ได้ชี้ให้เห็นลักษณะดังกล่าวด้วยการเปรียบเทียบว่า การที่จะบอกความถูกต้องนั้นเปรียบเสมือนการเปลี่ยนแปลงระหว่างชายกับขวาท่านั้น ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้ที่เคยเป็นผู้บริหารทุกคนมักจะตระหนักถึงความสำคัญของข้อนี้ เพราะเป็นที่ทราบกันดีว่า ความผิดพลาดของการตัดสินใจย่อมจะมีผลกระทบต่ออัตราดำเนินงาน ด้วยเหตุนี้การตัดสินใจถือเป็นสิ่งทดสอบความสามารถของผู้บริหารได้อย่างหนึ่ง

ลิชฟิลด์ (Edward H. Litchfield, 1956, pp. 3-39) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นวัฏจักรของเหตุการณ์ (Cycles of Events) ตั้งแต่การกำหนดปัญหา การวิเคราะห์ปัญหา จนถึงการวางแผน แก้ไขปัญหา และการประเมินผลที่ว่าการตัดสินใจเป็นวัฏจักรของเหตุการณ์นั้นก็คือเมื่อนำกระบวนการตัดสินใจไปแก้ปัญหานึงแล้วก็จะมีปัญหาอย่างอื่นติดตามมาด้วยเสมอ ปัญหาที่ติดตามนี้อาจเกิดขึ้นในช่วงใดช่วงหนึ่งของกระบวนการแก้ปัญหา และปัญหาที่เกิดขึ้นใหม่นี้ต้องอาศัยการแก้ปัญหาที่เป็นกระบวนการเช่นกัน

ไซมอน (Simon, 1976, p. 241) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความมีเหตุผลในการตัดสินใจ (Rationality in decision-making) ไว้ว่า ในความเป็นจริงนั้น การตัดสินใจที่มีเหตุผลสมบูรณ์ที่สุดนั้น มักจะไม่เกิดขึ้น เนื่องจากผู้ทำการตัดสินใจมักมีข้อจำกัดในเรื่องความรู้ ความสามารถ ตลอดจนข้อจำกัดในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจ นอกจากนั้นนิสัยและค่านิยมในตัวผู้ตัดสินใจเอง ก็เป็นตัวแปรสำคัญที่จะทำให้การตัดสินใจเอนเอียงไปทางใดก็ได้ ประเด็นที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อเหตุผลในการตัดสินใจนั้น แทนเนนบวม และชมิทท์ (Tannenbaum & Schmidt, 1958, pp. 90 – 91) ได้กล่าวไว้ว่า ความมีเหตุผลในการตัดสินใจจะมีมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับตัวแปรที่เป็นแรงขับเคลื่อน (Forces) ในการตัดสินใจ และปัจจัยที่เป็นแรงขับเคลื่อนต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้นำหรือผู้บริหาร ซึ่งมีอยู่ 3 ประการ ได้แก่ แรงขับเคลื่อนในตัวผู้บริหาร แรงขับเคลื่อนจากผู้บังคับบัญชา และแรงขับเคลื่อน

จากสถานการณ์แรงขับเคลื่อนในตัวผู้บริหารในทัศนะของ แทนเนนบวมและชมิคท์นั้น ซึ่งสอดคล้องกับ ไชมอน กล่าวคือ ประกอบด้วย ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ และค่านิยมของผู้บริหาร ตลอดจน ความมิดิตส่วนตัว และความเชื่อมั่นที่มีต่อผู้บังคับบัญชา ลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้ จะผลักดันให้ผู้บริหาร ใช้วิธีการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา กรณีที่ผู้บริหารย่อมจะเลือกใช้วิธีการตัดสินใจที่มีเหตุผล หรือเหมาะสมกับสถานการณ์ได้ดีกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับผู้บริหารอื่น ๆ แรงขับเคลื่อนในตัวผู้ได้บังคับบัญชา ในทัศนะของแทนเนนบวม และชมิคท์ มีอิทธิพลไม่น้อยต่อการเลือกใช้วิธีการตัดสินใจของผู้บริหาร เนื่องจากผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนมีความแตกต่างกันไม่ว่าในเรื่องบุคลิกภาพ หรือความต้องการ และผู้บริหารที่ดีมักคำนึงถึงเรื่องเหล่านี้อยู่แล้ว ดังนั้นผู้บริหารจึงมักเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีอิสระในการตัดสินใจหากเห็นว่าผู้ได้บังคับบัญชา มีความพร้อมและต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้านสถานการณ์ทั่วไป ในทัศนะของ แทนเนนบวม และชมิคท์ ก็นับว่ามีความสำคัญต่อการเลือกใช้ วิธีการตัดสินใจของบริหารเช่นกัน สถานการณ์ดังกล่าวได้แก่ ลักษณะและขนาดขององค์กร ตลอดจนมีความสามารถและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา อย่างองค์การ ที่เน้นหรือให้ความสำคัญที่ระบบราชการมาก เนื่องจากต้องการให้มีเอกภาพทางการบริหารนั้น มักจะมีการรวบอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหารฝ่ายเดียว ขนาดขององค์กรเองก็เป็นตัวแปรที่มีความสำคัญไม่น้อย องค์กรที่มีขนาดใหญ่และมีการกระจายของหน่วยงานย่อยออกไปมาก ๆ มักเป็นอุปสรรคต่อการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ประสิทธิภาพ ในการทำงานของกลุ่มก็เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร หากบุคลากร และผู้ได้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถเพียงพอและร่วมกันทำงานเป็นทีมได้เป็นอย่างดี ผู้บริหาร ก็พร้อมที่จะเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ขององค์กร นอกจากนั้นข้อจำกัดในเรื่องของเวลาก็นับว่ามีความสำคัญ ปัญหาบางอย่างจำเป็นต้องได้รับการแก้ไข โดยเร่งด่วน ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจเนื่องจากไม่อาจรอการตัดสินใจจากกลุ่มได้

แทนเนนบวม และมาสเซอร์ริค (Tannenbaum & Masserik, 1979, pp. 23 – 24) มีความเห็นว่าการตัดสินใจที่เป็นระบบนั้นคือ การตัดสินใจที่เป็นไปตามทฤษฎีการใช้ระบบ (System Approach) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1) การรับรู้และกำหนดปัญหา (Recognition and Defining the Problem) การรับรู้ปัญหาที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจในทางการบริหาร เพราะหากผู้บริหารไม่รับรู้ปัญหาที่จะไม่มีความพยายามแก้ปัญหาและก็จะไม่มีการตัดสินใจเกิดขึ้น การรับรู้ปัญหาไม่เพียงพอแต่รอให้ปัญหาเกิดขึ้นเสียก่อนแต่ต้องพยายามคาดการณ์ล่วงหน้าว่าจะเกิดปัญหาอะไรบ้าง

2) การระบุปัญหา (Identifying the Problem) เมื่อรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นหรือคาดการณ์ได้ว่า จะมีปัญหาอะไรเกิดขึ้นแล้ว ยังต้องสามารถระบุให้ชัดเจนไปว่าปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว ยังต้องสามารถ

ระบุให้ชัดเจนไปว่าปัญหาที่เกิดขึ้นหรือจะเกิดขึ้นอยู่ตรงไหนประกอบด้วยปัญหาย่อยๆ อะไรบ้าง และจำเป็นต้องแก้ไขตรงจุดไหนก่อนหลัง ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร ในแต่ละสถานการณ์นั้น อาจมีมากกว่าหนึ่งปัญหา และการที่จะแก้ปัญหามากมาย ปัญหาไปพร้อมๆ กันนั้นบางครั้ง อาจมีข้อจำกัดหลายๆ อย่างที่ไม่อาจทำได้ จำเป็นต้องเลือกปัญหาที่สำคัญและเร่งด่วนมาแก้ไขก่อน ดังนั้นการระบุปัญหาต่างๆ ให้ชัดเจนจะช่วยให้ทราบว่าควรจะนำปัญหาใดมาแก้ไขก่อนหลัง

3) การสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา (Generalization of Alternatives) เนื่องจากปัญหาต่างๆ ทุกปัญหาย่อมมีหนทางที่จะแก้ไขได้หลายๆ ทาง ดังนั้น การกำหนดทางเลือกต่างๆ ที่เป็นไปได้ไว้หลายๆ ทาง จะช่วยให้การเปรียบเทียบผลดีผลเสียของแต่ละทางเลือกได้ชัดเจน และทำให้ได้ทางเลือกที่ดีที่เหมาะสมมากขึ้น นอกจากนั้นการสร้างทางเลือกต่างๆ ในการแก้ปัญหา มักมีข้อจำกัดในเรื่องความรู้ ดังนั้น การเปิดโอกาสให้บุคคลหลายๆ คน จากหลายๆ ฝ่ายมีส่วนในการสร้างทางเลือกก็จะเป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้ได้ทางเลือกมากขึ้น

4) การเลือกทางเลือก (Selection of the Alternatives) เมื่อได้ทางเลือกต่างๆ ที่เป็นไปได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือ การตัดสินใจเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งมาดำเนินการแก้ไขปัญหา ในทางการบริหารนั้น บางครั้งไม่อาจเลือกทางเลือกที่ให้ผลสูงสุดได้เสมอไป เนื่องจากมีข้อจำกัดอย่างอื่น ๆ ที่เป็นเงื่อนไขอยู่ด้วย เช่น เวลา งบประมาณ ฯลฯ จึงจำเป็นต้องเลือกทางเลือกที่ให้ผลสูงสุดที่เป็นไปได้ ด้วยการลดเงื่อนไขข้อจำกัดต่างๆ ลงให้มากที่สุด

5) การดำเนินการและการประเมินผล (Implementation and Evaluation) เมื่อได้ตัดสินใจเลือกทางเลือกโดยแก้ปัญหาแล้ว ก็ดำเนินการวางแผนและดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ตามทางเลือกที่ได้ตัดสินใจไปแล้ว พร้อมทั้งติดตามประเมินผลเพื่อแก้ไขสิ่งบกพร่องต่างๆ อันอาจเกิดขึ้นได้ การดำเนินการแก้ไขปัญหาและการประเมินผลนั้นมีความสำคัญมากในการตัดสินใจเลือกทางเลือกจะดีมีเหตุผลเพียงใดก็ตาม หากการปฏิบัติตามทางเลือกไม่ดำเนินไปอย่างรัดกุมแล้ว การแก้ปัญหาที่ไม่อาจบรรลุผลตามเป้าหมายได้ในการตัดสินใจที่มีเหตุผลอย่างสมบูรณ์ นอกจากจะขึ้นอยู่กับปัจจัยที่แรงขับเคลื่อน ทั้งสามประการดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ยังจำเป็นต้องอาศัยขั้นตอนที่เป็นระบบด้วย กล่าวคือ ต้องมีการวิเคราะห์หาข้อเท็จจริง และทางเลือกต่างๆ ที่เป็นไปได้ ตลอดจนพิจารณาถึงผลดีผลเสียของทางเลือกแต่ละทางเลือก รวมทั้งผลกระทบต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ จากนั้นจึงพิจารณาตัดสินใจเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง

ในแง่ของการบริหารนั้นอาจชี้ชัดลงไปได้แน่นอนว่า พฤติกรรมการตัดสินใจรูปแบบใดที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักเลือกใช้วิธีการตัดสินใจให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ต่างๆ ที่เป็นอยู่ นั่นหมายถึงว่าในบางครั้ง บางกรณีผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจเอง แต่ในอีกหลายๆ กรณีที่ผู้บริหารควรให้บุคลากร หรือผู้ใต้บังคับบัญชา

ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย จากทฤษฎีสถานการณ์ของการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

## 2.5 ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

ในการศึกษาการตัดสินใจของผู้ที่มีเพศต่างกัน มีประสบการณ์ต่างกัน และประเภทของโรงเรียนต่างกัน พบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้

ประสบการณ์แตกต่างกัน ประกอบ คุณารักษ์ (2530, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องตัวการทางวัฒนธรรมที่นำไปสู่พฤติกรรมการตัดสินใจของหัวหน้าสถานประกอบการประถมศึกษาไทย โดยใช้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันตกของไทย พบว่าผู้บริหารที่แตกต่างกันทางด้านอายุ เพศ ระดับการศึกษา สาขาวิชา และระยะเวลาที่เป็นผู้บริหาร มีกระบวนการตัดสินใจต่างกัน ประสบการณ์และระยะเวลาบริหาร ผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่นานจะลดความเป็นตัวของตัวเอง และจะสร้างรูปแบบวัฒนธรรมใหม่ของตนเองขึ้นมา เป็นกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารนั้น ๆ

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาการตัดสินใจในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับผลงานการวิจัยต่าง ๆ ดังกล่าวพบว่า ประสบการณ์ทำให้มีส่วนร่วมและลักษณะของการตัดสินใจแตกต่างกัน จึงเป็นเหตุจูงใจที่จะศึกษาการมีส่วนร่วมของครูในการตัดสินใจในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรี โดยนำเพศ ประสบการณ์ในการทำงานของครูและประเภทที่โรงเรียนเปิดทำการสอนมาเป็นตัวแปรในการวิจัยในครั้งนี้

## 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.6.1 งานวิจัยในประเทศ

ภวานา วงสวาท (2541, หน้า 110 – 111) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาการตัดสินใจแบบให้มีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนตามความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่ามีความคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจแบบให้มีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการเป็นแบบผู้บริหารหรือครูอาจารย์ในโรงเรียนเป็นกลุ่มแล้วตัดสินใจเอง ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับปานกลาง ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งผู้บริหารแตกต่างกันมีการตัดสินใจแบบให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการ 7 งานไม่แตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นงานนิเทศภายใน

มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผู้บริหารโรงเรียนที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีการตัดสินใจแบบให้มีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการ 7 งาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นงานหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ และงานการเรียนการสอนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อรพรรณ ตู้จินดา (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี โดยการวิจัยแยกได้ 2 แบบ ดังนี้ 1. ระดับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนและระดับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี 2. พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี โดยใช้โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุพรรณบุรี เป็นหน่วยวิเคราะห์ ต่ำ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็น แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารตามแนวคิดของแทนเนนบอม และชมิคท์ พบว่า 1. ระดับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี มีระดับการตัดสินใจโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยผู้บริหารแสดงพฤติกรรมการตัดสินใจแบบผู้บริหารและครูร่วมกันตัดสินใจ ส่วนระดับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า มีระดับความพึงพอใจภายในและความพึงพอใจภายนอกอยู่ในระดับมาก 2. พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี ทั้งความพึงพอใจภายในและความพึงพอใจภายนอกอยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวมและเมื่อพิจารณารายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชลิต ระหว่างบ้าน (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ต่างกัน : กรณีศึกษาจังหวัดเพชรบุรี โดยการวิจัยแยกได้ 2 แบบ ดังนี้ 1. แบบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและ 2. พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและต่ำ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารตามแนวคิดของแทนเนนบอม และชมิคท์ พบว่า 1. แบบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและต่ำ ทั้งในภาพรวมและเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าเป็นแบบผู้บริหารและครูร่วมกันตัดสินใจ และ 2. พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและต่ำ ทั้งในภาพรวมและเมื่อพิจารณารายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อนงค์ แสงแก้ว (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม และความแตกต่างของพฤติกรรมการตัดสินใจของ



ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารตามแนวคิดของ แทนเนนบอมและ ชมิดท์ พบว่า 1. พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษา สมุทรสงครามอยู่ในระดับมาก 5 แบบ เรียงตามค่าเฉลี่ยดังนี้ แบบที่ 7 ผู้บริหารมอบให้ผู้บังคับบัญชา ตัดสินใจเอง แบบที่ 6 ผู้บริหารชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น แบบที่ 5 ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาแล้วนำมา พิจารณาตัดสินใจ แบบที่ 1 ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ แบบที่ 4 ผู้บริหารตัดสินใจแล้ว ขอความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่ได้เมื่อได้ข้อมูลที่ดีกว่า และอยู่ในระดับปานกลาง 2 แบบ เรียงตามลำดับดังนี้ แบบที่ 2 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อม ให้ผู้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตนเอง และแบบที่ 3 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็น จากผู้บังคับบัญชาแต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ 2. พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามเมื่อจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน

## 2.6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แซลลิสบูรี (Salisbury, 1985, p. 1542-A) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับ ความพึงพอใจในการทำงานเกี่ยวกับการบริหารงาน 6 ด้าน คือ ด้านหลักสูตรและด้านการสอน ด้านการเงินและการจัดการ ด้านบุคลากร ด้านอาคารสถานที่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน และชุมชน โดยการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารและครูอาจารย์ ผลการวิจัยพบว่า ครูอาจารย์มีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าผู้บริหาร

ฟาวเลอร์ (Fowler, 1986, p. 3204-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วม การตัดสินใจกับขวัญกำลังใจในการทำงานของครู-อาจารย์ในโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐ ภาคะตอนออกเฉียงใต้เกี่ยวกับงานบริหารการศึกษา 5 ด้าน คือ ด้านหลักสูตร ด้านกิจการนักเรียน ด้านบุคลากร ด้านทรัพยากร และด้านความสัมพันธ์ชุมชน ผลการวิจัยพบว่า

- 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับขวัญกำลังใจในการทำงาน
- 2) ครูอาจารย์ในโรงเรียนที่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับครู-อาจารย์ โรงเรียนที่ไม่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีขวัญกำลังใจในการทำงานแตกต่างกัน

ปาร์ค (Parke, 1986, p. 1802-A) ได้ศึกษาเปรียบเทียบการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมและ แบบไม่มีส่วนร่วมโดยใช้แบบการตัดสินใจตามแนวคิดของ วูม และแฮตคอน (Vroom & Yetton,

1973, p. 56) กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้บริหารในวิทยาลัย จำนวน 108 คน ปรากฏว่าผู้บริหารร้อยละ 74 เห็นด้วยกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและผลการวิจัยพบว่า

1) การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนไม่ยึดแบบหนึ่งแบบใดตายตัว แต่จะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์

2) การเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บริหารจะไม่คำนึงถึงอายุ ประสบการณ์ เพศ สาขาวิชา หรือการอยู่ร่วมสถาบันเดียวกัน

3) ผู้บริหารเพศหญิงและเพศชายใช้แบบการตัดสินใจไม่แตกต่างกัน

บริดดี (Brady, 1991, p. 27-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครู โดยศึกษาจากความคิดเห็นของครู ซึ่งอยู่ในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในรัฐแคลิฟอร์เนีย ตอนหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า ครูทั้งโรงเรียนประถมศึกษาและมัศึกษามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยเฉพาะการตัดสินใจในเรื่องการเรียนการสอน นอกนั้นยังพบว่าลักษณะของผู้นำจะส่งผลกระทบต่อความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งยิ่งถ้าผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อย ครูจะยิ่งมีความต้องการเข้าร่วมการตัดสินใจมากขึ้น

จากผลการวิจัยทั้งในและต่างประเทศ จะเห็นได้ว่าผู้บริหารส่วนใหญ่จะตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอาศัยข้อมูลจากผู้ร่วมงานเป็นส่วนประกอบ แต่ก็ไม่สามารถที่จะทำการตัดสินใจให้มีประสิทธิภาพได้ทุกสถานการณ์ การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยข้อมูลที่ถูกต้อง แม่นยำเพียงพอ และการตัดสินใจนั้นจะต้องรอบคอบ เพราะบางครั้งปัญหาจะมีความซับซ้อน แม้ว่าผู้บริหาร ครู-อาจารย์ หรือผู้ได้บังคับบัญชา อาจจะมีทัศนะในการตัดสินใจที่แตกต่างกันบ้างแต่การปรึกษาหารือร่วมกันอภิปรายในการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาเพื่อตัดสินใจจะเกิดการยอมรับและรู้สึกมีส่วนร่วมก็จะทำให้การบริหารงานนั้นเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

## 2.7 สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในวิธีการตัดสินใจที่กล่าวมาแล้วนั้น ผู้วิจัยนำมาเป็นกรอบแนวคิด เพื่อศึกษาพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยผู้วิจัยได้ใช้วิธีการตัดสินใจ 7 ด้าน ของแทนเนบวม และชมิคท์ (Tannenbaum & Schmidt, 1958, p. 164) ซึ่งเสนอไว้ 7 แบบ ดังนี้

แบบที่ 1 ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบหรือปฏิบัติ

แบบที่ 2 ผู้บริหารกระตุ้นเกลี้ยกล่อมให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับผลการตัดสินใจของตนเอง ก่อนที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชารับทราบและนำไปปฏิบัติ

แบบที่ 3 ผู้บริหารเป็นผู้เสนอข้อตัดสินใจของตนเองแล้วขอความเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้ยอมรับ

แบบที่ 4 ผู้บริหารเสนอข้อตัดสินใจต่อผู้ได้บังคับบัญชาและขอคำแนะนำซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้

แบบที่ 5 ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำจากผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อจะไปตัดสินใจเอง

แบบที่ 6 ผู้บริหารเป็นผู้ชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจโดยตนเอง เป็นสมาชิกกลุ่มนั้นด้วย

แบบที่ 7 ผู้บริหารเป็นผู้อนุญาตให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ตัดสินใจได้ภายในขอบเขต ที่กำหนดโดยผู้บังคับบัญชาต้องทำตาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนต่อไปนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล
  - 3.2.1 การสร้างเครื่องมือ
  - 3.2.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร ได้แก่ พนักงานครู โรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 5 โรงเรียน จำนวนเป็นระดับชั้นที่ปฏิบัติการสอนได้แก่ระดับปฐมวัยจำนวน 47 คน ช่วงชั้นที่ 1 จำนวน 55 คน ช่วงชั้นที่ 2 จำนวน 53 คน ช่วงชั้นที่ 3 จำนวน 35 คน รวม 190 คน

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานครู โรงเรียนสังกัดเทศบาลฉะเชิงเทรากำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 607-608) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 127 คน จากนั้นใช้วิธีสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยชั้นสถานศึกษาเป็นชั้นของการสุ่ม และในแต่ละโรงเรียนใช้สุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับฉลากคั้งตาราง

ตาราง 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างของพนักงานครูสังกัดโรงเรียนเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา

ชื่อ โรงเรียน	ประชากร					กลุ่มตัวอย่าง				
	ระดับปฐมวัย	ช่วงชั้นที่ 1	ช่วงชั้นที่ 2	ช่วงชั้นที่ 3	รวม	ระดับปฐมวัย	ช่วงชั้นที่ 1	ช่วงชั้นที่ 2	ช่วงชั้นที่ 3	รวม
1. โรงเรียนเทศบาล 1 วัดแหลมใต้ (สุดสุนทร)	10	11	11	11	43	8	7	7	7	28
2. โรงเรียนเทศบาล 2 พระยาศรีสุนทรโวหาร (น้อย อาจารย์ยางกูร)	10	13	12	9	44	7	8	8	6	29
3. โรงเรียนเทศบาล 1 วัดแจ้ง	10	14	14	15	53	7	10	10	10	37
4. โรงเรียนเทศบาล 2 วัดโพธิ์	6	11	12	-	29	4	7	8	-	19
5. โรงเรียนเทศบาล 1 บางวัว	11	6	4	-	21	7	4	3	-	14
รวมทั้งหมด (คน)	47	55	53	35	190	32	36	36	23	127

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยยึดหลักตามแนวความคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้วิจัยได้ยึดเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม โดยแบ่งเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เขตที่ตั้ง ประสิทธิภาพการทำงานและระดับชั้นที่ปฏิบัติการสอนเป็นแบบสำรวจรายการ (check list)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 45 ข้อ ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Best & Kahn, 1993, pp. 246-250) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ (Rating Scales) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- |   |   |
|---|---|
| 5 | หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารมากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารมาก        |
| 3 | หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารน้อย       |
| 1 | หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารน้อยที่สุด |

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม นอกเหนือจากตอนที่ 2

### 3.2.1 การสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย โดยมีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

1) ศึกษาค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร ตำรา และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยยึดกรอบเนื้อหาตามแทนเนบวม และชมิทท์ (Tannenbaum & Schmidt, 1958, p. 164) ซึ่งเสนอไว้ 7 ด้าน ดังนี้ 1) ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบหรือปฏิบัติ 2) ผู้บริหารเป็นผู้กระตุ้นเกลี้ยกล่อมให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับผลการตัดสินใจของตนเองก่อนที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบและนำไปปฏิบัติ หรือปฏิบัติ 3) ผู้บริหารเป็นผู้เสนอข้อตัดสินใจของตนเองแล้วขอความเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้อยอมรับ 4) ผู้บริหารเสนอข้อตัดสินใจต่อผู้ได้บังคับบัญชาและขอคำแนะนำซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ 5) ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำจากผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อจะไปตัดสินใจเอง 6) ผู้บริหารเป็นผู้ชี้ข้อจำกัดให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจ โดยตนเองอาจเป็นสมาชิกกลุ่มนั้นด้วย 7) ผู้บริหารเป็นผู้อนุญาตให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ตัดสินใจได้ภายในขอบเขตที่กำหนดโดยผู้บังคับบัญชาผู้เองตาม

2) สร้างแบบสอบถามฉบับร่างให้ครอบคลุมเนื้อหาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา

3) นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนออาจารย์และที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบแนะนำ ปรับปรุงแก้ไข

### 3.2.2 การตรวจสอบหาคุณภาพเครื่องมือ

1) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ความถูกต้องของภาษา โดยใช้เทคนิค IOC แล้วนำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ดังนี้

(1) นางกัทกร เพื่อนงาม รองผู้อำนวยการสถานศึกษาวิทยฐานะชำนาญการ  
โรงเรียนเทศบาล 1 วัดแหลมใต้ (สุตสุนทร)  
(ด้านเนื้อหา)

(2) นายภูเกียรติ ภูมิพนา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาวิทยฐานะชำนาญการ  
โรงเรียนเทศบาล 1 วัดแหลมใต้ (สุตสุนทร)  
(ด้านเนื้อหา)

- (3) นางเพ็ญศรี สุขเสวี ครู วิทยาลัยครูชำนาญการ  
โรงเรียนเทศบาล 1 วัดแหลมใต้ (สุดสุนทร)  
(ด้านภาษา)
- (4) นางลัดดาวัลย์ โคตรอุทิน ครู  
โรงเรียนเทศบาล 1 วัดแหลมใต้ (สุดสุนทร)  
(ด้านสถิติวิจัย)
- (5) ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู อาจารย์พิเศษสาขาวิชาพื้นฐานและการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์  
(ด้านสถิติวิจัย)

2) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มบุคคลที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จากเทศบาลเมืองพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี ประกอบด้วย

- (1) โรงเรียนเทศบาล 1 ศรีกิตติวรรณนุสรณ์ จำนวน 10 คน  
(2) โรงเรียนเทศบาล 2 วัดกลางทวมมาวาส จำนวน 10 คน  
(3) โรงเรียนเทศบาล 3 วัดเกาะนครสวรรค์ จำนวน 10 คน

เหตุผลที่เลือกโรงเรียนเทศบาลเมืองพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี เพราะเป็นอำเภอที่ใกล้กับจังหวัดฉะเชิงเทราและมีสภาพทางภูมิศาสตร์ที่ใกล้เคียงกับจังหวัดฉะเชิงเทรา และที่ไม่เลือกโรงเรียนเทศบาลในจังหวัดฉะเชิงเทราเพราะใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

3) นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้แล้วไปหาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีของครอนบัค (Cronbach, 1990, pp. 202 - 204) ที่เรียกว่า “สัมประสิทธิ์แอลฟา” ( $\alpha$  - Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่น .96 ซึ่งหมายความว่าแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นสูงสามารถใช้ทดสอบได้

4) นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้แล้วมาปรับปรุงแก้ไขแล้วทำเป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อเก็บข้อมูลต่อไป

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินเป็นขั้นตอนต่อไปนี้

3.3.1 บันทึกเสนอให้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ ออกหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามถึงผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

3.3.2 นำหนังสือเสนอต่อผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา เพื่อขออนุญาตในการเก็บข้อมูล

3.3.3 การส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยส่งด้วยตนเอง

3.3.4 การรวบรวมแบบสอบถาม ผู้วิจัยเดินทางไปรวบรวมด้วยตนเอง หลังจากส่งแบบสอบถามไปแล้ว 2 สัปดาห์

3.3.5 ส่งแบบสอบถามไป 127 ฉบับ ได้กลับคืนมา 127 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

3.4.1 ตรวจสอบจำนวนและความถูกต้องของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาแต่ละฉบับ

3.4.2 ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์

3.4.3 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจะวิเคราะห์โดยใช้ความถี่และค่าร้อยละ แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

3.4.4 ข้อมูลพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา จะวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $S.D$ ) แล้วนำเสนอในรูปแบบตาราง พร้อมกับคำบรรยายประกอบ

3.4.5 การเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา ใช้การวิเคราะห์ด้วยการทดสอบค่าที ( $t$ -test) และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA)

3.4.6 ข้อมูลปลายเปิดจะวิเคราะห์โดยการสังเคราะห์เนื้อหา

3.4.7 เกณฑ์การวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวคิดของเบสท์ (Best, 1993, p. 247)

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00	หมายถึง	พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร อยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49	หมายถึง	พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49	หมายถึง	พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร อยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49	หมายถึง	พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อย



ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49	หมายถึง	พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อยที่สุด
---------------------	---------	--

### 3.5 สถิติที่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติดังนี้

3.5.1 ความถี่และค่าร้อยละ สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

3.5.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สำหรับการศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา

3.5.3 สถิติทดสอบค่าที (Independent Sample  $t$ -test) สำหรับการเปรียบเทียบพฤติกรรม  
การตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตาม เขตที่ตั้ง และ  
ประสบการณ์

3.5.4 วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) สำหรับการเปรียบเทียบ  
พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามช่วงชั้น  
ที่ปฏิบัติการสอน เปรียบเทียบรายคู่แบบ Scheffe's

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา ได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยเริ่มจากการกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

#### 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ทางสถิติและอักษรย่อเพื่อความสะดวกและเข้าใจตรงกันในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
$S.D.$	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
$n$	แทน	จำนวนในกลุ่มตัวอย่าง
$t$	แทน	ค่าสถิติการแจกแจง $t$
$p$	แทน	ค่าความน่าจะเป็น
$F$	แทน	ค่าสถิติการแจกแจง $F$
$MS$	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง
$SS$	แทน	ความแปรปรวน
$df$	แทน	ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (degrees of freedom)
*	แทน	นัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ )

#### 4.2 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ออกเป็น 3 ขั้นตอนตามลำดับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังต่อไปนี้

4.2.1 เพื่อศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา ตามความคิดเห็นของพนักงานครู

4.2.2 เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา ตามความคิดเห็นของพนักงานครู จำแนกตาม เขตที่ตั้ง ประสบการณ์ และช่วงชั้น

### 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามที่ตั้ง ประสบการณ์ และสภาพการดำรงตำแหน่ง ในโรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งนำเสนอด้วยค่าความถี่ และร้อยละ ดังตาราง 2

**ตาราง 2** จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามที่ตั้ง ประสบการณ์ และช่วงชั้น ในโรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
<b>1. ที่ตั้ง</b>		
ในเมือง	57	44.88
นอกเมือง	70	55.12
รวม	127	100
<b>2. ประสบการณ์</b>		
ต่ำกว่า 15 ปี	67	52.76
15 ปี ขึ้นไป	60	47.24
รวม	127	100
<b>3. ช่วงชั้นที่ปฏิบัติการสอนของพนักงานครู</b>		
ระดับปฐมวัย	32	25.20
ช่วงชั้นที่ 1	36	28.30
ช่วงชั้นที่ 2	36	28.30
ช่วงชั้นที่ 3	23	18.20
รวม	127	100

จากตาราง 2 มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 127 คน ซึ่งส่วนใหญ่ที่ตั้งของสถานที่ทำงานอยู่นอกเมืองคิดเป็นร้อยละ 55.12 อยู่ในเมือง คิดเป็นร้อยละ 44.88

มีผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งส่วนใหญ่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 55.12 มีประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 47.24

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงานครูช่วงชั้นที่ 1 และช่วงชั้นที่ 2 คิดเป็นร้อยละ 28.30 รองลงมาได้แก่ ระดับปฐมวัยที่เป็นพนักงานครูนั้น คิดเป็นร้อยละ 25.20 ส่วนพนักงานครูช่วงชั้นที่ 3 ตอบแบบสอบถาม คิดเป็นร้อยละ 18.20

**ตอนที่ 2** การวิเคราะห์พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมและรายแบบ

**ตาราง 3** ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยภาพรวม

พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียน	n = 127		ระดับ ความคิดเห็น	อันดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเองเต็มใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบหรือปฏิบัติ	4.13	0.27	มาก	2
2. ผู้บริหารเป็นผู้กระตุ้นเกลี้ยกล่อมให้ ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับผลการตัดสินใจของตนเอง ก่อนที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบและ นำไปปฏิบัติ	4.06	0.37	มาก	5
3. ผู้บริหารเป็นผู้เสนอข้อตัดสินใจของตน แล้วขอความเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ออมรับ	4.02	0.32	มาก	7
4. ผู้บริหารเสนอข้อตัดสินใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและ ขอคำแนะนำซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้	4.04	0.36	มาก	6
5. ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำจาก ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อจะไปตัดสินใจเอง	4.11	0.28	มาก	3

ตาราง 3 (ต่อ) ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทราโดยภาพรวม

พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียน	n = 127		ระดับ ความคิดเห็น	อันดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
6. ผู้บริหารเป็นผู้ชี้ข้อจำกัดแล้วให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจโดยตนเอง อาจเป็นสมาชิกกลุ่มนั้นด้วย	4.16	0.27	มาก	1
7. ผู้บริหารเป็นผู้อนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ หน้าที่ตัดสินใจได้ภายในขอบเขตที่กำหนด โดยผู้บังคับบัญชาต้องทำตาม	4.07	0.41	มาก	4
เฉลี่ยรวม	4.08	0.15	มาก	

จากตาราง 3 แสดงว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.08$  S.D. = 0.15) และเมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า มีพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ ผู้บริหารเป็นผู้ชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจโดยตนเอง อาจเป็นสมาชิกกลุ่มนั้นด้วย ( $\bar{X} = 4.16$  S.D. = 0.27) รองลงมาคือ ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบหรือปฏิบัติ ( $\bar{X} = 4.13$  S.D. = 0.27) และอันดับ 3 คือ ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อจะไปตัดสินใจเอง ( $\bar{X} = 4.11$  S.D. = 0.28)

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา แบบผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบหรือปฏิบัติ

พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียน	n =127		ระดับ	อันดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. เมื่อมีปัญหาใด ๆ ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบภายหลัง	3.99	0.80	ปานกลาง	7
2. ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจ โดยมุ่งผลสำเร็จของงาน มากกว่าความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา	4.09	0.72	มาก	5
3. ผู้บริหารจะพิจารณาปัญหาต่าง ๆ ของสถานศึกษา ด้วยตนเอง	4.26	0.63	มาก	2
4. ผู้บริหารจะหาแนวทางที่คิดว่าดีที่สุดในการตัดสินใจ แก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง	4.09	0.67	มาก	4
5. ผู้บริหารจะไม่ถามความเห็นหรือขอข้อมูลจาก ผู้ได้บังคับบัญชาก่อนตัดสินใจ	4.23	0.49	มาก	3
6. ผู้บริหารเชื่อมั่นความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษา ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของผู้บริหารแต่เพียงผู้เดียว ส่วนผู้ร่วมงานเป็นผู้ปฏิบัติ	4.26	0.56	มาก	1
7. ผู้บริหารมีความละเอียดรอบคอบในการตัดสินใจ ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง	4.07	0.77	มาก	6
รวมเฉลี่ย	4.13	0.27	มาก	

จากตาราง 4 แสดงว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา แบบผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบหรือปฏิบัติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13$  S.D. =0.27) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ผู้บริหารเชื่อมั่นความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของผู้บริหารแต่เพียงผู้เดียว ส่วนผู้ร่วมงานเป็นผู้ปฏิบัติ ( $\bar{X} = 4.26$  S.D. =0.56) รองลงมาคือ ผู้บริหารจะพิจารณาปัญหาต่าง ๆ ของสถานศึกษาด้วยตนเอง ( $\bar{X} = 4.26$  S.D. =0.63) และอันดับ 3 คือ ผู้บริหารจะไม่ถามความเห็นหรือขอข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชาก่อนตัดสินใจ ( $\bar{X} = 4.23$  S.D. =0.49)

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา แบบผู้บริหารเป็นผู้กระตุ้นเกลี้ยกล่อมให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับผลการตัดสินใจของตนเองก่อนที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบ และนำไปปฏิบัติ

พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียน	n = 127		ระดับ ความถี่เห็น	อันดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. เมื่อผู้บริหารตัดสินใจไปแล้วมักจะเกิดความกังวลว่า อาจจะถูกต่อต้านจากเพื่อนร่วมงาน	3.79	0.81	ปานกลาง	7
2. ผู้บริหารจะบอกถึงประโยชน์ที่โรงเรียนจะได้รับ อันเนื่องมาจากการตัดสินใจของผู้บริหาร	3.97	0.81	ปานกลาง	6
3. ผู้บริหารจะบอกถึงผลเสียที่ผู้ได้บังคับบัญชาจะได้รับ หากไม่เห็นด้วยกับการตัดสินใจของผู้บริหาร	4.05	0.75	มาก	5
4. ผู้บริหารจะลงโทษผู้ได้บังคับบัญชาหากไม่เห็นด้วย หรือต่อต้านการตัดสินใจของผู้บริหาร	4.19	0.68	มาก	2
5. ผู้บริหารจะมีศิลปะในการพูดโน้มน้าวจิตใจ ผู้ได้บังคับบัญชาที่ไม่เห็นด้วยต่อการตัดสินใจของตน	4.18	0.70	มาก	3
6. ผู้บริหารมักจะเลือกใช้วิธีการประชุมและชี้แจง ในที่ประชุมหากพบว่ามีผู้ต่อต้านการตัดสินใจของตน	4.11	0.59	มาก	4
7. ผู้บริหารเชื่อมั่นว่าการตัดสินใจของตนจะเกิดผลดี ได้นั้นจะต้องทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วยก่อน	4.19	0.61	มาก	1
รวมเฉลี่ย	4.06	0.37	มาก	

จากตาราง 5 แสดงว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา แบบผู้บริหารเป็นผู้กระตุ้นเกลี้ยกล่อมให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับผลการตัดสินใจของตนเองก่อนที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบและนำไปปฏิบัติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.06$  S.D. = 0.37) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ผู้บริหารเชื่อมั่นว่าการตัดสินใจของตนจะเกิดผลดีได้นั้นจะต้องทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วยก่อน ( $\bar{X} = 4.19$  S.D. = 0.61) รองลงมาคือ ผู้บริหารจะลงโทษผู้ได้บังคับบัญชาหากไม่เห็นด้วยหรือต่อต้านการตัดสินใจของผู้บริหาร ( $\bar{X} = 4.19$  S.D. = 0.68) และอันดับ 3 คือ ผู้บริหารจะมีศิลปะในการพูดโน้มน้าวจิตใจผู้ได้บังคับบัญชาที่ไม่เห็นด้วยต่อการตัดสินใจของตน ( $\bar{X} = 4.18$  S.D. = 0.70)

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา แบบผู้บริหารเป็นผู้เสนอข้อตัดสินใจของตน  
แล้วขอความเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ยอมรับ

พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน	n = 127		ระดับ ความคิดเห็น	อันดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ผู้บริหารเป็นผู้เสนอข้อตัดสินใจของตนแล้ว ขอความเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา	4.08	0.71	มาก	3
2. แม้ผู้บริหารจะตัดสินใจมาแล้วแต่จะชี้แจงต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาก่อน เพื่อให้ข้อเสนอแนะ ในการตัดสินใจอีกครั้งหนึ่ง	3.98	0.83	ปานกลาง	6
3. เมื่อตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งไปแล้วผู้บริหาร จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาซักถามข้อสงสัยต่างๆ	3.94	0.80	ปานกลาง	7
4. ผู้บริหารจะอธิบายถึงความคิด ความตั้งใจของตน ในการตัดสินใจเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับฟัง	3.98	0.73	ปานกลาง	5
5. ผู้บริหารจะยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นแต่เรื่อง การตัดสินใจเรื่องต่างๆ ผู้บริหารจะรับผิดชอบ แต่เพียงผู้เดียว	4.01	0.78	มาก	4
6. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาวิพากษ์วิจารณ์ การตัดสินใจของผู้บริหารได้	3.91	0.76	ปานกลาง	8
7. ผู้บริหารต้องการเพียงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจเหตุผล ในการตัดสินใจของตนเท่านั้น	4.19	0.61	มาก	1
8. ผู้บริหารจะไม่ยอมเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ แม้จะมีผู้คัดค้านแต่ก็ยอมรับฟังเหตุผล	4.11	0.68	มาก	2
รวมเฉลี่ย	4.02	0.32	มาก	

จากตาราง 6 แสดงว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล  
จังหวัดฉะเชิงเทรา แบบผู้บริหารเป็นผู้เสนอข้อตัดสินใจของตนแล้วขอความเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา  
เพื่อให้ยอมรับ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.02$  S.D. = 0.32) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ  
อยู่ในระดับมาก 4 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ผู้บริหารต้องการเพียงให้ผู้ใต้บังคับบัญชา



เข้าใจเหตุผลในการตัดสินใจของตนเท่านั้น ( $\bar{X} = 4.19$  S.D. =0.61) ผู้บริหารจะไม่ยอมเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจแม้จะมีผู้คัดค้านแต่ก็ยอมรับฟังเหตุผล ( $\bar{X} = 4.11$  S.D. =0.68) ผู้บริหารเป็นผู้เสนอข้อตัดสินใจของตนแล้วขอความเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.08$  S.D. =0.70) ผู้บริหารจะยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นแต่เรื่องการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ผู้บริหารจะรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว ( $\bar{X} = 4.01$  S.D. =0.78) และอยู่ในระดับปานกลาง 4 ข้อ คือ ผู้บริหารจะอธิบายถึงความคิด ความตั้งใจของตนในการตัดสินใจเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับฟัง ( $\bar{X} = 3.98$  S.D. =0.73) แม้ผู้บริหารจะตัดสินใจมาแล้วแต่จะชี้แจงต่อผู้ใต้บังคับบัญชาก่อน เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการตัดสินใจอีกครั้งหนึ่ง ( $\bar{X} = 3.98$  S.D. =0.83) เมื่อตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งไปแล้วผู้บริหารจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาซักถามข้อสงสัยต่าง ๆ ( $\bar{X} = 3.94$  S.D. =0.80) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาวิพากษ์วิจารณ์การตัดสินใจของผู้บริหารได้ ( $\bar{X} = 3.91$  S.D. =0.76)

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา แบบผู้บริหารเสนอข้อตัดสินใจต่อผู้ได้บังคับบัญชา และขอคำแนะนำซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้

พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน	n = 127		ระดับ ความคิดเห็น	อันดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. แม้ผู้บริหารจะตัดสินใจแล้วแต่ก็ยังเสนอข้อตัดสินใจของตนต่อผู้ร่วมงานเพื่อแนะนำคำที่ดีไปใช้	3.98	0.76	ปานกลาง	5
2. เมื่อตัดสินใจแล้วผู้บริหารมักจะกังวลว่าการตัดสินใจเรื่องนั้น ๆ จะมีผลกระทบต่อผู้ได้บังคับบัญชาคนใดอย่างไร	4.02	0.69	มาก	3
3. เมื่อตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งไปแล้วผู้บริหารจะแจ้งต่อผู้บังคับบัญชาทราบภายหลังเพื่อดูปฏิบัติการว่าจะต่อต้านหรือไม่	4.15	0.72	มาก	1
4. เมื่อพบว่าผู้ได้บังคับบัญชาต่อต้านหรือไม่เห็นด้วยผู้บริหารจะแจ้งให้ทราบว่า การตัดสินใจที่ทำไปแล้วนั้น อาจเปลี่ยนแปลงได้บ้าง	4.01	0.76	มาก	4
5. ผู้บริหารจะแจ้งต่อผู้ได้บังคับบัญชาว่าแม้การตัดสินใจอาจเปลี่ยนแปลงได้แต่อำนาจการตัดสินใจขั้นสุดท้ายย่อมเป็นของผู้บริหารเอง	4.05	0.70	มาก	2
รวมเฉลี่ย	4.04	0.36	มาก	

จากตาราง 7 แสดงว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา แบบผู้บริหารเสนอข้อตัดสินใจต่อผู้ได้บังคับบัญชาและขอคำแนะนำซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ โดยภาพรวมในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ผู้บริหารโรงเรียนเมื่อตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งไปแล้ว ผู้บริหารจะแจ้งต่อผู้บังคับบัญชาทราบภายหลังเพื่อดูปฏิบัติการว่าจะต่อต้านหรือไม่ ( $\bar{X} = 4.15$  S.D. = 0.72) รองลงมาคือ ผู้บริหารจะแจ้งต่อผู้ได้บังคับบัญชาว่าแม้การตัดสินใจอาจเปลี่ยนแปลงได้แต่อำนาจการตัดสินใจขั้นสุดท้ายย่อมเป็นของผู้บริหารเอง ( $\bar{X} = 4.05$  S.D. = 0.70) และอันดับ 3 คือ เมื่อตัดสินใจแล้วผู้บริหารมักจะกังวลว่าการตัดสินใจเรื่องนั้น ๆ จะมีผลกระทบต่อผู้ได้บังคับบัญชาคนใดอย่างไร ( $\bar{X} = 4.02$  S.D. = 0.69)

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด  
เทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา แบบผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำ  
จากไต่บังคับบัญชาเพื่อจะไปตัดสินใจเอง

พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียน	n = 127		ระดับ ความคิดเห็น	อันดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ผู้บริหารมักจะพูดเสมอว่าการให้ความเห็น เป็นหน้าที่ของผู้ไต่บังคับบัญชา แต่การตัดสินใจ เป็นอำนาจของผู้บริหาร	4.09	0.71	มาก	5
2. แม้จะตัดสินใจมาแล้วแต่ผู้บริหารยังรับฟัง ข้อเสนอแนะของผู้ไต่บังคับบัญชาได้อีก	4.07	0.68	มาก	6
3. ผู้บริหารนำข้อเสนอแนะที่ดีจากผู้ไต่บังคับบัญชาไป เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจของตนเอง	4.10	0.71	มาก	4
4. ผู้บริหารเสนอปัญหาต่อผู้ไต่บังคับบัญชาแล้วขอ คำแนะนำไปตัดสินใจ	4.05	0.66	มาก	7
5. ก่อนการตัดสินใจของผู้บริหารจะต้องขอความเห็น จากผู้ไต่บังคับบัญชา	4.13	0.66	มาก	3
6. ก่อนตัดสินใจผู้บริหารจะใช้วิธีการนำเสนอปัญหา ในที่ประชุมแล้วเปิดโอกาสให้ผู้ไต่บังคับบัญชา แสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลายแล้วนำความคิด ที่ดีที่สุดไปใช้ตัดสินใจ	4.24	0.61	มาก	1
7. ผู้บริหารเชื่อมั่นว่าความรู้และประสบการณ์ของ ผู้ไต่บังคับบัญชามีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการตัดสินใจ ของผู้บริหาร	4.14	0.61	มาก	2
รวมเฉลี่ย	4.11	0.28	มาก	

จากตาราง 8 แสดงว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัด  
ฉะเชิงเทรา แบบผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำจากไต่บังคับบัญชาเพื่อจะไปตัดสินใจเอง  
โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ก่อนการตัดสินใจของผู้บริหารจะต้อง  
ขอความเห็นจากผู้ไต่บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.24$  S.D. = 0.61) รองลงมาคือ ผู้บริหารเชื่อมั่นว่าความรู้

และประสบการณ์ของผู้ได้บังคับบัญชามีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร ( $\bar{X} = 4.14$   $S.D. = 0.61$ ) และอันดับ 3 คือ ก่อนการตัดสินใจของผู้บริหารจะต้องขอความเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.13$   $S.D. = 0.66$ )

**ตาราง 9** ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา แบบผู้บริหารเป็นผู้ชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจ โดยตนเองอาจเป็นสมาชิกกลุ่มนั้นด้วย

พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียน	$n = 127$		ระดับ	อันดับที่
	$\bar{X}$	$S.D.$		
1. ผู้บริหารมักจะพูดเสมอว่าการให้ความเห็นเป็นหน้าที่ของผู้ได้บังคับบัญชา แต่การตัดสินใจเป็นอำนาจของผู้บริหาร	4.22	0.59	มาก	1
2. ผู้บริหารเป็นผู้ชี้ข้อจำกัดในการตัดสินใจแล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจ โดยตนเองอาจเป็นสมาชิกกลุ่มนั้นด้วย	4.19	0.54	มาก	2
3. ผู้บริหารจะไม่ตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ด้วยตนเอง แต่จะมอบหมายให้คณะครูกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งตัดสินใจ	4.15	0.66	มาก	3
4. ผู้บริหารจะเป็นสมาชิกในกลุ่มเพื่อร่วมกันตัดสินใจด้วย ในการตัดสินใจและดำเนินงานผู้บริหารจะกำหนด	4.15	0.67	มาก	3
5. ขอบเขต เช่น กำหนดงบประมาณให้แล้วมอบหมายให้ผู้ได้บังคับบัญชา	4.09	0.64	มาก	5
รวมเฉลี่ย	4.16	0.27	มาก	

จากตาราง 9 แสดงว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา แบบผู้บริหารเป็นผู้ชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจ โดยตนเองอาจเป็นสมาชิกกลุ่มนั้นด้วย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ผู้บริหารมักจะพูดเสมอว่าการให้ความเห็นเป็นหน้าที่ของผู้ได้บังคับบัญชา แต่การตัดสินใจเป็นอำนาจของผู้บริหาร ( $\bar{X} = 4.22$   $S.D. = 0.59$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหารเป็นผู้ชี้ข้อจำกัดในการตัดสินใจแล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจ โดยตนเองอาจเป็นสมาชิกกลุ่มนั้นด้วย ( $\bar{X} = 4.19$   $S.D. = 0.54$ )

และอันดับที่ 3 คือ ผู้บริหารจะไม่ตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ด้วยตนเอง แต่จะมอบหมายให้คณะครูกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งตัดสินใจ ( $\bar{X} = 4.19$  S.D. =0.66) และผู้บริหารจะเป็นสมาชิกในกลุ่มเพื่อร่วมกันตัดสินใจด้วย ( $\bar{X} = 4.19$  S.D. =0.66)

**ตาราง 10** ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา แบบผู้บริหารเป็นผู้อนุญาตให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ตัดสินใจได้ภายในขอบเขตที่กำหนดโดยผู้บังคับบัญชาต้องทำตาม

พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียน	n=127		ระดับ ความคิดเห็น	อันดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ผู้บริหารจะระบุชื่อผู้ได้บังคับบัญชาที่จะช่วยตัดสินใจแทนผู้บริหาร	4.16	0.63	มาก	1
2. เมื่อผู้บริหารเป็นผู้มอบหมายให้คณะครูทำหน้าที่ในการตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งแล้วผู้บริหารจะทำตามข้อตกลงของกลุ่ม	4.14	0.63	มาก	2
3. เมื่อกลุ่มที่ได้รับมอบหมายช่วยกันระดมความคิดและเลือกทางที่ดีที่สุดในการตัดสินใจแล้วและได้นำเสนอผู้บริหาร ผู้บริหารจะเห็นชอบและปฏิบัติตามมติของกลุ่ม	4.04	0.75	มาก	4
4. ผู้บริหารตัดสินใจโดยมุ่งความสัมพันธ์อันดีกับผู้ได้บังคับบัญชา	4.02	0.71	มาก	5
5. ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนมีอิสระในการตัดสินใจ โดยนำข้อเสนอแนะของแต่ละคนให้ผู้บังคับบัญชาทราบแล้วตัดสินใจร่วมกัน	4.13	0.71	มาก	3
6. ผู้บริหารจะมอบหมายให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไปตามที่กลุ่มตัดสินใจวางแผนไว้ อย่างอิสระ	3.98	0.73	ปานกลาง	6
รวมเฉลี่ย	4.07	0.41	มาก	

จากตาราง 10 แสดงว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล  
จังหวัดฉะเชิงเทรา แบบผู้บริหารเป็นผู้อนุญาตให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ตัดสินใจได้ภายใน  
ขอบเขตที่กำหนดโดยผู้บังคับบัญชาต้องทำตาม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายชื่อ  
มีพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมากทุกข้อยกเว้น ผู้บริหารจะมอบหมาย  
ให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไปตามที่กลุ่มตัดสินใจวางแผนไว้อย่างอิสระ อยู่ในระดับปานกลาง

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

**ตอนที่ 3** การวิเคราะห์ เปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามที่ตั้ง ประสบการณ์ และช่วงชั้นต่างกัน โดยภาพรวมและแต่ละแบบ

**ตาราง 11** เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัด ฉะเชิงเทรา จำแนกตามเขตที่ตั้ง

พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียน	ในเมือง $n = 57$				นอกเมือง $n = 70$			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ
	1. ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเองแล้ว แจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบ หรือปฏิบัติ	4.14	.29	มาก	2	4.12	.24	มาก
2. ผู้บริหารเป็นผู้กระตุ้นเกลี้ยกล่อม ให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับ ผลการตัดสินใจของตนเอง ก่อนที่จะให้ได้บังคับบัญชา รับทราบและนำไปปฏิบัติ	3.94	.45	ปานกลาง	4	4.16	.27	มาก	2
3. ผู้บริหารเป็นผู้เสนอข้อตัดสินใจ ของตนแล้วขอความเห็นจาก ผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้ยอมรับ	3.92	.39	ปานกลาง	7	4.10	.23	มาก	7
4. ผู้บริหารเสนอข้อตัดสินใจต่อ ผู้ได้บังคับบัญชาและขอคำแนะนำ ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้	3.94	.37	ปานกลาง	4	4.12	.33	มาก	6
5. ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอ คำแนะนำจากผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อจะไปตัดสินใจเอง	4.10	.33	มาก	3	4.12	.25	มาก	5

ตาราง 11 (ต่อ) เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรม การตัดสินใจ  
ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัด ฉะเชิงเทรา จำแนกตามเขตที่ตั้ง

พฤติกรรม การตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียน	ในเมือง $n = 57$				นอกเมือง $n = 70$			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
	ความคิดเห็น				ความคิดเห็น			
6. ผู้บริหารเป็นผู้ซื้อข้อจำกัดแล้วให้ ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจ โดยตนเองเป็นสมาชิกกลุ่มนั้นด้วย	4.17	.22	มาก	1	4.15	.31	มาก	3
7. ผู้บริหารเป็นผู้อนุญาตให้ ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ ตัดสินใจได้ภายในขอบเขต ที่กำหนด โดยผู้บังคับบัญชา ต้องทำตาม	3.94	.48	ปานกลาง	4	4.18	.31	มาก	1
รวมเฉลี่ย	4.02	.17	มาก		4.13	.11	มาก	

จากตาราง 11 แสดงว่า พฤติกรรม การตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาล  
จังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามเขตที่ตั้งต่างกัน พนักงานครูที่อยู่ในเมือง โดยภาพรวมมีความคิดเห็น  
ต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายแบบ ผู้บริหาร  
มีพฤติกรรม การตัดสินใจอยู่ในระดับมากทุกแบบ ยกเว้นผู้บริหารเป็นผู้กระตุ้นเกลี้ยกล่อม  
ให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับผลการตัดสินใจของตนเองก่อนที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชารับทราบและ  
นำไปปฏิบัติ ผู้บริหารเป็นผู้เสนอข้อตัดสินใจของตนแล้วขอความเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชา  
เพื่อให้ยอมรับ ผู้บริหารเสนอข้อตัดสินใจต่อผู้ได้บังคับบัญชาและขอคำแนะนำซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้  
ผู้บริหารเป็นผู้อนุญาตให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ตัดสินใจได้ภายในขอบเขตที่กำหนด  
โดยผู้บังคับบัญชาต้องทำตาม ส่วนพนักงานครูที่อยู่นอกเมืองมีความคิดเห็นต่อการตัดสินใจของ  
ผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายแบบ มีพฤติกรรม  
การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมากทุกแบบ



ตาราง 12 เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมการตัดสินใจ  
 ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามเขตที่ตั้ง

พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียน	ในเมือง		นอกเมือง		t	p
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ ผู้ได้บังคับบัญชาทราบหรือปฏิบัติ	4.14	.29	4.12	.24	.45	.64
2. ผู้บริหารเป็นผู้กระตุ้นเกลี้ยกล่อมให้ ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับผลการตัดสินใจของ ตนเองก่อนที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชารับทราบและ นำไปปฏิบัติ	3.94	.45	4.16	.27	-3.41*	.00
3. ผู้บริหารเป็นผู้เสนอข้อตัดสินใจของตนแล้วขอ ความเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้อยอมรับ	3.92	.39	4.10	.23	-3.18*	.00
4. ผู้บริหารเสนอข้อตัดสินใจต่อผู้ได้บังคับบัญชา และขอคำแนะนำซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้	3.94	.37	4.12	.33	-2.72*	.00
5. ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำจากใต้ บังคับบัญชาเพื่อจะไปตัดสินใจเอง	4.10	.33	4.12	.25	-.34	.73
6. ผู้บริหารเป็นผู้ชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชา เป็นผู้ตัดสินใจโดยตนเองเป็นสมาชิกกลุ่มนั้นด้วย	4.17	.22	4.15	.31	.41	.68
7. ผู้บริหารเป็นผู้อนุญาตให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติ หน้าที่ตัดสินใจได้ภายในขอบเขตที่กำหนด โดยผู้บังคับบัญชาต้องทำตาม	3.94	.48	4.18	.31	-3.40*	.00
รวมเฉลี่ย	4.02	.17	4.13	.11	-4.46*	.00

\* $p < .05$

จากตาราง 12 แสดงพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัด  
 ฉะเชิงเทรา จำแนกตามเขตที่ตั้ง โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และ  
 เมื่อพิจารณาเป็นรายแบบ มีพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ  
 ทางสถิติที่ .05 ทุกแบบ ยกเว้น ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบหรือ  
 ปฏิบัติ ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำจากใต้บังคับบัญชาเพื่อจะนำไปตัดสินใจเอง ผู้บริหาร  
 เป็นผู้ชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจ โดยตนเองอาจเป็นสมาชิกกลุ่มนั้นด้วย

ตาราง 13 เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมการตัดสินใจ  
ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทราจำแนกตามประสบการณ์

พฤติกรรมการตัดสินใจของ ผู้บริหารโรงเรียน	ประสบการณ์น้อย <i>n</i> = 67				ประสบการณ์มาก <i>n</i> = 60			
	$\bar{X}$	<i>S.D.</i>	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	<i>S.D.</i>	ระดับ	อันดับ
	ความคิดเห็น				ความคิดเห็น			
1. ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเอง แล้วแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชา ทราบหรือปฏิบัติ	4.15	.28	มาก	2	4.11	.25	มาก	6
2. ผู้บริหารเป็นผู้กระตุ้นเกลี้ย กล่อมให้ผู้ได้บังคับบัญชา ยอมรับผลการตัดสินใจของ ตนเองก่อนที่จะให้ได้บังคับ บัญชารับทราบและ นำไปปฏิบัติ	3.96	.44	ปานกลาง	4	4.18	.24	มาก	2
3. ผู้บริหารเป็นผู้เสนอข้อ ตัดสินใจของตนแล้วขอ ความเห็นจาก ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้ยอมรับ	3.95	.38	ปานกลาง	5	4.10	.23	มาก	7
4. ผู้บริหารเสนอข้อตัดสินใจ ต่อผู้ได้บังคับบัญชาและ ขอคำแนะนำ ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้	3.95	.37	ปานกลาง	5	4.13	.33	มาก	4
5. ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอ คำแนะนำจากผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อจะไปตัดสินใจเอง	4.10	.32	มาก	3	4.13	.24	มาก	4

ตาราง 13 (ต่อ) เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมการณ์ตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทราจำแนกตามประสบการณ์

พฤติกรรมการณ์ตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน	ประสบการณ์น้อย <i>n</i> = 67				ประสบการณ์มาก <i>n</i> = 60			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
	ความคิดเห็น				ความคิดเห็น			
6. ผู้บริหารเป็นผู้ชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจโดยตนเองเป็นสมาชิกกลุ่มนั้นด้วย	4.17	.22	มาก	2	4.14	.32	มาก	3
7. ผู้บริหารเป็นผู้อนุญาตให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ตัดสินใจได้ภายในขอบเขตที่กำหนด โดยผู้บังคับบัญชาต้องทำตาม	3.94	.48	ปานกลาง	7	4.22	.48	มาก	1
รวมเฉลี่ย	4.03	.17	มาก		4.14	.10	มาก	

จากตาราง 13 แสดงว่า พฤติกรรมการณ์ตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา ที่มีประสบการณ์ต่างกัน พนักงานครูที่มีประสบการณ์น้อย โดยภาพรวมมีความคิดเห็นต่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแบบมีพฤติกรรมการณ์ตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมากทุกแบบ ยกเว้นผู้บริหารเป็นผู้กระตุ้นเกลี้ยกล่อมให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับผลการตัดสินใจของตนเองก่อนที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชารับทราบและนำไปปฏิบัติ ผู้บริหารเป็นผู้เสนอข้อตัดสินใจของตนแล้วขอความเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้อยอมรับ ผู้บริหารเสนอข้อตัดสินใจต่อผู้ได้บังคับบัญชาและขอคำแนะนำซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ ผู้บริหารเป็นผู้อนุญาตให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ตัดสินใจได้ภายในขอบเขตที่กำหนดโดยผู้บังคับบัญชาต้องทำตาม ส่วนพนักงานครูที่มีประสบการณ์มาก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแบบ มีส่วนร่วมการบริหารงานโรงเรียนอยู่ในระดับมากทุกแบบ

ตาราง 14 เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมการตัดสินใจ  
ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามประสบการณ์

พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน	ประสบการณ์ น้อย		ประสบการณ์ มาก		t	p
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
	1. ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบหรือปฏิบัติ	4.15	.28	4.11		
2. ผู้บริหารเป็นผู้กระตุ้นเกลี้ยกล่อมให้ ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับผลการตัดสินใจของ ตนเองก่อนที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบและ นำไปปฏิบัติ	3.96	.44	4.18	.24	-3.30*	.00
3. ผู้บริหารเป็นผู้เสนอข้อตัดสินใจของตนแล้วขอ ความเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ยอมรับ	3.95	.38	4.10	.23	-2.50*	.01
4. ผู้บริหารเสนอข้อตัดสินใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และขอคำแนะนำซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้	3.95	.37	4.13	.33	-2.77*	.00
5. ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำจาก ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อจะไปตัดสินใจเอง	4.10	.32	4.13	.24	-.52	.57
6. ผู้บริหารเป็นผู้ชี้ข้อจำกัดแล้วให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจโดยตนเอง เป็นสมาชิกกลุ่มนั้นด้วย	4.17	.22	4.14	.32	.66	.51
7. ผู้บริหารเป็นผู้อนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติหน้าที่ตัดสินใจได้ภายในขอบเขต ที่กำหนด โดยผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำตาม	3.94	.48	4.22	.48	-4.02*	.00
รวมเฉลี่ย	4.03	.17	4.14	.10	-4.30*	.00

\* $p < .05$

จากตาราง 14 แสดงว่า พฤติกรรมการตัดสินใจบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามประสบการณ์ โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติที่ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายแบบ มีพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ทุกด้าน ยกเว้น ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบหรือปฏิบัติ ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำจากใต้บังคับบัญชาเพื่อจะไปตัดสินใจเอง ผู้บริหารเป็นผู้ชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจโดยตนเองอาจเป็นสมาชิกกลุ่มนั้นด้วย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราวุฒินครินทร์

ตาราง 15 เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรม การตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามระดับช่วงชั้น

พฤติกรรม การตัดสินใจของ ผู้บริหาร โรงเรียน	อนุบาล $n = 32$				ช่วงชั้นที่ 1 $n = 36$				ช่วงชั้นที่ 2 $n = 36$				ช่วงชั้นที่ 3			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
	ความ คิดเห็น				ความ คิดเห็น				ความ คิดเห็น				ความ คิดเห็น			
1. ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเองแล้ว แจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบ หรือปฏิบัติ	4.15	.25	มาก	2	4.16	.31	มาก	3	4.09	.24	มาก	5	4.14	.25	มาก	4
2. ผู้บริหารเป็นผู้กระตุ้นเกลี้ยกล่อม ให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับผล การตัดสินใจของตนเองก่อนที่จะ ให้ได้บังคับบัญชารับทราบและ นำไปปฏิบัติ	3.77	.51	ปานกลาง	5	4.13	.27	มาก	5	4.15	.25	มาก	4	4.23	.21	มาก	2
3. ผู้บริหารเป็นผู้เสนอข้อ ตัดสินใจของตนแล้วขอ ความเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้ยอมรับ	3.72	.38	ปานกลาง	7	4.16	.21	มาก	3	4.09	.23	มาก	5	4.10	.24	มาก	5

ตาราง 15 (ต่อ) เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดเทศบาล จังหวัด ฉะเชิงเทรา  
จำแนกตามระดับช่วงชั้น

พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียน	อนุบาล <i>n</i> = 32				ช่วงชั้นที่ 1 <i>n</i> = 36				ช่วงชั้นที่ 2 <i>n</i> = 36				ช่วงชั้นที่ 3			
	$\bar{X}$	<i>S.D.</i>	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	<i>S.D.</i>	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	<i>S.D.</i>	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	<i>S.D.</i>	ระดับ	อันดับ
	ความคิดเห็น				ความคิดเห็น				ความคิดเห็น				ความคิดเห็น			
4. ผู้บริหารเสนอข้อตัดสินใจต่อ ผู้ได้บังคับบัญชาและขอคำแนะนำ ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้	3.81	.37	ปาน	3	4.07	.34	มาก	7	4.07	.34	มาก	7	4.25	.27	มาก	1
5. ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอ ข้อแนะนำจากใต้บังคับบัญชาเพื่อ จะไปตัดสินใจเอง	4.02	.39	มาก	3	4.17	.23	มาก	2	4.18	.24	มาก	2	4.05	.21	มาก	7
6. ผู้บริหารเป็นผู้ชี้ข้อจำกัดแล้วให้ ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจโดย ตนเองเป็นสมาชิกกลุ่มนั้นด้วย	4.16	.18	มาก	1	4.20	.26	มาก	1	4.16	.28	มาก	3	4.08	.38	มาก	6

ตาราง 15 (ต่อ) เปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดเทศบาล  
จังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามระดับช่วงชั้น

พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียน	อนุบาล		ช่วงชั้นที่ 1				ช่วงชั้นที่ 2				ช่วงชั้นที่ 3					
	n = 32		n = 36				n = 36									
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
			ความ คิดเห็น			ความ คิดเห็น				ความ คิดเห็น				ความ คิดเห็น		
7. ผู้บริหารเป็นผู้อนุญาตให้ ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ตัดสินใจ ได้ภายในขอบเขตที่กำหนด โดยผู้บังคับบัญชาต้องทำตาม โดยผู้บังคับบัญชาต้องทำตาม	3.73	.53	ปาน		4.13	.35	มาก	5	4.24	.23	มาก	1	4.20	.23	มาก	3
รวมเฉลี่ย	3.90	.12	ปาน กลาง		4.15	.11	มาก		4.14	.11	มาก		4.15	.10	มาก	



จากตาราง 15 แสดงว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล จังหวัดฉะเชิงเทรา ที่มีช่วงชั้นต่างกัน พนักงานครูที่อยู่อนุบาล โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายแบบ พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ทุกด้าน ยกเว้น ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบหรือปฏิบัติ ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอข้อแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อจะไปตัดสินใจเอง ผู้บริหารเป็นผู้ชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจโดยตนเองเป็นสมาชิกกลุ่มนั้นด้วย อยู่ในระดับมาก พนักงานครูที่อยู่ช่วงชั้นที่ 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีพฤติกรรมการบริหารงานโรงเรียนอยู่ในระดับมากทุกด้าน พนักงานครูที่อยู่ช่วงชั้นที่ 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายแบบ ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมากทุกแบบ

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

**ตาราง 16** การวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนน พฤติกรรม  
การตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตาม  
ระดับช่วงชั้น

พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียน	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	P
1. ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเองแล้วแจ้ง ให้ผู้บังคับบัญชาทราบหรือปฏิบัติ	ระหว่างกลุ่ม	3	.11	.03	.50	.68
	ภายในกลุ่ม	123	9.11	.07		
	รวม	126	9.22			
2. ผู้บริหารเป็นผู้กระตุ้นเกลี้ยกล่อมให้ ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับผลการตัดสินใจ ของตนเองก่อนที่จะให้ผู้บังคับบัญชา รับทราบและนำไปปฏิบัติ	ระหว่างกลุ่ม	3	3.87	1.29	11.17*	.00
	ภายในกลุ่ม	123	14.23	.11		
	รวม	126	18.11			
3. ผู้บริหารเป็นผู้เสนอข้อตัดสินใจของ ตนแล้วขอความเห็นจาก ผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้ยอมรับ	ระหว่างกลุ่ม	3	3.90	1.30	16.61*	.00
	ภายในกลุ่ม	123	9.64	.07		
	รวม	126	13.55			
4. ผู้บริหารเสนอข้อตัดสินใจต่อ ผู้ได้บังคับบัญชาและขอคำแนะนำ ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้	ระหว่างกลุ่ม	3	2.67	.89	7.66*	.00
	ภายในกลุ่ม	123	14.31	.11		
	รวม	126	16.98			
5. ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำ จากผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อจะไป ตัดสินใจเอง	ระหว่างกลุ่ม	3	.62	.20	2.58	.05
	ภายในกลุ่ม	123	9.86	.08		
	รวม	126	10.48			
6. ผู้บริหารเป็นผู้ชี้ข้อจำกัดแล้วให้ ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจ โดยตนเองเป็นสมาชิกกลุ่มนั้นด้วย	ระหว่างกลุ่ม	3	.18	.61	.77	.50
	ภายในกลุ่ม	123	9.58	.07		
	รวม	126	9.76			
7. ผู้บริหารเป็นผู้อนุญาตให้ ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ ตัดสินใจได้ในขอบเขตที่กำหนด โดยผู้บังคับบัญชาต้องทำตาม	ระหว่างกลุ่ม	3	5.11	1.70	12.45*	.00
	ภายในกลุ่ม	123	16.84	.13		
	รวม	126	21.95			

ตาราง 16 (ต่อ) การวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนน  
พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัด ฉะเชิงเทรา  
จำแนกตามระดับช่วงชั้น

พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียน	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	P
รวม	ระหว่างกลุ่ม	3	1.398	.466	33.55*	.00
	ภายในกลุ่ม	123	1.70	.01		
	รวม	126	3.10			

จากตาราง 16 แสดงว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาล จังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามระดับช่วงชั้น โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายช่วงชั้น พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ทั้งหมด 4 แบบ คือ ผู้บริหารเป็นผู้กระตุ้นเกลี้ยกล่อมให้ ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับผลการตัดสินใจของตนเองก่อนที่จะให้ได้บังคับบัญชารับทราบและ นำไปปฏิบัติ ผู้บริหารเป็นผู้เสนอข้อตัดสินใจของตนแล้วขอความเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้ยอมรับ ผู้บริหารเสนอข้อตัดสินใจต่อผู้ได้บังคับบัญชาและขอคำแนะนำซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ ผู้บริหารเป็นผู้อนุญาตให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ตัดสินใจได้ภายในขอบเขตที่กำหนด โดยผู้บังคับบัญชาต้องทำตาม

เมื่อพบความแตกต่างของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาล จังหวัดฉะเชิงเทราในระดับช่วงชั้น จึงทำการทดสอบเป็นรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe's)

ตาราง 17 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ วิธีผู้บริหารเป็นผู้กระตุ้นเกลี้ยกล่อมให้ได้บังคับบัญชา  
ยอมรับผลการตัดสินใจของตนเองก่อนที่จะให้ได้บังคับบัญชารับทราบและนำไปปฏิบัติ

ช่วงชั้น	$\bar{X}$	อนุบาล	ช่วงชั้นที่ 1	ช่วงชั้นที่ 2	ช่วงชั้นที่ 3
		3.77	4.13	4.15	4.23
อนุบาล	3.77	-	-.43*	-.53*	-.89*
ช่วงชั้นที่ 1	4.13	.43*	-	-.17	-.35*
ช่วงชั้นที่ 2	4.15	.53*	.17	-	-.31*
ช่วงชั้นที่ 3	4.23	.89*	.35*	.31*	-

จากตาราง 17 แสดงว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล  
จังหวัดละเชิงเทรา จำแนกตามระดับช่วงชั้น วิธีผู้บริหารเป็นผู้กระตุ้นเกลี้ยกล่อมให้ได้บังคับบัญชา  
ยอมรับผลการตัดสินใจของตนเองก่อนที่จะให้ได้บังคับบัญชารับทราบและนำไปปฏิบัติในชั้นอนุบาล  
แตกต่างกับช่วงชั้นที่ 1 ช่วงชั้นที่ 2 ช่วงชั้นที่ 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และช่วงชั้นที่ 2  
แตกต่างกับระดับอนุบาลและช่วงชั้นที่ 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และช่วงชั้นที่ 3  
แตกต่างกับระดับอนุบาล, ช่วงชั้นที่ 1, ช่วงชั้นที่ 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 18 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ วิธีผู้บริหารเป็นผู้เสนอข้อตัดสินใจของตน  
แล้วขอความเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้ยอมรับ

ช่วงชั้น	$\bar{X}$	อนุบาล	ช่วงชั้นที่ 1	ช่วงชั้นที่ 2	ช่วงชั้นที่ 3
		3.72	4.16	4.09	4.10
อนุบาล	3.72	-	-.67*	-.52*	-.54*
ช่วงชั้นที่ 1	4.16	.67*	-	.20*	.18*
ช่วงชั้นที่ 2	4.09	.52*	-.20*	-	-.14
ช่วงชั้นที่ 3	4.10	.54*	.18*	.14	-

จากตาราง 18 แสดงว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล  
จังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามระดับช่วงชั้น วิธีผู้บริหารเป็นผู้เสนอข้อตัดสินใจของตน  
แล้วขอความเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้ยอมรับในชั้นอนุบาล แตกต่างกับช่วงชั้นที่ 1 ช่วงชั้นที่ 2  
ช่วงชั้นที่ 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และช่วงชั้นที่ 1 แตกต่างกับช่วงชั้นที่ 2 และ  
ช่วงชั้นที่ 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 19 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ของการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน แบบผู้บริหาร  
เสนอข้อตัดสินใจต่อผู้ได้บังคับบัญชาและขอคำแนะนำซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้

ช่วงชั้น	$\bar{X}$	อนุภาค	ช่วงชั้นที่ 1	ช่วงชั้นที่ 2	ช่วงชั้นที่ 3
		3.81	4.07	4.07	4.25
อนุภาค	3.81	-	-.46*	-.49*	-.93*
ช่วงชั้นที่ 1	4.07	.46*	-	-.04	-.68*
ช่วงชั้นที่ 2	4.07	.49*	.04	-	-.62*
ช่วงชั้นที่ 3	4.25	.93*	.68*	.62*	-

จากตาราง 19 แสดงว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล  
จังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามระดับช่วงชั้น ผู้บริหารเสนอข้อตัดสินใจต่อผู้ได้บังคับบัญชาและ  
ขอคำแนะนำซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ ในชั้นอนุภาค แตกต่างกับช่วงชั้นที่ 1 ช่วงชั้นที่ 2 และ  
ช่วงชั้นที่ 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และช่วงชั้นที่ 1 แตกต่างกับช่วงชั้นที่ 3  
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และช่วงชั้นที่ 2 แตกต่างกับช่วงชั้นที่ 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ  
ที่ระดับ .05

ตาราง 20 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ วิธีผู้บริหารเป็นผู้อนุญาตให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่  
ตัดสินใจได้ในขอบเขตที่กำหนด โดยผู้บังคับบัญชาต้องทำตาม

ช่วงชั้น	$\bar{X}$	อนุบาล	ช่วงชั้นที่ 1	ช่วงชั้นที่ 2	ช่วงชั้นที่ 3
		3.73	4.13	4.24	4.20
อนุบาล	3.73	-	-.57*	-.88*	-.73*
ช่วงชั้นที่ 1	4.13	.57*	-	-.38*	-.45*
ช่วงชั้นที่ 2	4.24	.88*	.38*	-	-.16
ช่วงชั้นที่ 3	4.10	.73*	-.45*	-.16	-

จากตาราง 20 แสดงว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล  
จังหวัดละเชิงเทรา จำแนกตามระดับช่วงวิธีผู้บริหารเป็นผู้อนุญาตให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่  
ตัดสินใจได้ในขอบเขตที่กำหนด โดยผู้บังคับบัญชาต้องทำตาม ในชั้นอนุบาล แตกต่างกับ  
ช่วงชั้นที่ 1 ช่วงชั้นที่ 2 และช่วงชั้นที่ 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และช่วงชั้นที่ 1  
แตกต่างกับช่วงชั้นที่ 2 และช่วงชั้นที่ 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตอนที่ 3 การสังเคราะห์ พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล  
จังหวัดฉะเชิงเทรา ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) มีรายละเอียด ดังนี้

- 1) ผู้บริหารคำนึงถึงงบประมาณก่อนการตัดสินใจ
- 2) ผู้บริหารไม่กล้าตัดสินใจเอง แต่ต้องการให้ครูเข้าไปมีส่วนร่วมตามหน้าที่  
ของแต่ละบุคคล
- 3) ผู้บริหารตัดสินใจโดยรวดเร็วตามแนวคิดของตนเองจึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา  
ไม่เห็นด้วย
- 4) ผู้บริหารใช้หลักประนีประนอมในการตัดสินใจ
- 5) ผู้บริหารมีการเปลี่ยนแปลงการทำงานด้วยตนเอง ถ้าเห็นว่าการทำงาน  
ที่ปรับเปลี่ยนดีกว่าเดิม
- 6) ผู้บริหารยึดบริบทของสถานศึกษาดำเนินภาพแวดล้อมและสถานการณ์  
วิธีการตัดสินใจแตกต่างกันตามลักษณะของงาน
- 7) การตัดสินใจของผู้บริหารแต่ละท่านจะยึดประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญ

มหาวิทยาลัยราชภัฏฉะเชิงเทรา



## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีลักษณะเป็นวิจัยเชิงสำรวจและมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามเขตที่ตั้ง ประสิทธิภาพ และช่วงชั้น โดยมีกลุ่มตัวอย่างได้แก่ พนักงานครูสังกัดเทศบาล ในจังหวัดฉะเชิงเทรา ปีการศึกษา 2551 จำนวน 127 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล จังหวัดฉะเชิงเทรา เป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา เป็นแบบสอบถามปลายเปิด นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น โดยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากคำแนะนำของประธานกรรมการและกรรมการตรวจแก้ไขของผู้เชี่ยวชาญนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับพนักงานครูในสังกัดเทศบาลเมืองพนัสนิคม ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน และนำไปหาค่าความเชื่อมั่นโดยวิธีสัมประสิทธิ์อัลฟา ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ .96

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเขตที่ตั้ง ประสิทธิภาพ และช่วงชั้น ปรากฏผลการวิเคราะห์ดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นพนักงานครูสังกัดเทศบาลในจังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 127 คน เป็นครูในเมือง จำนวน 57 คน เป็นครูนอกเมือง จำนวน 70 คน มีประสิทธิภาพน้อย จำนวน 67 คน มีประสิทธิภาพมาก จำนวน 60 คน อยู่อนุบาล จำนวน 32 คน อยู่ช่วงชั้นที่ 1 จำนวน 36 คน อยู่ช่วงชั้นที่ 2 จำนวน 36 คน อยู่ช่วงชั้นที่ 3 จำนวน 23 คน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์เกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา

โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมากทุกด้าน ผลการวิจัยพบว่า

1) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทราแบบผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบหรือปฏิบัติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทราแบบผู้บริหารเป็นผู้กระตุ้นเกลี้ยกล่อมให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับผลการตัดสินใจของตนเองก่อนที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบและนำไปปฏิบัติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

3) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทราแบบผู้บริหารเป็นผู้เสนอข้อตัดสินใจของตนแล้วขอความเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้ยอมรับ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

4) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทราแบบผู้บริหารเสนอข้อตัดสินใจต่อผู้ได้บังคับบัญชาและขอคำแนะนำซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ โดยภาพรวมในระดับมาก

5) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทราแบบผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำจากผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อจะไปตัดสินใจเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

6) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทราแบบผู้บริหารเป็นผู้ชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจ โดยตนเองอาจเป็นสมาชิกกลุ่มนั้นด้วย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

7) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทราแบบผู้บริหารเป็นผู้อนุญาตให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ตัดสินใจได้ภายในขอบเขตที่กำหนด โดยผู้บังคับบัญชาต้องทำตาม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบ พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยจำแนกตามเขตที่ตั้ง ประสบการณ์ และช่วงชั้น ผลการวิจัยพบว่า

1) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยจำแนกตามเขตที่ตั้ง พบว่าพนักงานครูที่ปฏิบัติงานอยู่ในเมืองและพนักงานครูที่ปฏิบัติงานอยู่นอกเมืองมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งภาพรวมและรายด้าน ยกเว้นด้าน ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบหรือปฏิบัติ เสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำจากผู้ได้บังคับบัญชา

เพื่อจะไปตัดสินใจเอง ผู้บริหารเป็นผู้ชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจโดยตนเอง อาจเป็นสมาชิกกลุ่มนั้นด้วย

2) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยจำแนกตามประสบการณ์ พบว่า พนักงานครูที่มีประสบการณ์น้อยและพนักงานครูที่มีประสบการณ์มาก มีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งภาพรวมและรายด้าน ยกเว้นด้าน ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบหรือปฏิบัติ เสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำจาก ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อจะไปตัดสินใจเอง ผู้บริหารเป็นผู้ชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจโดยตนเอง อาจเป็นสมาชิกกลุ่มนั้นด้วย

3) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยจำแนกตามช่วงชั้น พบว่า ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายช่วงชั้น พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งหมด 4 ด้าน คือ ผู้บริหารเป็นผู้กระตุ้นเกลี้ยกล่อมให้ผู้ได้บังคับบัญชา ยอมรับผลการตัดสินใจของตนเองก่อนที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบและนำไปปฏิบัติ ผู้บริหารเป็นผู้เสนอข้อตัดสินใจของตนเองแล้วขอความเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้ยอมรับ ผู้บริหารเสนอข้อตัดสินใจต่อผู้ได้บังคับบัญชาและขอคำแนะนำซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ ผู้บริหารเป็นผู้อนุญาตให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ตัดสินใจได้ภายในขอบเขตที่กำหนด โดยผู้บังคับบัญชาต้องทำตาม

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดเทศบาล จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยจำแนกตามช่วงชั้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติมดังนี้

1) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน โดยผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบหรือปฏิบัติ ระดับปฐมวัย ช่วงชั้นที่ 1 ช่วงชั้นที่ 2 ช่วงชั้นที่ 3 แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนโดยผู้บริหารเป็นผู้กระตุ้นเกลี้ยกล่อมให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับผลการตัดสินใจของตนเองก่อนที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบและนำไปปฏิบัติ ระดับปฐมวัย ช่วงชั้นที่ 1 ช่วงชั้นที่ 2 ช่วงชั้นที่ 3 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

3) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนโดยผู้บริหารเป็นผู้เสนอข้อตัดสินใจของตนเองแล้วขอความเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้ยอมรับระดับปฐมวัย ช่วงชั้นที่ 1

ช่วงชั้นที่ 2 ช่วงชั้นที่ 3 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

4) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนโดยผู้บริหารเสนอข้อตัดสินใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและขอคำแนะนำซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ ระดับปฐมวัย ช่วงชั้นที่ 1 ช่วงชั้นที่ 2 ช่วงชั้นที่ 3 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

5) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนโดยผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อจะไปตัดสินใจเอง ระดับปฐมวัย ช่วงชั้นที่ 1 ช่วงชั้นที่ 2 ช่วงชั้นที่ 3 แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

6) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนโดยผู้บริหารเป็นผู้ชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจโดยตนเองอาจเป็นสมาชิกกลุ่มนั้นด้วย ระดับปฐมวัย ช่วงชั้นที่ 1 ช่วงชั้นที่ 2 ช่วงชั้นที่ 3 แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

7) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนโดยผู้บริหารเป็นผู้อนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ตัดสินใจได้ภายในขอบเขตที่กำหนดโดยผู้บังคับบัญชาต้องทำตามระดับปฐมวัย ช่วงชั้นที่ 1 ช่วงชั้นที่ 2 ช่วงชั้นที่ 3 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

ตอนที่ 4 การสังเคราะห์ พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ความคิดเห็นของพนักงานครูเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล จังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 2 คน ที่กล่าวถึงผู้บริหารว่า มีความเกรงใจครูในสถานศึกษา มากเกินไป ทำให้ไม่กล้าตัดสินใจ ส่วนครูจำนวน 2 คน มีความว่าผู้บริหารไม่กล้าตัดสินใจด้วยตนเอง ต้องให้พนักงานครูเข้าไปมีส่วนร่วมตามหน้าที่ของแต่ละบุคคล นอกจากนี้มีพนักงานครูให้ความเห็นเป็นรายชื่อ จำนวน 1 คน ได้แก่ ผู้บริหารควรใช้หลักประนีประนอมและให้พนักงานครูมีส่วนร่วมให้มากกว่านี้ ในการตัดสินใจผู้บริหารควรเห็นประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับสถานศึกษาและประโยชน์กับนักเรียนรวมทั้งชุมชนด้วย ผู้บริหารไม่กล้าตัดสินใจ ไม่วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่รับฟังความคิดเห็น ผู้บริหารจะวางเฉยทุกเรื่อง ทุกกรณีถ้ามีปัญหาจะให้ครูตัดสินใจแทน อยากให้ผู้บริหารอ่อนโยนในบางโอกาส เต็มขาดบางเรื่อง ผู้บริหารควรยึดบริบทของสถานศึกษาและสภาพแวดล้อมในการตัดสินใจ วิธีการตัดสินใจแตกต่างกันตามลักษณะของงาน เช่น งานนโยบาย งานเร่งด่วน งานประจำ ผู้บริหารใช้การตัดสินใจแบบมิตรสัมพันธ์ ผู้บริหารตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

## 5.2 อภิปรายผล

การอภิปรายผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกล่าวถึงประเด็นสำคัญจากการค้นพบตามสมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า ดังรายละเอียดต่อไปนี้

5.2.1 พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามเขตที่ตั้ง ประสบการณ์และช่วงชั้น พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยการตัดสินใจแบบผู้บริหารเป็นผู้ชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจ โดยตนเองอาจเป็นสมาชิกกลุ่มนั้นด้วยมีการดำเนินการเป็นอันดับ 1 รองลงมาเป็นการตัดสินใจแบบผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบหรือปฏิบัติ และผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอข้อแนะนำจากผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อจะไปตัดสินใจเอง

ส่วนพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา ดำเนินการน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารเป็นผู้เสนอข้อตัดสินใจของตนแล้วขอความเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้อยอมรับ และผู้บริหารเสนอข้อตัดสินใจต่อผู้ได้บังคับบัญชาและขอคำแนะนำซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้

เมื่อพิจารณาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา เป็นรายด้าน พบว่า

1) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา แบบผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบหรือปฏิบัติมีการปฏิบัติในระดับมาก ซึ่งสอดคล้อง กับงานวิจัยของอนงค์ แสงแก้ว (2548, หน้า 91) ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม แบบผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบหรือปฏิบัติมีการปฏิบัติในระดับมาก และไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรพรรณ ตูจจินดา (2544, หน้า 94) ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของครู โรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่าแบบผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบหรือปฏิบัติมีการปฏิบัติในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีการปฏิบัติในระดับมากยกเว้นข้อเมื่อมีปัญหาใด ๆ ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบภายหลังอยู่ในอันดับปานกลางเป็นเพียงข้อเดียว ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารเชื่อมั่นความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจของผู้บริหารแต่เพียงผู้เดียวทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารมีความจำเป็นต้องตัดสินใจ โดยทันทีไม่อาจรอการตัดสินใจจากผู้ได้บังคับบัญชาได้ สิ่งเหล่านี้จะเป็นแรงผลักดันให้ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการตัดสินใจที่มีเหตุผลและเหมาะสม

2) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา แบบผู้บริหารเป็นผู้กระตุ้นเกลี้ยกล่อมให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับผลการตัดสินใจของตนเอง ก่อนที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชารับทราบและนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับมากไม่สอดคล้องกับงานวิจัย อองค์ แสงแก้ว (2548, หน้า 91) ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม แบบผู้บริหารเป็นผู้กระตุ้นเกลี้ยกล่อมให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับ ผลการตัดสินใจของตนเองก่อนที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชารับทราบและนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของอรพรรณ ตู้จินดา (2544, หน้า 94) ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจ ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัย พบว่าแบบผู้บริหารเป็นผู้กระตุ้นเกลี้ยกล่อมให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับผลการตัดสินใจของตนเอง ก่อนที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชารับทราบและนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารเชื่อมั่นว่าการตัดสินใจของตนเองเกิดผลดีได้นั้นจะต้องทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นด้วย ก่อนถึงแม้ผู้บริหารจะตัดสินใจไปแล้วผู้บริหารมีศิลปะในการพูดโน้มน้าวจิตใจผู้ได้บังคับบัญชา ที่ไม่เห็นด้วยต่อการตัดสินใจยอมรับการตัดสินใจของตน

3) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา แบบผู้บริหารเป็นผู้เสนอข้อตัดสินใจของตนแล้วขอความเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้อยอมรับ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากไม่สอดคล้องกับงานวิจัยอองค์ แสงแก้ว (2548, หน้า 91) ได้ศึกษา พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม แบบผู้บริหาร เป็นผู้เสนอข้อตัดสินใจของตนแล้วขอความเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้อยอมรับ มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลางทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารต้องการเพียงให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจเหตุผล ในการตัดสินใจของตนเท่านั้นแต่ไม่ต้องการให้ผู้ได้บังคับบัญชามาร่วมในการตัดสินใจ และผู้บริหาร เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาวิพากษ์วิจารณ์การตัดสินใจของผู้บริหารได้

4) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา แบบผู้บริหารเสนอข้อตัดสินใจต่อผู้ได้บังคับบัญชาและขอคำแนะนำซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยอองค์ แสงแก้ว (2548, หน้า 91) ได้ศึกษา พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม แบบผู้บริหารเสนอข้อตัดสินใจต่อผู้ได้บังคับบัญชาและขอคำแนะนำซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากและไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรพรรณ ตู้จินดา (2544, หน้า 94)

ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของครู โรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่าแบบผู้บริหารเสนอข้อตัดสินใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และขอคำแนะนำซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจแต่เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีข้อมูลที่น่าเชื่อถือการตัดสินใจของผู้บริหารก็อาจเปลี่ยนแปลงได้เพราะผู้บริหารอาศัยข้อมูลและคำแนะนำที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้ในการตัดสินใจ

5) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา แบบผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อจะไปตัดสินใจเองภาพรวมอยู่ในระดับมากสอดคล้องกับงานวิจัยของอนงค์ แสงแก้ว (2548, หน้า 91) ได้ศึกษาพฤติกรรม การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามแบบผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อจะไปตัดสินใจเองภาพรวมอยู่ในระดับมากและสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรพรรณ ตูจินดา (2544, หน้า 94) ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของครู โรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่าแบบผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อจะไปตัดสินใจเองภาพรวมอยู่ในระดับมากทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีอิสระในการเสนอแนะข้อคิดเห็น ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมและต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการคิดและผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจส่งผลให้การดำเนินงานต่าง ๆ ในโรงเรียนจะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

6) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา แบบผู้บริหารเป็นผู้ชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจ โดยตนเองอาจเป็นสมาชิกกลุ่มนั้นด้วยภาพรวมอยู่ในระดับมากสอดคล้องกับงานวิจัยของอนงค์ แสงแก้ว (2548, หน้า 91) ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามแบบผู้บริหารเป็นผู้ชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจ โดยตนเองอาจเป็นสมาชิกกลุ่มนั้นด้วยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจแต่ผู้บริหารยังเป็นผู้กำหนดว่าใครบ้างที่ เป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหานั้น ๆ โดยพิจารณาว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องกับงานหรือปัญหานั้นหรือไม่มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานหรือปัญหานั้นหรือไม่หรือผู้ใต้บังคับบัญชามีหน้าที่เสนอความคิดเห็นแต่ผู้บริหารมอบหมายให้กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่เกี่ยวข้องตัดสินใจ

7) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา แบบผู้บริหารเป็นผู้อนุญาตให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ตัดสินใจได้ภายในขอบเขตที่กำหนด โดยผู้ได้บังคับบัญชาต้องทำตาม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากสอดคล้องกับงานวิจัยขององคค์ แสงแก้ว (2548, หน้า 91) ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษามูลนิธิสมุทรสงคราม แบบผู้บริหารเป็นผู้อนุญาตให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ตัดสินใจได้ภายในขอบเขตที่กำหนด โดยผู้ได้บังคับบัญชาต้องทำตาม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรพรรณ ตู้จินดา (2544, หน้า 94) ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของครู โรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่าแบบผู้บริหารเป็นผู้อนุญาตให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ตัดสินใจได้ภายในขอบเขตที่กำหนดโดยผู้ได้บังคับบัญชาต้องทำตาม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีอิสระในการตัดสินใจ ถ้าหากเห็นว่าผู้ได้บังคับบัญชามีความพร้อมและความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจแล้วผู้บริหารจะยอมรับการตัดสินใจนั้น งานส่วนใหญ่จะบรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชลิต ระหว่างบ้าน (2547, หน้า 92) ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ต่างกัน กรณีศึกษาจังหวัดเพชรบุรี พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ต่างกันแบบผู้บริหารเป็นผู้อนุญาตให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ตัดสินใจได้ภายในขอบเขตที่กำหนดโดยผู้ได้บังคับบัญชาต้องทำตาม มีประสิทธิภาพมาก การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีผลทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชาชอบผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ผู้ได้บังคับบัญชามีความคาดหวังที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในทุก ๆ เรื่อง และในทำนองเดียวกันถ้ามีส่วนร่วมมากเกินไปอาจทำให้เกิดความเสียหายได้

5.5.2 เปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามเขตที่ตั้งพบว่า พนักงานครูที่ปฏิบัติงานในเมืองและปฏิบัติงานนอกเมือง มีความคิดเห็นว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาได้ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น เพราะผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้ผ่านการอบรมเข้มเกี่ยวกับการบริหารงานทุกคนจึงทำให้ผู้บริหารมีแนวคิดและให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้นมากขึ้น และผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลได้ใช้หลักและแนวคิดในการบริหารงานใกล้เคียงกัน และอาจเป็นไปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษา บริหารสถานศึกษา



ด้วยงานหลัก 4 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบริหารทั่วไป งานงบประมาณ และงานบริหารบุคคล ซึ่งในแต่ละงานมีเป้าหมาย มีหลักการข้อกำหนดที่ต่างกัน จึงทำให้การมีส่วนร่วมของพนักงานครู ในการตัดสินใจบริหารโรงเรียนของผู้บริหารใช้อย่างหลากหลายวิธี อาจเป็นไปได้ว่าในการบริหารงาน ในสถานศึกษาในแต่ละสถานศึกษามีบุคลากรที่มีความสามารถหรือวัยต่างกันจึงทำให้ผู้บริหาร ใช้วิธีการตัดสินใจมาก่อนแล้วเปิด โอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาซักถามข้อสงสัย

เมื่อพิจารณาผลเปรียบเทียบความแตกต่างของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดเทศบาลจังหวัดระยองตามเขตที่ตั้ง พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 อาจจะเป็นเพราะว่าสภาพแวดล้อมต่าง ๆ สถานที่ทำงานแตกต่างกันมาก ความรีบเร่ง ของการดำรงชีวิตในเมืองจึงทำให้พนักงานครูที่อยู่ในเมืองมีความคิดเห็นการมีส่วนร่วมของพนักงานครู ในการตัดสินใจบริหาร โรงเรียนแตกต่างกัน

5.2.3 เปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดเทศบาลจังหวัด ระยองตามประสบการณ์ พบว่าพนักงานครูที่มีประสบการณ์น้อยและพนักงานครู ที่มีประสบการณ์มาก มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดเทศบาล ในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับ กวี วงศ์พุด (2539, หน้า 62) ที่กล่าวว่า การปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบผลสำเร็จ ลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้มีประสบการณ์ในงานมากกว่าย่อมมีความคิดริเริ่มมากกว่า และ เสริมศักดิ์ วิศาลากรณ์ (2539, หน้า 15) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้ ความคิด ปัญญา และวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิผลได้ ถ้าปราศจากความรู้ และไม่สามารถใช้ความรู้ในทางที่มีความหมาย และสร้างสรรค์จาก ทักษะดังกล่าวอาจวิเคราะห์ได้ว่า การมีความรู้ ความคิด ปัญญา และวิสัยทัศน์เป็นผลที่เกิดมาจากการเรียนรู้ การฝึกฝนของผู้บริหาร แสดงให้เห็นถึงคุณวุฒิทางการศึกษาของผู้บริหารได้เช่นกัน นอกจากนี้ กิมฉัตรธรรม ชัยวานิชศิริ (2536, หน้า 212) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร ที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ผลของการวิจัยพบว่าประสิทธิผลของโรงเรียน แปรปรวนไปตามวุฒิการศึกษาของครูใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โรงเรียนเอกชนที่มีประสิทธิผลต่ำ ครูใหญ่ก็มีระดับวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และในขณะเดียวกันที่โรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูง ครูใหญ่มีวุฒิปริญญาตรี หรือสูงกว่า เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ส่งผลถึงทักษะการบริหารงานอยู่ใน ระดับมาก

5.2.4 เปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดเทศบาลจังหวัด ระยองตามช่วงชั้นพบว่า พนักงานครูที่ปฏิบัติการสอนในระดับปฐมวัย ช่วงชั้นที่ 1 ช่วงชั้นที่ 2 และช่วงชั้นที่ 3 มีความคิดเห็นว่า พฤติกรรมการตัดสินใจบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร

โรงเรียนสังกัดเทศบาล ในภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่า พนักงานครูที่ปฏิบัติการสอนในระดับปฐมวัย และช่วงชั้นที่ 1 ต้องดูแลนักเรียนระดับปฐมวัยและนักเรียนช่วงชั้นที่ 1 อย่างใกล้ชิด จึงทำให้มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลมากกว่า พนักงานครูในระดับช่วงชั้นอื่นส่วนพนักงานครูที่ช่วงชั้นที่ 2 และช่วงชั้นที่ 3 ครูไม่ต้องดูแลนักเรียนมากนักจึงทำให้พนักงานครูอยากจะมีส่วนร่วมของพนักงานครูในการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาล มากกว่าระดับช่วงชั้นที่ต่ำกว่า

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาล จังหวัดฉะเชิงเทรา

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับนำผลการวิจัยไปใช้

- 1) เมื่อมีปัญหาใด ๆ ที่เป็นปัญหาเร่งด่วน ผู้บริหารควรเป็นผู้ตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาผู้ร่วมงานทราบภายหลังเพราะปัญหาบางอย่างต้องแก้โดยทันที
- 2) เมื่อผู้บริหารตัดสินใจไปแล้วไม่ควรกังวลใจว่าจะถูกต่อต้านจากเพื่อนร่วมงาน ถ้าผู้บริหารมั่นใจในการตัดสินใจว่าเป็นสิ่งที่เหมาะสมและควรอธิบายให้กับผู้บังคับบัญชาได้ทราบ
- 3) ถึงแม้จะตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งไปแล้วผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาซักถามข้อสงสัยต่าง ๆ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บังคับบัญชา
- 4) ถึงแม้ผู้บริหารจะตัดสินใจแล้ว แต่ควรเสนอข้อตัดสินใจของตนต่อผู้ร่วมงานเพื่อนำคำแนะนำที่ดีไปใช้
- 5) เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นภายในโรงเรียนผู้บริหารควรเสนอปัญหาต่อผู้บังคับบัญชาแล้วขอคำแนะนำและข้อมูลไปตัดสินใจ
- 6) ในการตัดสินใจและดำเนินงานผู้บริหารควรกำหนดขอบเขต เช่น กำหนดงบประมาณให้แล้วมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจ
- 7) ผู้บริหารควรจะมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไปตามที่กลุ่มตัดสินใจวางแผนไว้อย่างอิสระ

#### 5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานครูระดับปฐมวัยมีพฤติกรรมในการบริหารงานอยู่ในระดับปานกลาง ฉะนั้นควรมีการศึกษาถึงปัญหา และแนวทางแก้ไขพฤติกรรมการตัดสินใจของพนักงานครูในระดับปฐมวัย