



การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร



โดย  
นางสาวกัมณปภัค สุพรชัยภักดิ์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ข ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2561  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร



โดย  
นางสาวกัมณปภัค สุพรรณชัยภักดิ์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ข ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2561  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE DECISION – MAKING OF BANBANGNAMJUED  
SCHOOL ADMINISTRATOR UNDER SAMUTSAKHON  
PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE



A Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Master of Education (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)  
Department of Educational Administration  
Graduate School, Silpakorn University  
Academic Year 2018  
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ	การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืดสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร
โดย	ภิมนปภัค สุพรชัยภักดิ์
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา แผนก ข ระดับปริญญาโท
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริระประภา

---

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์ )

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริระประภา )

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก  
(อาจารย์ ดร. ชัตติยา ดั่งสำราญ )

58252384 : การบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญาโทบัณฑิต

คำสำคัญ : การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน

นางสาว ภิรมย์ภักดิ์ สุพรรณชัยภักดิ์: การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืดสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริระประภา

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาครและ 2) แนวทางการพัฒนาการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ประชากร คือ บุคลากรโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร จำนวน 36 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ 1 คน รักษาการแทนรองผู้อำนวยการ 1 คน และครู 34 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับการตัดสินใจตามทฤษฎีการตัดสินใจของคอฟแมน (kaufman) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก จำนวน 3 ด้าน เรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การปฏิบัติตามทางเลือก การประเมินผลและการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องและการเลือกทางเลือก และอยู่ในระดับปานกลางจำนวน 2 ด้าน เรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การศึกษาหาทางเลือกและการนิยามปัญหา

2. แนวทางการพัฒนาการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร มี 5 แนวทาง คือ 1) ผู้บริหารควรมีการศึกษาข้อมูลและนำมาทำการวิเคราะห์อย่างมีหลักการนำไปสู่การระบุปัญหาที่ชัดเจนและสามารถนำไปอธิบายให้บุคลากรเข้าใจได้ดี 2) ผู้บริหารควรมีการกำหนดวิธีการแก้ปัญหาโดยลำดับความสำคัญของปัญหา เพื่อให้ได้ทางเลือกในการแก้ปัญหาที่หลากหลาย ครอบคลุมและเกิดประโยชน์สูงสุด 3) ผู้บริหารควรมีการศึกษาความเสี่ยงและประโยชน์ของแต่ละทางเลือก และควรนำข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจและให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเลือกทางเลือก 4) ผู้บริหารควรมีการวางแผนหรือกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานได้อย่างละเอียดและเข้าใจง่าย และควรมีการกำหนดหน้าที่ของบุคลากรที่เหมาะสมกับความสามารถเพื่อให้บุคลากรมีการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการปฏิบัติงานนั้นผู้บริหารควรเป็นผู้แนะนำและคอยช่วยเหลือ 5) ผู้บริหารควรมีการติดตามผลและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและมีการเก็บรวบรวมข้อมูลผลการประเมินที่เป็นระบบ ทำให้สามารถนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการปฏิบัติงานในครั้งต่อไปได้

58252384 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : DECISION – MAKING OF SCHOOL ADMINISTRATOR

MISS PHEEMNAPAPACK SUPORNCHAIPAKDEE : THE DECISION – MAKING  
OF BANBANGNAMJUED SCHOOL ADMINISTRATOR UNDER  
SAMUTSAKHON PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA  
OFFICE THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR NUCHNARA  
RATTANASIRAPRAPHA, Ph.D.

The objectives of this research were to identify ; 1) the decision making of Banbangnamjued school administrator under Samutsakorn Primary Education Service Area Office, and 2) the decision - making developing guideline of Banbangnamjued school administrator under Samutsakorn Primary Education Service Area Office. The population were 36 personnels of Banbangnamjued school administrator under Samutsakorn Primary Education Service Area Office that consisted of a school principal, a school principal assistant and 34 teachers. The research instrument was a questionnaire about decision – making based on Kaufman theory. The statistic used in data analysis were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and content analysis

The findings of this research were as follow :

1. The decision making of Banbangnamjued school administrators under Samutsakorn Primary Education Service Area Office a whole at high level and each aspect were descending at high level 3 aspect by using arithmetic mean from highest to lowest were as follows ; implementing the solution strategy, determining performance effectiveness and choosing a solution strategy from alternatives, and were descending at medium level 2 aspect by using arithmetic mean from highest to lowest were as follows ; choosing a solution strategy from alternatives and Identifying the nature of the problem.

2. Guidelines in developing decision making of Banbangnamjued school administrators under Samutsakorn Primary Education Service Area Office which were ; 1) the administrator must have a various and reliable sources both from inside and outside school and also from other people to evaluate the basic effective guidelines. 2) the administrator should be able to prioritize the problems to contribute effectively various resolutions. 3) the administrator must contemplate the advantages and disadvantages of each resolutions that benefits for the crews to use as a decision making options. 4) the administrator must clarify the guidelines thoroughly to the crews and the guidelines must determine the role and guidelines reasonably which administrator must support the crews along the way. 5) the administrator must monitor the progress and evaluate the work continuously to improve the works and guidelines.

## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระเรื่อง “การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร” สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เพราะได้รับความอนุเคราะห์ความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริระประภา อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ประธานกรรมการการตรวจสอบการค้นคว้าอิสระ และอาจารย์ ดร.ชัตติยา ต้วงสำราญ ผู้ทรงคุณวุฒิในการสอบการค้นคว้าอิสระ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา ชี้แนะ ตลอดจนแก้ไขจุดบกพร่องต่างๆ ให้เป็นการค้นคว้าอิสระที่สมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่าน ที่ให้ความรู้ ประสบการณ์และแนวทางในการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านบางน้ำจืดและบุคลากรในโรงเรียนบ้านบางน้ำจืดทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลในการวิจัยในครั้งนี้ และที่สำคัญเป็นกำลังใจในการศึกษาวิจัยจนสำเร็จลุล่วง

ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาภาควิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 35/2 ทุกคน ที่ให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจการศึกษาวิจัยด้วยดีเสมอมา

ขอขอบพระคุณ คุณแม่จิตตาภา สุพรชัยภักดิ์ ครอบครัวสุพรชัยภักดิ์ และครอบครัวโพธิ์แผน ที่คอยสนับสนุนด้านทุนทรัพย์และเป็นกำลังใจในการศึกษาระดับมหาบัณฑิตจนประสบความสำเร็จ

ภิมนปภัค สุพรชัยภักดิ์

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญรูปภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	3
ปัญหาของการวิจัย .....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ข้อคำถามของการวิจัย.....	5
สมมติฐานของการวิจัย.....	5
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	10
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	11
การตัดสินใจ .....	11
ความหมายของการตัดสินใจ .....	11
ความสำคัญของการตัดสินใจ.....	15
ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ .....	17
หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจ .....	20
ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด .....	32



งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	33
งานวิจัยในประเทศ.....	33
งานวิจัยต่างประเทศ.....	37
สรุป.....	39
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	41
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	41
ระเบียบวิธีวิจัย .....	42
แผนแบบการวิจัย .....	42
ประชากร .....	42
ตัวแปรที่ศึกษา .....	42
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	44
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ .....	44
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	45
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	45
สถิติที่ใช้ในการวิจัย .....	45
สรุป.....	47
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	48
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	48
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร .....	50
ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร .....	58
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	61
สรุปผลการวิจัย.....	61

การอภิปรายผล .....	62
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย .....	67
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป .....	68
รายการอ้างอิง .....	69
ภาคผนวก .....	73
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	74
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	76
ประวัติผู้เขียน .....	85



## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละ สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	49
ตารางที่ 2 คำมีขณิฃมเลขคณิฃต ส่วนเบຶงเบนมาตรฐานและระดับการตัดสินใจของผู๓บริหารโรงเรียน บ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวม .....	50
ตารางที่ 3 คำมีขณิฃมเลขคณิฃต ส่วนเบຶงเบนมาตรฐานและระดับการตัดสินใจของผู๓บริหารโรงเรียน บ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านการนិยามปัญหา ..	51
ตารางที่ 4 คำมีขณิฃมเลขคณิฃต ส่วนเบຶงเบนมาตรฐานและระดับการตัดสินใจของผู๓บริหาร โรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านการศึกษาหาทางเลือก .....	52
ตารางที่ 5 คำมีขณิฃมเลขคณิฃต ส่วนเบຶงเบนมาตรฐาน และระดับการตัดสินใจของผู๓บริหาร โรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านการเลือก ทางเลือก .....	54
ตารางที่ 6 คำมีขณิฃมเลขคณิฃต ส่วนเบຶงเบนมาตรฐาน และระดับการตัดสินใจของผู๓บริหาร โรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านการปฏิบัติ ตามทางเลือก .....	55
ตารางที่ 7 คำมีขณิฃมเลขคณิฃต ส่วนเบຶงเบนมาตรฐาน และระดับการตัดสินใจของผู๓บริหาร โรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านการ ประเมินผลและการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง .....	57

## สารบัญรูปร่าง

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย .....	9
แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย .....	10
แผนภูมิที่ 3 กระบวนการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผล (The rational decisional making process) .....	23
แผนภูมิที่ 4 กระบวนการตัดสินใจของแนวคิดเชิงระบบ .....	28



## บทที่ 1

### บทนำ

ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงด้านการเมือง การปกครอง การบริหารงานของรัฐอย่างรวดเร็ว ซึ่งส่งผลกระทบต่อในด้านต่างๆมากมาย เช่น เศรษฐกิจ สังคม และอย่างยิ่งกับด้านการศึกษา การบริหารงานของรัฐในด้านการศึกษาก็ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดนโยบาย การโยกย้ายตำแหน่ง การกำหนดเกณฑ์และแนวทางในการจัดการศึกษาที่เปลี่ยนไปทำให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจำเป็นต้องมีการตัดสินใจที่ดี เพื่อการดำเนินตามแนวทางในการจัดการศึกษาและพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพและทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 นั้น ได้เสนอแนวคิด และ วิธีการจัดการศึกษา ที่ทำทลายหลายด้าน จึงเป็นเสมือนกฎหมายปฏิรูปการศึกษา<sup>1</sup> ดังจะเห็นได้ว่า ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาตินี้ ให้ความสำคัญกับการปฏิรูป ในด้านต่างๆ คือ ปฏิรูประบบการศึกษา ให้สอดคล้องซึ่งกันและกัน ทั้งระบบ ปฏิรูปแนวทางการจัดการศึกษา โดยให้ยึดผู้เรียน เป็นสำคัญ ปฏิรูปหลักสูตร และเนื้อหาสาระ วิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้ ทั้งในระบบและนอกระบบโรงเรียน ปฏิรูประบบการบริหาร และการจัดการศึกษา ทั้งหน่วยงานของรัฐ องค์กรปกครองท้องถิ่น และเอกชน โดยเน้นเรื่อง การกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วม ปฏิรูประบบครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา มุ่งเน้นให้มีการยกระดับ สถานภาพของวิชาชีพครู การพัฒนา และปรับปรุงคุณภาพครู ปฏิรูประบบทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา เพื่อระดมทรัพยากรมา ให้เพื่อการศึกษาปฏิรูประบบประกัน คุณภาพการศึกษา เน้นเรื่องของการประกันคุณภาพภายใน และให้มีการรับรอง และประเมินผลมาตรฐาน จากองค์กรภายนอก และปฏิรูปสื่อ และเทคโนโลยีเพื่อ การศึกษามุ่งให้มีการผลิตใช้สื่อ และเทคโนโลยี ในรูปแบบที่หลากหลาย ที่มีคุณภาพ<sup>2</sup> แผนการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2560 -2579 เป็นแผนระยะยาว ซึ่งได้วางกรอบเป้าหมายและทิศทางการจัดการศึกษา

---

<sup>1</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ ร.ส.พ, 2553).

<sup>2</sup> อมรวิทย์ บุษยสิทธิ์เศวต, "ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ในยุคปฏิรูปการศึกษา," เข้าถึงเมื่อ 6 ธันวาคม 2559, เข้าถึงได้จาก <http://www.piwdee.net/kab2/yebma5.htm>.

ของประเทศ โดยมุ่งจัดการศึกษาให้คนไทยทุกคนสามารถเข้าถึงโอกาสและความเสมอภาคในการศึกษาที่มีคุณภาพ พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ในด้านแนวคิดการจัดการศึกษานั้น มีหลักการการจัดการศึกษา ดังนี้ 1) หลักการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน 2) หลักการจัดการศึกษาเพื่อความเท่าเทียมและทั่วถึง 3) หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 4) หลักการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคม<sup>3</sup> ซึ่งในหลักการข้อ 3) หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นแนวทางการดำรงชีวิตและการประพฤติปฏิบัติตนของประชาชนทุกระดับ เพื่อการดำรงชีวิตในสังคมอย่างพอเพียง เท่าทันและเป็นสุข การศึกษาจึงต้องพัฒนาผู้เรียนให้มี ความรอบรู้ มีทักษะที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมและวัฒนธรรมจากโลก ภายนอก โดยยึดหลักความพอประมาณ ที่เป็นความพอดีที่ไม่น้อยเกินไปและไม่มากเกินไป โดยไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น มีการตัดสินใจที่มีเหตุผล โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้น ๆ อย่างรอบคอบ และมีภูมิคุ้มกันที่ดี ในตัว ซึ่งเป็นการเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นโดย คำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล โดยใช้ ความรอบรู้เกี่ยวกับวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน มีความรอบคอบที่จะนำความรู้ เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกัน เพื่อประกอบการวางแผนและความระมัดระวังในขั้นปฏิบัติ มีความตระหนักในคุณธรรมมีความซื่อสัตย์สุจริต อดทน พากเพียร และใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต

ในแนวนโยบายดังกล่าว ผู้ที่มีส่วนในการขับเคลื่อนที่สำคัญในการนำแนวคิดการจัดการศึกษาไปสู่การปฏิบัติที่มีคุณภาพนั้นก็คือ บุคลากรตั้งแต่หน่วยงานใหญ่ที่กำหนดแนวทางนำไปสู่บุคลากรในสถานศึกษาและผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการประสานงาน การกระจายและสื่อสารงาน อีกทั้งยังต้องมีความเป็นผู้นำและกล้าคิด กล้าตัดสินใจ โดยสามารถนำหลักการต่างๆของการบริหาร มาเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินกระบวนการวางแผนและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีและประสบความสำเร็จในที่สุด

<sup>3</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2560 - 2579), vol. พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ พริกหวานกราฟฟิค, 2560).

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2560 - 2579) ได้กำหนดการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา ในด้านปัจจัยและเงื่อนไขความสำเร็จได้กล่าวถึงการปรับระบบการบริหารจัดการภาครัฐให้เกิดประสิทธิภาพ โดยปรับโครงสร้าง การบริหารงานให้มีความชัดเจนในด้านบทบาทหน้าที่ และการกระจายอำนาจและการตัดสินใจจากส่วนกลางสู่ระดับภูมิภาคและสถานศึกษา<sup>4</sup> ซึ่งในระดับสถานศึกษาจะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของการตัดสินใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพิ่มมากขึ้น หากผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนในการแสดงความคิดเห็นก็จะทำให้มีข้อมูลประกอบในการตัดสินใจที่มากขึ้น ทำให้ผู้บริหารสามารถดำเนินการตัดสินใจในการบริหารจัดการด้านต่างๆ ได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือหากเกิดปัญหาในการบริหาร ผู้บริหารก็จะสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการสนับสนุนของบุคคลหลายๆ ฝ่ายมาประกอบการพิจารณาในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การตัดสินใจเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารที่จะนำไปสู่การดำเนินงานต่างๆ และเป็นกระบวนการที่เป็นปัจจัยสำคัญมีผลต่อการประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีทักษะการตัดสินใจที่มีเหตุผล มีระบบและขั้นตอน ถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งการตัดสินใจที่ดีก็จะส่งผลในการเริ่มต้นกำหนดทิศทางของการดำเนินการกิจกรรมต่างๆ หรือการปฏิบัติงานของบุคลากร อีกทั้งยังทำให้บุคลากร มีความพึงพอใจและกระตุ้นให้มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดผลดีต่อการจัดการเรียนการสอนและคุณภาพของสถานศึกษา ผู้บริหาร จึงเป็นแกนนำหลักที่จะต้องวางแผน กำหนดทิศทางในการจัดการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีคุณภาพโดยผู้บริหารจะต้องมีความตระหนักถึงความสำคัญของการตัดสินใจที่จะวางแผน มอบหมายภาระหน้าที่ต่างๆ ให้กับบุคลากรภายในสถานศึกษา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายของสถานศึกษา ทั้งนี้ โรงเรียนบ้านบางน้ำจืดเป็นโรงเรียนขยายโอกาส ที่เปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลจนถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 เป็นโรงเรียนที่เปิดโอกาสให้กับเด็กที่ไม่พร้อมทั้งการเดินทางและมีภาระด้านอื่นๆ เพื่อจะไปเรียนตามโรงเรียนที่อยู่ในตัวเมือง ดังนั้น บริบทของการเรียนการสอนของโรงเรียนขยายโอกาสจะมีปัญหามากกว่าโรงเรียนทั่วไป ผู้บริหารจึงจะต้องมีความเชี่ยวชาญในการมองเห็นสภาพ

<sup>4</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา,แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2560 - 2579),พิมพ์ครั้งที่ 1(กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค,2560),180.

ปัญหาที่เกิดขึ้นและประสานกับครูในสถานศึกษาให้ร่วมกันตัดสินใจ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดการพัฒนาและเกิดประสิทธิภาพในการจัดการ บริหารสถานศึกษา ส่งผลต่อคุณภาพที่ดีของสถานศึกษา

จากความเป็นมาและความสำคัญข้างต้นแสดงให้เห็นว่า การตัดสินใจของผู้บริหาร เป็นสิ่งสำคัญและเป็นกระบวนการเริ่มต้นของการดำเนินงานต่างๆ โดยผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆที่จะนำมาประกอบกับการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาให้มากที่สุด ซึ่งการตัดสินใจของผู้บริหารนั้นไม่ใช่เพื่อการวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจในการแก้ปัญหาในอดีตหรือปัจจุบันเท่านั้น แต่จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองไปถึงอนาคต ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

### ปัญหาของการวิจัย

จากการประมวลเอกสารรายงานการประเมินตนเอง(Self Assessment Report : SAR) ของโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด ปีการศึกษา 2560 ในด้านกระบวนการบริหารและการจัดการคุณภาพของสถานศึกษา ผู้วิจัยสังเคราะห์ปัญหาเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหาร ได้ดังนี้ 1) ผู้บริหารกำหนดหน้าที่ของบุคลากรในแต่ละฝ่าย โดยไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เสนอความคิดเห็น หรือนำเสนอในเรื่องที่บุคลากรมีความสามารถและความถนัด ทำให้เมื่อบุคลากรนั้นทำหน้าที่ที่ผู้บริหารมอบหมายอาจทำได้ไม่เต็มความสามารถ 2) ในการวางแผนการดำเนินงาน ไม่มีการเก็บหลักฐานข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบ ทำให้ไม่สามารถกลับมาศึกษาข้อมูลย้อนหลังได้เมื่อเกิดปัญหาในการดำเนินงาน 3) ในบางโครงการ มีการนำรายงานผลการดำเนินงานมาเผยแพร่หรือนำมาชี้แจงถึงข้อดีหรือข้อเสียของโครงการในที่ประชุมเป็นส่วนน้อย ทำให้บุคลากรไม่สามารถนำข้อมูลหรือผลการดำเนินงานของโครงการไปเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาหรือปรับปรุงโครงการในปีต่อไปได้ 4) คำสั่งในการปฏิบัติงานของครูในบางโครงการมีหน้าที่ซ้ำซ้อนกันทำให้การดำเนินงานเกิดปัญหาในหน้าที่ที่รับผิดชอบ 5) การเผยแพร่โครงการหรือกิจกรรมที่จัดขึ้นในโรงเรียนไม่สม่ำเสมอหรือมีการประชาสัมพันธ์ในระยะเวลาที่กระชั้นชิด ทำให้เกิดปัญหาทางด้านการเตรียมความพร้อมในการขอความร่วมมือจากชุมชน<sup>5</sup>

<sup>5</sup> ฝ่ายวิชาการโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด, รายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report : Sar) ของโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด (สมุทรสาคร: โรงเรียนบ้านบางน้ำจืด, 2560).



จากปัญหาดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่าเรื่องการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด มีปัญหาและไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ส่งผลให้การบริหารและการดำเนินงานต่างๆมีข้อผิดพลาด ในบางขั้นตอนหรือไม่เป็นไปตามที่วางแผนการปฏิบัติงานไว้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางการพัฒนาให้โรงเรียนพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. เพื่อทราบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร
2. เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

### ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อคำถามของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาครอยู่ในระดับใด
2. แนวทางการพัฒนาการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร เป็นอย่างไร

### สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับข้อคำถามของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร อยู่ในระดับปานกลาง
2. แนวทางการพัฒนาการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร เป็นพหุแนวทาง

## ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

สถานศึกษา เป็นสถาบันหลักในการจัดการศึกษา ซึ่งมีลักษณะเป็นองค์กรระบบเปิด ตามแนวคิดของ ลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์(Lunenburg and Ornstein) ที่ได้กล่าวไว้ว่า โรงเรียน เป็นองค์การหนึ่งในระบบสังคมที่มีลักษณะเป็นระบบเปิดเนื่องจากมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ระบบการบริหารโรงเรียน(System of School Administration) จะมีลักษณะเป็นการจัดการเชิงระบบ โดยพื้นฐานขององค์การทางการศึกษามี 5 ส่วน คือ 1) ปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ งบประมาณ ทรัพยากรทางกายภาพ ข้อมูลต่างๆ 2) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation process) ได้แก่ การดำเนินการภายในองค์กรและระบบของการจัดการการดำเนินงาน 3) ปัจจัยนำออกหรือผลผลิต (Output) ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ความพึงพอใจของชุมชน ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการและผลของการจัดการศึกษา 4) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) คือข้อเสนอแนะที่เกี่ยวกับปัจจัยนำออกหรือกระบวนการขององค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการเลือกปัจจัยนำเข้าในการบริหารงานในรอบต่อไป ข้อเสนอแนะอาจนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการเปลี่ยนแปลงและผลผลิตในอนาคต และ 5) สภาพแวดล้อม (Environment) ได้แก่ สภาพแวดล้อมขององค์การ รวมไปถึงพลังของสังคม การเมือง การปกครองและเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ<sup>6</sup> สำหรับปัจจัยนำเข้า กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผลผลิตและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของ ลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ร่วมกับแนวคิดของ สุนทร โคตรบรรเทา ที่กล่าวว่า ทฤษฎีระบบพื้นฐาน (Basic Systems Theory) ขององค์การ ซึ่งมี 5 ส่วน คือ 1) ปัจจัยป้อน (Inputs) คือ ทรัพยากรที่เป็นบุคคล วัสดุอุปกรณ์ เงิน หรือข้อมูลที่ใช้ในการผลิตหรือการบริการ 2) กระบวนการแปรรูป (Transformation Process) จากการใช้เทคโนโลยีและหน้าที่ในทางการบริหารตัวป้อน นำไปสู่กระบวนการแปรรูป ในโรงเรียนปฏิสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนกับครูเป็นส่วนหนึ่งของการแปรรูปหรือกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งทำให้นักเรียนกลายเป็นพลเมืองที่มีการศึกษาซึ่งสามารถทำประโยชน์ให้แก่สังคมต่อไป 3) ผลผลิต (Outputs) ได้แก่ ผลิตภัณฑ์และการบริการขององค์การ องค์การทางการศึกษาผลิตและแจกจ่ายความรู้ 4) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) คือ สารสนเทศเกี่ยวกับผลผลิตหรือกระบวนการขององค์การซึ่งมีอิทธิพลต่อการคัดเลือกตัวป้อน

<sup>6</sup> Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration : Concepts and Practies,5<sup>th</sup> Ed** (Belmont,CA: Wadworth/Cengage Learning, 2008), 20-22.

ระหว่างวงจรต่อไป ข้อสารสนเทศเช่นนี้อาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทั้งในกระบวนการแปรรูปและผลผลิตในอนาคต และ 5) สภาพแวดล้อม (Environment) สภาพแวดล้อมที่อยู่ล้อมรอบองค์การ ได้แก่ แรงผลักดันทางด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจที่มาปะทะกับองค์การ<sup>7</sup>

มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจไว้ อาทิเช่น รอบบินส์ (Robbins) มีการกำหนดขั้นตอนการตัดสินใจที่ไว้ 8 ขั้นตอน คือ 1) ระบุปัญหา (Identify a Problem) 2) ระบุเกณฑ์ที่จะใช้ในการตัดสินใจ (Identify Decision Criteria) 3) ระบุน้ำหนักให้กับเกณฑ์เหล่านั้น (Allocation Weights to the Criteria) 4) ระบุทางเลือก (Developing Alternatives) 5) วิเคราะห์ทางเลือก (Analyzing Alternatives) 6) เลือกทางเลือก (Selecting an Alternative) 7) ดำเนินการตามทางเลือก (Implementing the Alternative) 8) ประเมินผลการตัดสินใจ (Evaluating Decision Effectiveness)<sup>8</sup> มินส์เบิร์ก (Mintzberg) ทำการจำแนกขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจเป็นขั้นๆ ดังนี้ เริ่มจากขั้นบ่งชี้ (Identification Phase) เป็นการตระหนักในปัญหา การวิเคราะห์วินิจฉัย ต่อจากนั้นคือขั้นการพัฒนา (Development Phase) แสวงหาทางแก้ปัญหา ออกแบบทางแก้ปัญหาใหม่ๆ และสุดท้ายคือ ขั้นการคัดเลือก (Selection Phase) การตัดสินใจโดยอาศัยการรู้เอง วิเคราะห์ทางเลือก โดยให้ตรรกวิทยา ต่อรองในหมู่ผู้ตัดสินใจด้วยกันตกลงให้อนุญาต<sup>9</sup> กริฟฟิธส์ (Griffiths) ได้เสนอรูปแบบและขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจไว้ 6 ขั้นตอนด้วยกัน คือ 1) ทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาและข้อจำกัดของปัญหา 2) วิเคราะห์และประเมินผลปัญหา 3) สร้างเนื้อหาและแนวทางในการตัดสินใจ 4) การรวบรวมข้อมูล 5) การเลือกข้อมูลที่ต้องการ 6) นำผลสรุปทำให้เกิดประสิทธิภาพ<sup>10</sup>

<sup>7</sup> สุนทร โคตรบรรเทา, **หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา** (กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์ปัญญาชน, 2551), 93-95.

<sup>8</sup> Stephen P. อังถึงใน วิรัช สงวนวงศ์วาน Robbins, **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**, vol. พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด, 2547), 50-51.

<sup>9</sup> Henry Mintzberg, Duru Raisinghani, and Andre Theoret, "The Structure of Unstructured Decision Processes," **Administrative Science Quarterly** (June 1976): 246-75.

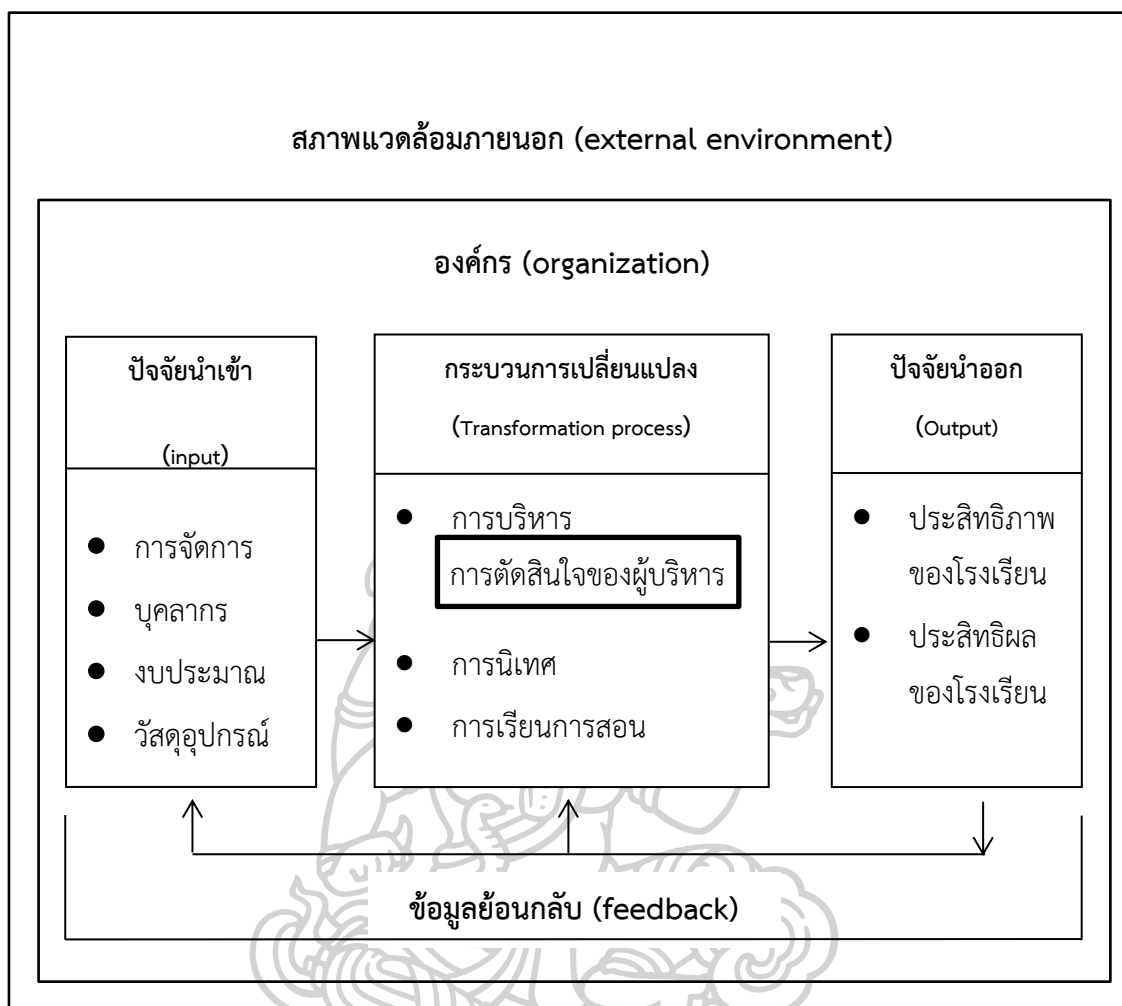
<sup>10</sup> Daniel E. Griffiths, **Administrative Theory** (New York Appleton – Century & Crofts, 1959).

คลีแลนด์และคิง (Cleland and King)กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารว่าการตัดสินใจจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและลดการผิดพลาดได้เมื่อปฏิบัติตามขั้นตอนดังนี้ 1) การนิยามปัญหา 2) การคาดคะเนผลที่เกิดขึ้นในอนาคต 3) การพิจารณาแนวทางในการปฏิบัติ 4) เลือกทางปฏิบัติทางใดทางหนึ่งจากแนวทางปฏิบัติที่อาจจะเป็นไปได้หลายๆ ทาง 5) ตัดสินใจสั่งการให้ปฏิบัติ 6) วัดผล การปฏิบัติโดยนำไปเปรียบเทียบกับการคาดคะเนที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้น<sup>11</sup> คอฟแมน (Kaufman) เสนอขั้นตอนการตัดสินใจซึ่งประกอบด้วยกระบวนการต่างๆ รวม 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การนิยามปัญหา เป็นเรื่องการสร้างความมั่นใจ ความแน่ใจ 2) การศึกษาหาทางเลือกเป็นการศึกษาหาทางเลือกที่แตกต่างมาใช้ในการแก้ปัญหา 3) การเลือกทางเลือกที่จะนำไปแก้ปัญหาเป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจ 4) การปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้เลือกไว้เป็นการปฏิบัติตามผลของการตัดสินใจ 5) การประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องเป็นขั้นตอนสุดท้ายเพื่อตรวจสอบและประเมินผล<sup>12</sup> ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1



<sup>11</sup> David I. Cleland and William Richard . King, **Systems Analysis and Project Management** (New York: McGraw-Hill, 1975).

<sup>12</sup> Roger A. Kaufman, **The Principal and the System Approach in the Principalship : Foundations and Functions** (New York Harper & Row, 1974).



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Fred C.Lunenburg and Allan C.Ornstein.**Educational administration:Concepts and practies**, 6<sup>th</sup> ed.,(CA:Wadsworth Publishing,2012),20-22.

: สุนทร โคตรบรรเทา, **หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา** (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ปัญญาชน,2551), 93-95.

: Roger A. Kaufman, “Decision theory : The systems approach in **The Principalship : Foundations and functions** (New York : Harper & Row,1974), 153.

### ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาเรื่องการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ผู้วิจัยนำแนวคิดของคอฟแมน (Kaufman) มาศึกษา ซึ่งเสนอขั้นตอนการตัดสินใจซึ่งประกอบด้วยกระบวนการต่างๆ รวม 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การนิยามปัญหา 2) การศึกษาหาทางเลือก 3) การเลือกทางเลือก 4) การปฏิบัติตามทางเลือก 5) การประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง<sup>13</sup> ซึ่งผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาในส่วนที่เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะนำไปสู่การตัดสินใจต่อกระบวนการบริหารงานของโรงเรียน ดังแสดงไว้ใน แผนภูมิที่ 2

การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน
1. การนิยามปัญหา 2. การศึกษาหาทางเลือก 3. การเลือกทางเลือก 4. การปฏิบัติตามทางเลือก 5. การประเมินผลและการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Roger A. Kaufman, “Decision theory : The systems approach” in *The Principalship : Foundations and functions* (New York : Harper & Row,1974), 153.

<sup>13</sup> Roger A. Kaufman, “Decision theory : The systems approach” in *The Principalship : Foundations and functions* (New York : Harper & Row,1974), 153.

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาและรวบรวมวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้าเรื่องที่เกี่ยวข้องตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎี รวมทั้งผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ประกอบด้วยสาระสำคัญดังต่อไปนี้

### การตัดสินใจ

#### ความหมายของการตัดสินใจ

ผู้บริหารองค์การสมัยใหม่จำเป็นต้องมีทักษะกระบวนการคิด การวิเคราะห์ สังเคราะห์ อย่างเป็นเหตุเป็นผลกัน โดยการตัดสินใจของผู้บริหารนับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการบริหารงาน ฉะนั้นนักวิชาการจากต่างประเทศได้มีการคิด วิเคราะห์ ถึงความหมายของการตัดสินใจไว้มากมาย อาทิเช่น ฮอยและมิเกล (Hoy and Miskel) กล่าวว่า การตัดสินใจ คือ เครื่องมือที่สำคัญในการบริหารและถือว่าเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารทุกคนและทุกระดับ<sup>14</sup> ซีมอน (Simon) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ หมายถึง การหาทางเลือกที่จะกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ตนเห็นว่าเหมาะสม ซึ่งขึ้นอยู่กับความคิดเห็นและเหตุผลในการตัดสินใจของแต่ละบุคคล<sup>15</sup> โรบบินส์ (Robbins) ได้ให้ความหมายการตัดสินใจ คือ การเลือกทำการอย่างใดอย่างหนึ่งในทางเลือกที่มี ตั้งแต่สองทางขึ้นไป ผู้บริหารทุกระดับในองค์การต้องตัดสินใจเสมอ ผู้บริหารระดับสูงต้องมีการตัดสินใจในเรื่องสำคัญที่มีผลต่อองค์การโดยรวม เช่น การตัดสินใจในเรื่องเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นอาจมีการตัดสินใจเกี่ยวกับการคัดเลือกพนักงานใหม่ อย่างไรก็ตามการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเหมือนกัน<sup>16</sup> ส่วนเบอร์ตันและธาเกอร์ (Burton and Thakur) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการที่รวบรวมเอาการ

---

<sup>14</sup> Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration** (Singapore McGraw Hill International Editions, 2008), 325.

<sup>15</sup> Herbert A. Simon, **Administrative Behavior** 4<sup>th</sup> Ed (New York The Free Press, 1997), 164.

<sup>16</sup> Stephen P. Robbins, อ้างถึงใน วิรัช สงวนวงศ์วาน, **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด, 2547), 49.

วิเคราะห์ และการนิยามสถานการณ์ของปัญหา การวิเคราะห์เพื่อกำหนดทางเลือก การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดหนึ่งทางเลือก แล้วจึงกำหนดเป็นแนวทางในการปฏิบัติต่อไป<sup>17</sup> อีกทั้งลิชฟิลด์ (Litchfield) ให้ความหมายของการตัดสินใจว่า การตัดสินใจนั้นเป็นวัฏจักรของเหตุการณ์ตั้งแต่การกำหนดปัญหา การวิเคราะห์ปัญหาจนถึงการวางแผนแก้ไขปัญหาและการประเมินผล โดยเมื่อนำกระบวนการตัดสินใจไปแก้ไขปัญหานั้นๆ แล้วมักจะมีปัญหาอย่างอื่นตามมาด้วยเสมอ ปัญหาที่ติดต่อกันก็อาจเกิดขึ้นในช่วงหนึ่งของกระบวนการแก้ปัญหาและปัญหาที่เกิดขึ้นใหม่นี้ต้องอาศัยการแก้ปัญหาที่เป็นกระบวนการเช่นกัน<sup>18</sup> ในส่วนของนิวแมนและวอเรน (Newman and Warren) กล่าวว่า การวางแผนและการตัดสินใจมีความหมายใกล้เคียงกันมาก ยากที่จะพิจารณาออกจากกัน และกล่าวต่ออีกว่า การวางแผนการตัดสินใจเป็นภารกิจที่รวมอยู่ด้วยกัน<sup>19</sup> อีกทั้งมัวร์เฮดและกริฟฟิน (Moorhead and Griffin) เสนอนิยาม การตัดสินใจว่าเป็นกระบวนการเลือก ทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากทางเลือกหลายๆทาง<sup>20</sup> และมูดี้ (Moody) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจเป็นการกระทำที่ต้องทำเมื่อไม่มีเวลาที่จะหาข้อเท็จจริงอีกต่อไป ปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือ เมื่อใดถึงจะตัดสินใจว่าควรหยุดหาข้อเท็จจริง ข้อยุติจะแปรเปลี่ยนไปตามปัญหาที่ต้องแก้ไข ซึ่งการรวบรวมข้อเท็จจริงเกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายและใช้เวลา<sup>21</sup> คาร์เรล (Carrel) เจนนิงส์ (Jennings) และเฮฟริน (Heavrin) ได้ให้

---

<sup>17</sup> Gene Burton and Manab Thakur, **Management Today : Principles and Practice** (New Delhi Tata McGraw – Hill, 2006), 93.

<sup>18</sup> Edward Harold Litchfield, "Notes on a General Theory of Administration," **Administrative Science Quarterly** 1, (June 1956).

<sup>19</sup> Newman and Warren, **The Process of Management** (Englewood Cliffs: New Jersey : Prentice – Hall, 1977), 225-432.

<sup>20</sup> Grego Moorhead and Ricky Griffin, **Decision Making and Creativity** (London Houston Mifflin Co., 1992), 481.

<sup>21</sup> Paul Moody, **Decision Making : Provan Methods for Better Decision** (Singapore McGraw-Hill Book Company, 1995), 4.



ความหมายว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการพื้นฐานขององค์การที่ผู้บริหารเลือกทางเลือกหนึ่งทางเลือกจากหลายๆทางเลือก<sup>22</sup>

สำหรับนักวิชาการในประเทศได้มีผู้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้เช่นกัน อาทิ พยอม วงศ์สารศรี อธิบายคำว่า การตัดสินใจไว้ว่าเป็นกระบวนการที่เลือกแนวทางที่คิดว่ามีความเหมาะสมมาใช้ในสถานการณ์ หรือแก้ปัญหาต่างๆ รวมถึงขั้นตอนของการแก้ปัญหา<sup>23</sup> มัลลิกา ต้นสอน ก็กล่าวถึง การตัดสินใจว่าเป็นกระบวนการในการแก้ปัญหา โดยการรวบรวม วิเคราะห์และประมวล ข้อมูลและข้อจำกัดในการเลือกทางเลือกที่เหมาะสม โดยทางเลือกที่เราเลือกจะผ่านการพิจารณา ตรวจสอบและประเมินว่าเหมาะสมหรือดีที่สุดในขณะนั้นการตัดสินใจอาจจะดูว่าเป็นงานที่ง่ายและต่างก็มีการตัดสินใจอยู่ทุกวัน จึงไม่จำเป็นต้องมีการศึกษาในห้องเรียน แต่ในความเป็นจริงแล้ว การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน และยุ่งยากทำให้ไม่กล้าตัดสินใจจนปัญหานั้นมีการขยายตัว และมีความรุนแรงมากขึ้น ดังนั้นการตัดสินใจจึงต้องมีความถูกต้องและเด็ดขาด โดยผู้บริหารไม่เพียงแต่จะต้องตัดสินใจอย่างรอบคอบและระมัดระวัง แต่จะต้องตัดสินใจด้วยความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่ถูกต้อง<sup>24</sup> สุดา ทัพสุวรรณ กล่าวว่า การตัดสินใจคือ การเลือกทางดำเนินการปฏิบัติที่ เห็นว่าน่าจะเป็นดีที่สุดจำนวนทางเลือกหลายๆ ทางเลือก ที่ได้คิดและไตร่ตรองจากข้อมูลต่างๆ ที่ได้ รับมาเพื่อบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการ<sup>25</sup> ส่วนสร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ กล่าวถึงการตัดสินใจเกิดจากการร่วมกันในหลายๆ อย่างโดยเริ่มต้นตั้งแต่ผู้ตัดสินใจต้องพร้อมเผชิญ กับทางเลือกจำนวนมากกว่าหนึ่งทาง และทางเลือกต่างๆ นั้น จะให้ผลลัพธ์ที่ต่างกัน ผู้ตัดสินใจต้อง พิจารณา ประเมินคุณค่า ความสำคัญหรือประโยชน์ของทางเลือกแต่ละทาง หลังจากนั้นผู้ตัดสินใจจึง

<sup>22</sup> Michael R. Carrel, Daniel F. Jennings, and Christina Heavrin, **Fundamentals of Organizational Behavior** (Saddle River, New Jersey Prentice Hall International, Inc, 1997), 93.

<sup>23</sup> พยอม วงศ์สารศรี, องค์การและการจัดการ, vol. พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ สุภา, 2551), 61.

<sup>24</sup> มัลลิกา ต้นสอน, **พฤติกรรมองค์การ**, vol. พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ทจำกัด , 2546), 73-74.

<sup>25</sup> สุดา ทัพสุวรรณ, **การตัดสินใจ (Decision Making) ในเกษียณอายุราชการ** (กรุงเทพฯ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2546), 65.

ทำการตัดสินใจเลือก ทางเลือก ฉะนั้นจึงกล่าวได้ว่าการตัดสินใจ คือ การเลือกระหว่างทางเลือกที่เป็นไปได้ทั้งหมด ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ หรือเป็นไปตามคำกล่าวของบาร์นาร์ด(Barnard) ที่กล่าวว่า การตัดสินใจ นับเป็นเทคนิคในการทำให้ทางเลือกที่มีอยู่มากมายนั้นให้ลดน้อยลง ดังนั้นในการดำเนินการใดๆ สิ่งที่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ก็คือ การต้องตัดสินใจเลือกเอาทางเลือกที่เหมาะสมหรือพอใจที่สุดและเหมาะสมกับสถานการณ์ขององค์การในขณะนั้น<sup>26</sup> วิชัย โสสุวรรณจินดา ก็ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจเป็นการเลือกทางเลือกที่มีอยู่หลายๆทางเลือก โดยอาศัยทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเลือกเดียวที่สามารถตอบสนองเป้าหมายหรือความต้องการของผู้เลือกได้<sup>27</sup> และธรร สุนทรายุทธ กล่าวถึงการตัดสินใจว่าเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นหลังจากมีการคิดวิเคราะห์ปัญหาออกมาแล้วว่าปัญหาใดเป็นอย่างไร มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวหรือไม่ และสมควรจะพิจารณาในการเลือกแก้ปัญหาใด สิ่งเหล่านี้จึงเรียกว่าเป็นการตัดสินใจของผู้บริหารโดยพิจารณาทางเลือกและเกณฑ์ในการตัดสินใจที่ดีที่สุดตามที่ได้กำหนดไว้ก่อนล่วงหน้า<sup>28</sup> อีกทั้งนิรมล กิติกุลกล่าวว่า การตัดสินใจ เป็นการตกลงเลือกเอาทางที่ดีที่สุดจากทางเลือกตั้งแต่สองทางขึ้นไป ซึ่งเป็นทางเลือกที่ถูกต้องตามเหตุผลและได้ผลตามเป้าหมายมากที่สุด<sup>29</sup>

ตามความหมายของการตัดสินใจที่กล่าวมานี้ อาจสรุปได้ว่า การตัดสินใจเป็นการเลือกกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยอาศัยความรู้ และข้อมูลพื้นฐานต่างๆ ผ่านการคิดวิเคราะห์เพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุดเหมาะสมมากที่สุดและเกิดประโยชน์มากที่สุดสำหรับสถานการณ์นั้นๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายหรือเกิดผลตามที่ได้คาดหวังเอาไว้

<sup>26</sup> สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถาภิธานะ, พฤติกรรมองค์การ:ทฤษฎีและการประยุกต์, vol. พิมพ์ครั้งที่ 4 แก้ไขเพิ่มเติม (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550), 387.

<sup>27</sup> วิชัย โสสุวรรณจินดา, ความลับขององค์การ : พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่, vol. พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: ธรรมนิติ, 2535), 185.

<sup>28</sup> ธรร สุนทรายุทธ, การบริหารจัดการความเสี่ยงทางการศึกษา (กรุงเทพฯ: บริษัทเนติกุลการพิมพ์จำกัด, 2550), 88.

<sup>29</sup> นิรมล กิติกุล, องค์การและการจัดการ (กาญจนบุรี: สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี, 2542), 49.

### ความสำคัญของการตัดสินใจ

ซัชเตวาและโซกาณี (Sachdeva&Sogani) อ้างถึงใน โสภณ พวงสุวรรณ.2546 : 23 กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารจะไม่สามารถประสบความสำเร็จในการบริหารได้ หากไม่มีความสามารถในการตัดสินใจและไม่เห็นความสำคัญของการตัดสินใจ ใครบ้างที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในองค์กร มักจะเป็นที่เข้าใจกันโดยทั่วไปว่า ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในองค์กร คือ ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรนั้นๆ ซึ่งหมายถึง ผู้บริหารระดับอื่นๆรองลงไป ไม่มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ แต่ในความเป็นจริงแล้ว ผู้บริหารทุกระดับจะต้องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ในการตัดสินใจใดๆในองค์กรนั้น ผู้บริหารมักจะไม่ค่อยได้คำนึงถึงการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานคนอื่นๆ ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและที่ร้ายไปกว่านั้นก็คือ เมื่อผู้บริหารได้ทำการตัดสินใจไปแล้ว มักจะไม่บอกเหตุผลให้ลูกน้องหรือผู้ร่วมงานได้ทราบว่า ทำไมถึงตัดสินใจเช่นนั้น ถึงแม้ว่าจะเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารที่จะต้องทำหน้าที่ตัดสินใจโดยถือว่าสามารถจะหาข้อยุติ แต่ถ้าผู้บริหารตัดสินใจโดยถือว่าเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่แล้วความวุ่นวายและปัญหาต่างๆก็อาจจะเกิดขึ้นมาได้ ถ้าการตัดสินใจของผู้บริหารอยู่นอกขอบเขตการยอมรับการตัดสินใจของลูกน้อง<sup>30</sup>

ชไนเดอร์ (Schneiders) เห็นว่า ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทุกๆเรื่อง เพราะตัวลูกน้องเองก็อาจจะไม่สนใจที่จะร่วมในการตัดสินใจบางเรื่องกับผู้บริหาร ทั้งนี้ยังได้เสนอแนะถึงวิธีการที่ผู้บริหารจะใช้เป็นหลักการในการพิจารณาว่า ควรจะให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือไม่ โดยการพิจารณาที่องค์ประกอบ 2 ประการ คือ ความสนใจและความรู้ความชำนาญในเรื่องนั้นๆ ถ้าลูกน้องมีความสนใจและมีความรู้ความชำนาญในเรื่องดังกล่าวน้อย ผู้บริหารก็ไม่จำเป็นต้องให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ<sup>31</sup>

ฮอยและมิเกล (Hoy & Miskel) มีความคิดคล้ายกันกับ ชไนเดอร์ กล่าวคือ ถ้าลูกน้องมีความสนใจและมีความรู้ความชำนาญเรื่องใดเรื่องหนึ่งน้อย การตัดสินใจของผู้บริหารต่อเรื่องนั้นจะอยู่ในขอบเขตการยอมรับการตัดสินใจที่ลูกน้องมีต่อหัวหน้า แต่ถ้าลูกน้องมีความสนใจและมีความรู้ความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งสูง การตัดสินใจของผู้บริหารที่ไม่เปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการ

<sup>30</sup> Sachdeva&Sogani อ้างถึงใน โสภณ พวงสุวรรณ,การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม(วารสารบริหารการศึกษามหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ,2546),23.

<sup>31</sup> A.G. Schneiders, "Exercise Therapy Compliance in Low Back Pain Patients," Manual Therapy (1998).

ตัดสินใจจะอยู่นอกขอบเขตการยอมรับการตัดสินใจ ซึ่งหมายความว่า การตัดสินใจของผู้บริหารไม่เป็นที่ยอมรับของลูกน้อง<sup>32</sup>

เริงวรรณ เสวกวรรณ กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นความรับผิดชอบขั้นมูลฐานของผู้บริหารทุกคนเมื่อพิจารณาภารกิจต่างๆของผู้บริหารเริ่มตั้งแต่การวางแผนการจัดองค์การการสั่งการและการควบคุมจะพบว่าจะต้องมีการตัดสินใจเข้าไปเกี่ยวข้องเป็นการอยู่ด้วยเสมอ องค์การจะสามารถดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมนุษย์อย่างไรย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหารองค์การนั้นเป็นประการสำคัญการตัดสินใจเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องเรียนรู้และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ผู้บริหารที่ได้ชื่อว่าเป็นผู้ประสบความสำเร็จในวิชาชีพมักจะได้แก่ผู้ที่มีความจะสามารถตัดสินใจได้ถูกต้องเหมาะสมรวดเร็วและทันเหตุการณ์<sup>33</sup>

เทพ สงวนกิตติพันธ์ ได้ให้ความสำคัญของการตัดสินใจไว้ว่า ความสามารถในการทำงานหรือการบริหารงานนอกจากจะต้องมีความรู้ความสามารถในงานที่ปฏิบัติแล้วสิ่งสำคัญประการหนึ่งของผู้ปฏิบัติงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้างานหรือผู้บริหารก็คือการตัดสินใจ การตัดสินใจเปรียบเสมือนหัวใจของการปฏิบัติงานและการบริหารงานทั้งนี้เพราะการตัดสินใจจะมีอยู่ในแทบทุกขั้นตอนและทุกกระบวนการของการทำงานแม้แต่บุคคลทั่วไปก็ไม่อาจหลีกเลี่ยงเรื่องการตัดสินใจได้นับตั้งแต่บุคคลตื่นขึ้นมาก็จะมีการตัดสินใจในเรื่องราวต่างๆอยู่ตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นการเลือกชุดที่จะใส่เวลาที่ออกจากบ้านเส้นทางที่จะใช้เดินทาง เป็นต้น แต่ดูเหมือนว่าการตัดสินใจในเรื่องต่างๆไปเหล่านี้เป็นเรื่องที่ไม่ต้องพิจารณาอะไรมากมายนักแม้ตัดสินใจแล้วผิดพลาดก็สามารถแก้ไขได้ไม่ยาก แต่ถ้าเรื่องที่ตัดสินใจนั้นเป็นเรื่องใหญ่ซึ่งหมายถึงเรื่องที่หากตัดสินใจแล้วผิดพลาด จะเกิดความเสียหายมากหรือแก้ไขได้ยากการตัดสินใจในเรื่องใหญ่ใหญ่เหล่านี้ควรต้องพิจารณาให้รอบคอบก่อนที่จะตัดสินใจลงไปทั้งนี้การตัดสินใจในบางเรื่องของคุณคอาจหมายถึงชีวิตหรืออนาคตของคุณคนนั้นทำนอง

<sup>32</sup> Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration** (Singapore : McGraw Hill International Editions, 2008),325

<sup>33</sup> เริงวรรณ เสวกวรรณ, **การบริหารการศึกษา** (เพชรบุรี: ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะวิชาครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเพชรบุรี, 2536).

เดียวกันกับการตัดสินใจในบางเรื่องของผู้บริหารอาจหมายถึงความอยู่รอดหรือไม่ของกลุ่มของหน่วยงานหรือขององค์กรเป็นต้น<sup>34</sup>

ศิริพงษ์ เสาภายน กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการในการเลือกจากตัวเลือกต่างๆ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่จะต้องทำความเข้าใจในการบริหารทั้งนี้เพราะตัวเลือกเรานั้นมีบทบาทสำคัญเกี่ยวกับแรงจูงใจภาวะผู้นำการติดต่อสื่อสารการเปลี่ยนแปลงองค์การการตัดสินใจช่วยทำให้การบริหารงานดีขึ้นวางแผนในองค์การการจัดทีมงานการสั่งงานความร่วมมือและการควบคุมล้วนแต่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทั้งสิ้น<sup>35</sup>

เนตร์พัฒนา ยาวีราช ได้กล่าวถึงความสำคัญของการตัดสินใจไว้ว่า การตัดสินใจของผู้บริหารมีความสำคัญกว่าการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานเพราะการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงมีผลกว้างและรุนแรงกว่าการตัดสินใจของผู้บริหารในระดับต่ำมีผลกระทบต่อการทำงานการปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายต่างๆทุกระดับหน้าที่และตัวบุคคลมีผลกระทบต่อสังคมและสภาพแวดล้อมภายในองค์การมีผลต่อภายนอกองค์การเช่นในด้านของภาพพจน์ขององค์การทัศนคติที่บุคคลภายนอกมีต่อองค์การ<sup>36</sup>

### ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ

วิชัย โสสุวรรณจินดา ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อตัดสินใจ ประกอบด้วย 1) การรับรู้กับการตัดสินใจ การรับรู้จะมีอิทธิพลในการกำหนดพฤติกรรมการตัดสินใจของบุคคลให้แตกต่างกันไปโดยเฉพาะจะมีอิทธิพลในสถานการณ์การตัดสินใจที่ไม่แน่นอน ข้อมูลในการตัดสินใจไม่เพียงพอ และยังมีบทบาทสำคัญเมื่อจะต้องตัดสินใจเลือกทางที่ไม่มีข้อแตกต่างมากนัก ลักษณะของการรับรู้จะมีผลกระทบต่อตัดสินใจประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ทำให้แต่ละคนมีการตระหนักในปัญหาการระบุและวิเคราะห์ปัญหาการแสวงหาข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งการตีความการประเมินทางเลือกและการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่แตกต่างกันออกไป การรับรู้อาจมีการบิดเบือนได้ซึ่งจะมีผลให้การตัดสินใจขาด

<sup>34</sup> เทพ สงวนกิตติพันธ์, **ทักษะชีวิต Life Skills : เพื่อความสุขและความสำเร็จของชีวิต** (กรุงเทพฯ โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545).

<sup>35</sup> ศิริพงษ์ เสาภายน, **หลักการบริหารการศึกษา : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ** (กรุงเทพฯ บัณฑิตพอยท์, 2547).

<sup>36</sup> เนตร์พัฒนา ยาวีราช, **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**, vol. พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส, 2547).

ประสิทธิภาพได้การบิดเบือนการรับรู้มี 4 ชนิด (1) การบิดเบือนแบบ Stereotype เป็นการบิดเบือนที่มา  
จากประสบการณ์บางอย่างแล้วเหมาว่าคงเป็นไปอย่างนั้นทั้งหมด (2) การบิดเบือนแบบ Halo Effect  
เป็นการประเมินลักษณะบุคคลจากประสบการณ์ที่เคยประทับใจ เกิดเป็นอคติและเป็นการปิดบัง  
ข้อเท็จจริงทำให้อาจมีการตัดสินใจที่ผิดพลาด (3) การบิดเบือนแบบ Projection เป็นการโยนความรู้สึก  
นึกคิดหรือการกระทำของตนไปให้คนอื่น โดยเหมาเอาว่าคนอื่นคงมีความรู้สึกนึกคิดหรือพฤติกรรม  
เช่นเดียวกับตน ซึ่งทำให้เกิดอคติในการมองปัญหาและการตัดสินใจ (4) การบิดเบือนแบบ Perceptual  
Defense เป็นการบิดเบือนที่บุคคลพยายามรักษารูปแบบแนวคิดของตนไว้ แม้ว่าข้อเท็จจริงจะแสดง  
ความจริงที่แตกต่างออกไปก็ไม่ยอมเปลี่ยนแปลงแนวคิดส่งผลให้การรับรู้ไม่ตรงกับข้อเท็จจริง 2) ค่านิยมกับ  
การตัดสินใจ ค่านิยมจะแสดงออกมาในรูปแบบของความสนใจความต้องการความปรารถนาในสิ่งใดสิ่ง  
หนึ่ง เช่น ผู้มีค่านิยมชอบความร่ำรวย บุคคลนั้นจะพยายามแสวงหาเงินทอง ผู้มีค่านิยมยึดถือ  
โหราศาสตร์ มักใช้การทายทักโชคชะตาประกอบการตัดสินใจ ผู้มีค่านิยมแบบอนุรักษ์นิยม จะมีการ  
ตัดสินใจที่อาศัยข้อมูลแน่นอนแบบค่อยเป็นค่อยไป ขณะที่ผู้มีค่านิยมแบบก้าวหน้าจะมีการตัดสินใจโดย  
มีความเสี่ยงอยู่ด้วย เป็นต้น ค่านิยมจึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจ ในการตระหนักถึงปัญหาการ  
วิเคราะห์ปัญหา การแสวงหาทางเลือกและการตัดสินใจเลือก ซึ่งมักเป็นไปในแนวทางที่สอดคล้องกับ  
ค่านิยมของตน นอกจากนี้ในการนำทางเลือกไปปฏิบัติก็ต้องเป็นไปตามมาตรฐานของค่านิยมที่ผู้บริหาร  
ได้กำหนดไว้แล้วด้วย 3) บุคลิกภาพกับการตัดสินใจ บุคลิกภาพจะมีลักษณะคงทนการเปลี่ยนแปลงจาก  
ค่อยเป็นค่อยไป โดยเป็นผลจากความรับรู้ และสภาพแวดล้อมบุคลิกภาพจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ  
เช่น บางคนมีบุคลิกกล้าได้กล้าเสีย บางคนชอบรื้อร่อนในการตัดสินใจ บางคนชอบแก้ปัญหา บางคนรอให้  
ปัญหาเข้ามาเอง บางคนอาจมีบุคลิกภาพที่ชอบคิดสร้างสรรค์ ชอบทดลอง หรือชอบพิสูจน์หาความจริง  
เป็นต้น บุคลิกภาพเหล่านี้ล้วนมีผลต่อการตัดสินใจทั้งสิ้นเช่นผู้มีบุคลิกภาพกล้าเสี่ยง มีแนวโน้มชอบ  
ตัดสินใจในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและตัดสินใจได้เร็ว ขณะที่ผู้มีบุคลิกภาพไม่กล้าเสี่ยงมาก ชอบการ  
ตัดสินใจในสถานการณ์แน่นอนมักชอบรื้อร่อนเพื่อให้ได้ข้อมูลทางเลือกมากที่สุดจึงตัดสินใจ ส่วนผู้ที่มี  
บุคลิกภาพที่อ่อนน้อมมักจะตัดสินใจรวดเร็วโดยไม่ต้องการข้อมูลในการตัดสินใจมากนัก<sup>37</sup> นอกจากนี้การ  
ตัดสินใจยังอาจมีอุปสรรคต่างๆเกิดขึ้นในกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งผู้บริหารทุกคนอยากให้ผลการตัดสินใจ  
ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์และเป็นประโยชน์ต่อคนส่วนใหญ่ อย่างไรก็ตามการจะให้ผลการ

<sup>37</sup> วิชัย โสสุวรรณจินดา, ความลับขององค์กร : พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 2, 197-200.

ตัดสินใจมีลักษณะดังกล่าวนี้ไม่ใช่เรื่องง่ายเพราะมีปัญหาหรืออุปสรรคหลายประการ ซึ่งสุนทร วงศ์ไวยศวรรณ ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่เป็นปัญหาหรืออุปสรรคในการตัดสินใจที่สำคัญมีดังนี้ 1) อุปสรรคที่จะเกิดจากสภาพแวดล้อม โดยสถานการณ์ขณะทำการตัดสินใจหรือสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนในอนาคตอาจเป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจได้ ซึ่งได้แก่ ข้อมูลไม่เพียงพอ เหตุการณ์ในอนาคตไม่แน่นอน เวลาจำกัดและอุปสรรคจากการเมือง 2) อุปสรรคที่เกิดจากมนุษย์เนื่องจากผู้ตัดสินใจเป็นมนุษย์และมนุษย์มีข้อจำกัดในการตัดสินใจอยู่หลายประการด้วยกัน ได้แก่ การขาดความรอบคอบ การมีอคติ การขาดความรับผิดชอบ และค่านิยมส่วนตัวเนื่องจากการตัดสินใจส่วนใหญ่เกี่ยวกับความเสี่ยงอยู่ไม่น้อย จึงมีแนวทางหรือข้อควรปฏิบัติบางประการที่ช่วยให้การตัดสินใจถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์มากขึ้น และปัจจัยในการตัดสินใจมีดังนี้ 1) ก่อนการตัดสินใจผู้บริหารควรตระหนักถึงอคติ ค่านิยม ความรับผิดชอบและข้อจำกัดอื่นๆของทั้งตนเองและหน่วยงานและพยายามหาทางขจัดข้อจำกัดต่างๆดังกล่าวให้ลดน้อยลง 2) เวลาที่ใช้ในการตัดสินใจปัญหาหนึ่งควรได้สัดส่วนกับความสำคัญของปัญหานั้น กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ผู้บริหารควรใช้เวลาในการตัดสินใจปัญหาสำคัญมากกว่าปัญหาไม่สำคัญ 3) บางครั้งการตัดสินใจเป็นเรื่องที่ต้องเสี่ยง แต่ถ้าได้ไตร่ตรองวิเคราะห์อย่างรอบคอบแล้ว ควรกล้าตัดสินใจดีกว่าที่จะหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ 4) ถ้าเรื่องที่ต้องการตัดสินใจเป็นเรื่องสำคัญและอยู่นอกเหนือประสบการณ์ของผู้บริหารแล้วควรปรึกษาผู้รู้หรือผู้ที่เกี่ยวข้องก่อนการตัดสินใจ ผู้บริหารไม่ควรมั่นใจในผลสำเร็จที่ผ่านมาของตนเองจนสูงจนคิดว่าตนเองเก่งทุกเรื่อง 5) ผู้บริหารควรใช้ความรู้ประสบการณ์ความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มความสามารถในทุกขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจ 6) ถ้าจะต้องเลือกระหว่างทางเลือกต่างๆที่ก้ำกึ่งกันแล้วควรตัดสินใจเลือกทางเลือกที่จะก่อให้เกิดประโยชน์กับส่วนรวมมากที่สุดหรือก่อให้เกิดผลเสียแก่ส่วนรบน้อยที่สุด 7) การตัดสินใจในบางครั้งไม่สามารถทำให้ทุกคนพอใจได้แต่ผู้บริหารควรกล้าตัดสินใจแล้วอธิบายชี้แจงถึงเหตุผลความจำเป็นให้ผู้ได้รับผลกระทบเข้าใจเพื่อความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุผล<sup>38</sup>

<sup>38</sup> สุนทร วงศ์ไวยศวรรณ, การตัดสินใจและการสื่อสาร, ในเอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมองค์การและการจัดการตลาด หน่วยที่ 1 – 7 (กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2540), 131 – 32.

## หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจ

นักการศึกษาที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจได้เสนอ หลักการ แนวคิดและทฤษฎีไว้หลากหลาย โดยผู้วิจัยได้สังเคราะห์และขอนำเสนอ 3 ทฤษฎี ดังนี้

1) **ทฤษฎีแบบใช้หลักสมเหตุสมผล (rational comprehensive decision making theory)** ทฤษฎีนี้มุ่งไปที่ความสมเหตุสมผล (rationality) ของการตัดสินใจและพยายามให้เกิดประโยชน์สูงสุด (maximization of outcomes) ซึ่งมีผู้ให้แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีนี้ไว้หลากหลายประการ ดังนี้ ไชมอน (Simon) ได้อธิบายว่าความสมเหตุสมผลนั้นเกี่ยวข้องกับการเลือกทางเลือกของการตัดสินใจกล่าวคือการตัดสินใจนั้นนั้นมีความเป็นรูปธรรม (objectively rational) เป็นพฤติกรรมที่ถูกต้องสำหรับคุณค่าหนึ่งๆและในนั้นหนึ่งทำนองเดียวกันเป็นเหตุผลที่รู้ตัวอยู่ตลอดเวลา (consciously rational) ในการปรับเปลี่ยนระหว่างเป้าหมาย(ends) กับวิถีทาง(means) ที่รู้ตัวอยู่ตลอดเวลา องค์ประกอบสำคัญของทฤษฎีนี้ มีดังนี้ คือ 1) ผู้ตัดสินใจเผชิญหน้ากับปัญหา หรือประเด็นที่ต้องการตัดสินใจ 2) ผู้ตัดสินใจระบุเป้าหมายค่านิยม หรือวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับปัญหา ดังกล่าวนั้น แล้วจัดอันดับตามความสำคัญ (priority setting) 3) ผลสำรวจทางเลือกต่างๆ (various alternative) ในอันที่จะแก้ปัญหาานั้น 4) พิจารณาวิเคราะห์ถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเลือกทางเลือกแต่ละทาง 5) เปรียบเทียบผลประโยชน์ ค่าใช้จ่ายของการของทางเลือกเข้าด้วยกัน 6) ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เห็นว่าจะช่วยบรรลุเป้าหมายค่านิยมหรือวัตถุประสงค์สูงสุด<sup>39</sup> นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการได้กำหนดขั้นตอนการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีไว้ ดังนี้ โรบบินส์ (Robbins) มีการกำหนดขั้นตอนการตัดสินใจที่ไว้ 8 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นระบุปัญหา (Identify a Problem) ปัญหาถือเป็นความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่กับสิ่งที่ต้องการจะให้เป็น 2) ขั้นระบุเกณฑ์ที่จะใช้ในการตัดสินใจ (Identify Decision Criteria) คือปัจจัยที่เป็นเหตุผลสัมพันธ์กับการตัดสินใจ 3) ขั้นกำหนดน้ำหนักให้กับเกณฑ์เหล่านั้น (Allocation Weights to the Criteria) เป็นเรื่องของการกำหนด ค่าน้ำหนักให้กับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นมาน้อยแตกต่างกันไปตามความสำคัญโดยให้น้ำหนักมากกับเกณฑ์ที่สำคัญต่อการตัดสินใจ 4) ขั้นกำหนดทางเลือก (Developing Alternatives) อาจมีหลายๆ ทางเลือกในการแก้ไขปัญหานั้นๆ ได้ 5) ขั้นวิเคราะห์ทางเลือก (Analyzing Alternatives) นำทางเลือก

<sup>39</sup> Herbert A. Simon, **Administrative Behavior**, 3<sup>rd</sup> Ed (New York The Free Press, 1976), 23-31.



เหล่านั้นมาวิเคราะห์ถึงข้อดีข้อเสียโดยละเอียดแต่ละทางเลือก เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจเลือกทางเลือก 6) ขั้นตอนเลือกทางเลือก (Selecting an Alternative) เป็นขั้นตอนที่ต้องทำการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในการใช้แก้ปัญหา 7) ขั้นตอนดำเนินการตามทางเลือก (Implementing the Alternative) ลงมือปฏิบัติตามทางเลือก 8) ขั้นตอนประเมินผลการตัดสินใจ (Evaluating Decision Effectiveness) เพื่อประเมินว่าทางเลือกที่เลือกมาได้ สามารถแก้ไขปัญหา หรือปัญหาที่มีอยู่ ได้รับการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว<sup>40</sup> สโตนเนอร์ (Stoner) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการตัดสินใจที่ยึดตามแนวของจอห์น ดิวอี้ (John Dewey) ว่า การตัดสินใจซึ่งอาศัยเหตุผล(rational decision - making) จะประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ 1) วิเคราะห์และจำกัดขอบเขตของปัญหา 2) รวบรวมและวิเคราะห์หาข้อเท็จจริง 3) พัฒนาทางเลือกในการแก้ปัญหา 4) ประเมินผลทางเลือกจากข้อ 3) เพื่อเลือกทางเลือกที่จะช่วยแก้ปัญหาได้ 5) เลือกวิธีการที่ดีที่สุด 6) วิเคราะห์ผลที่ได้จากการตัดสินใจ 7) ตัดสินใจ<sup>41</sup> ธงชัย สันติวงษ์ ได้แบ่งขั้นตอนของการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ไว้ดังนี้ เริ่มจากการพิจารณาถึงตัวปัญหา ( Identification of problem ) ปัญหาที่เกิดขึ้นเกิดขึ้นได้หลากหลายรูปแบบ ฉะนั้นจึงต้องเริ่มจากการพิจารณาถึงปัญหาที่แท้จริงเสียก่อนว่าเป็นอย่างไร โดยการจะทราบปัญหาที่แท้จริงจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์และค้นหารายละเอียดต่างๆ ของปัญหา ฉะนั้นความสำคัญของขั้นตอนนี้คือ ผู้ตัดสินใจจะต้องพยายามแยกแยะปัญหาและค้นหาให้ได้ว่าปัญหาที่สำคัญและที่แท้จริงคืออะไร ลำดับต่อไปคือการพิจารณาค้นหาทางเลือกต่างๆ เพื่อการตัดสินใจ (Search for alternatives) เป็นขั้นตอนที่ผู้ตัดสินใจต้องพิจารณาถึงทางเลือกต่างๆ ที่ใช้สำหรับการแก้ปัญหาและการประเมินผลทางเลือกต่างๆ (Evaluation of Alternatives) ในการประเมินผลนี้เพื่อที่จะให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุดจะต้องมีการประเมินผลที่ถูกต้องตามวิธีการ เพื่อให้ทราบได้ถูกต้องว่าทางเลือกใดดีกว่าทางเลือกอื่นๆ โดยวิธีการประเมินจำเป็นต้องอาศัยความรู้ด้านการบริหาร<sup>42</sup> ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ได้กล่าวถึง

<sup>40</sup> Stephen P. Robbins,อ้างถึงใน วิรัช สงวนวงษ์วาท,การจัดการและพฤติกรรมองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด, 2547), 50-51

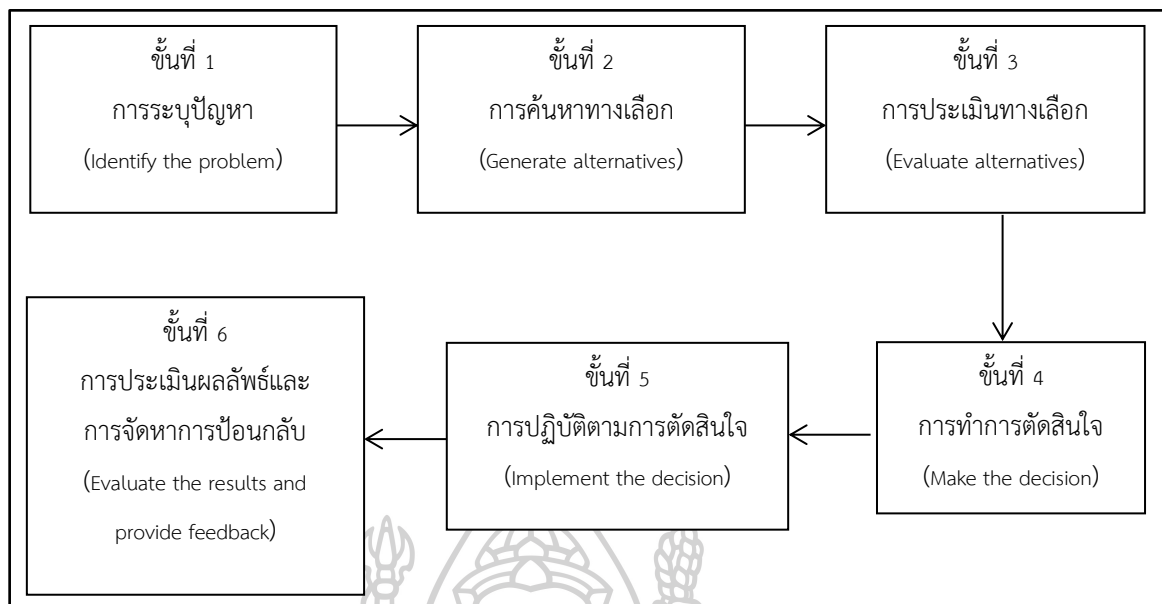
<sup>41</sup> James A.F. Stoner, **Management** (Englewood Cliffs: N.J. : Prentice – Hall, 1978), 177-82.

<sup>42</sup> ธงชัย สันติวงษ์, **องค์การและการบริหาร**, vol. พิมพ์ครั้งที่ 10 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2539), 179-82.

กระบวนการตัดสินใจโดยใช้เหตุผล (The rational decisional making process) เป็นโมเดลการตัดสินใจแบบคลาสสิก ซึ่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ขั้นการระบุปัญหา (Identify the problem) ขั้นแรกในกระบวนการตัดสินใจ โดยผู้ตัดสินใจต้องเข้าใจปัญหา วิเคราะห์ขอบเขตและลักษณะของปัญหาก่อนที่จะแก้ไขปัญหา ต่อมาคือขั้นการค้นหาทางเลือก (Generate alternatives) โดยผู้ตัดสินใจต้องมีการค้นหาทางเลือกเพื่อนำไปปฏิบัติขั้นการประเมินทางเลือก(Evaluate alternatives) โดยการ ประเมินเพื่อเลือกทางเลือกที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ดีที่สุด ต่อไปคือขั้นทำการตัดสินใจ (Make the decision) เมื่อมีหลายทางเลือกผู้ตัดสินใจต้องใช้บริบทต่างๆในการตัดสินใจ เพื่อได้ทางเลือกที่เหมาะสมและดีที่สุด ต่อมาคือขั้นปฏิบัติตามการตัดสินใจ ( Implement the decision ) บุคคลที่เกี่ยวข้องทุกคนที่ต้องลงมือปฏิบัติตามการตัดสินใจของผู้ตัดสินใจต้องปฏิบัติด้วยความระมัดระวัง และรอบคอบมากที่สุด ส่วนขั้นการประเมินผลลัพธ์ และการจัดการป้อนกลับ (Evaluate the results and provide feedback) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการตัดสินใจ เป็นการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามการตัดสินใจและพิจารณาว่าผลลัพธ์สามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ (แผนภูมิที่ 3)<sup>43</sup>



<sup>43</sup> ศิริวรรณ เสรีรัตน์, **องค์การและการจัดการ**, vol. ฉบับสมบูรณ์ (ปรับปรุงใหม่ล่าสุด) (กรุงเทพฯ บริษัท ธรรมสาร จำกัด, 2545), 140-41.



แผนภูมิที่ 3 กระบวนการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผล (The rational decisional making process)  
 ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์, **องค์การและการจัดการ, ฉบับสมบูรณ์** (ปรับปรุงใหม่ล่าสุด)  
 (กรุงเทพฯ : บริษัท ธรรมสาร จำกัด, 2545),140-141.

2) ทฤษฎีแบบใช้หลักส่วนเพิ่มขึ้น (incremental decision – making theory) ทฤษฎีนี้เป็นการเสนอเพื่อแก้จุดบกพร่องของทฤษฎีแบบใช้หลักสมเหตุสมผล ความคิดพื้นฐานของทฤษฎีนี้อยู่ที่ว่าการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่แตกต่างไปจากทางเลือกเดิมๆ มากยิ่งขึ้นเท่าใด การคาดคะเนผลที่จะตามมาก็ยิ่งยากมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งผู้ที่เสนอทฤษฎีนี้ขึ้นมาคือ ลินบลอม (Lindblom) ได้เสนอทฤษฎีนี้ขึ้นมาเพื่อทางเลือกใหม่ ใช้แทนทฤษฎีแบบใช้หลักสมเหตุสมผลที่มีจุดอ่อนหลายประการ เขาชี้ให้เห็นว่าในสภาพที่เป็นจริงแล้ว การตัดสินใจในการบริหารนั้นจะต้องประกอบไปด้วยลักษณะต่อไปนี้ ประการแรกในการตัดสินใจจะอยู่ในรูปขั้นตอนย่อยๆ (incremental steps) เพื่อให้บรรลุบรรลุวัตถุประสงค์ ไม่ใช่การก้าวกระโดด ประการที่สอง การตัดสินใจนั้นไม่ได้เป็นการตัดสินใจครอบคลุมทุกแง่ทุกมุม ทั้งนี้เพราะผู้ตัดสินใจมีทรัพยากรอยู่อย่างจำกัด ไม่อาจนำเอาประเด็นทุกแง่มุมมาพิจารณาเพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุดได้ และก็ไม่อาจเข้าใจผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเลือกทางเลือกนั้นได้ถี่ถ้วน ประการที่สามการตัดสินใจในรูปแบบนี้ เกี่ยวข้องกับการทำการเปรียบเทียบไปมาระหว่างทางเลือกต่างๆ (successive comparisons) โดยการนำเอาแนวทางเลือกแคบๆ มาเปรียบเทียบเท่านั้น ประการที่สี่ในความเป็นจริงผู้ตัดสินใจจะพอใจ (suffices) ทางเลือกที่เปิดให้ในขณะนั้นเท่านั้น จะไม่พยายามเลือกสรรทางเลือกจนได้ทางเลือกที่ดีที่สุด นั่นคือ ผู้ตัดสินใจที่ดีจะพอใจ

เพียงแต่ทางเลือกที่เขาเลือกออกมา ประการสุดท้ายตั้งอยู่บนความคิดที่ว่าให้คนในสังคมได้มีโอกาสแข่งขัน เพื่อใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตนเองหรือผู้อื่นดังนั้นการประนีประนอมจึงเป็นหัวใจของการตัดสินใจในลักษณะนี้ สำหรับทฤษฎีนี้พอจะสรุปได้ ดังนี้ คือ 1) การเลือกค่านิยม จุดมุ่งหมายและการวิเคราะห์การกระทำหรือภารกิจต่างๆ จะกระทำไปพร้อมๆกันหรือควบคู่กันไป 2) ผู้ตัดสินใจพิจารณาหนทางปฏิบัติเพื่อการแก้ปัญหาเพียงบางทางเลือกเท่านั้น และทางเลือกดังกล่าวนี้จะแตกต่างไปจากเดิมบ้างเพียงเล็กน้อยเท่านั้น (marginally) 3) ในแต่ละทางเลือกก็จะวิเคราะห์ผลกระทบโดยจำกัดเฉพาะทางเลือกที่เห็นว่าสำคัญ 4) มีการปรับขอบเขตของปัญหาเป็นระยะๆเปิดโอกาสให้มีความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมาย(ends) กับวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย(means) ได้มากมายหลายทางเป็นผลให้สามารถดำเนินการกับปัญหาได้ดีขึ้น 5) เป็นการตัดสินใจในลักษณะที่มุ่งการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้ามากกว่าที่จะมุ่งถึงเป้าหมายในอนาคตอันยาวนาน<sup>44</sup> ซึ่งมีนักวิชาการได้เสนอกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีไว้ ดังนี้ มินส์เบิร์ก(Mintzberg) ทำการจำแนกขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจเป็นขั้นๆ ดังนี้ เริ่มจากขั้น หนึ่ง(Identification Phase) เป็นการตระหนักในปัญหา การวิเคราะห์วินิจฉัย ต่อจากนั้นคือ ขั้นการพัฒนา(Development Phase) แสวงหาทางแก้ปัญหา ออกแบบทางแก้ปัญหาใหม่ๆ และสุดท้ายคือ ขั้นการคัดเลือก (Selection Phase) การตัดสินใจโดยอาศัยการรู้เองวิเคราะห์ทางเลือกโดยให้ตรรกวิทยา ต่อรองในหมู่ผู้ตัดสินใจด้วยกันตกลงให้อนุญาต<sup>45</sup> ประถม แสงสว่าง กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจว่ามีลักษณะคล้ายคลึงกับกระบวนการแก้ปัญหาทางวิทยาศาสตร์ คือ การหาจุดประสงค์หรือหาเป้าหมายของเรื่องที่จะต้องตัดสินใจ ต่อไปคือการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องทุกชนิด ทั้งในด้านข้อเท็จจริง และความคิดเห็นของบุคคลหลายฝ่ายทั้งในด้านดีและด้านไม่ดี รวมถึงการวิเคราะห์และมีการแปลความหมายของข้อมูลต่างๆ ที่รวบรวมไว้อย่างละเอียด หลังจากนั้นผู้ตัดสินใจจึงมองเห็นทางเลือกหลายๆ ทางเลือกที่อาจจะทำได้ และการเลือกทางเลือก ต่อมาคือการประเมินคุณค่ากับผลที่จะได้รับหรือผลเสียที่จะตามมา เมื่อเลือกทางเลือกแต่ละทางโดยเปรียบเทียบ

<sup>44</sup> Charles E. Lindblom, **Public Administration : Concept and Cases** (Boston Houghton Mifflin Company, 1980), 69-70.

<sup>45</sup> Henry Mintzberg, Duru Raisinghani and Andre Theoret, "The Structure of "Unstructured" Decision Processes", **Administrative Science Quarterly**, (June 1976): 246-275.

กับจุดประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้ง และสุดท้ายคือการเลือกทางใดทางหนึ่ง ที่คิดว่าจะมีผลที่ดีที่สุด ตรงเป้าหมายที่ตั้งไว้ที่สุด เท่าที่ประมวลข้อมูลได้จริงๆ<sup>46</sup>

3) ทฤษฎีแบบผสมผสาน (mixed scanning theory) ผู้ที่เสนอทฤษฎีนี้คือ เอตซีโอนี (Etzioni) ซึ่งเขาใช้การอุปมาอุปไมย เขากล่าวว่า ในการใช้ทฤษฎีนี้ในการตัดสินใจ สิ่งแรกจะต้องแยกแยะการตัดสินใจพื้นฐานออกจากการตัดสินใจที่เพิ่มขึ้น การตัดสินใจพื้นฐาน คือการสำรวจทางเลือกหลักๆที่ผู้ตัดสินใจเห็นว่าสามารถนำไปสู่จุดมุ่งหมายโดยไม่ลงไปในรายละเอียด เพื่อให้การมองเห็นภาพกว้างๆได้ชัดเจนจริงๆ จากนั้นก็ใช้หลักการตัดสินใจในส่วนที่เพิ่มขึ้นด้วยการให้กรอบการตัดสินใจพื้นฐานเป็นหลักวิเคราะห์ สำหรับผู้ใช้หลักทฤษฎีแบบผสมผสานแล้ว การตัดสินใจจะใช้วิธีผสมผสานกันระหว่างหลักสมเหตุสมผลกับการยึดหลักส่วนเพิ่ม กล่าวคือการตัดสินใจแบบนี้จะใช้วิธีการของหลักสมเหตุสมผลในการแก้ปัญหาหลัก แล้วใช้หลักส่วนเพิ่มขึ้นในการแก้ปัญหาย่อยต่างๆ<sup>47</sup> ได้มีนักวิชาการให้แนวคิดทางด้านกระบวนการเกี่ยวกับทฤษฎีแบบผสมผสาน ดังนี้ แดเนียล อี กริฟฟิธส์ (Daniel E. Griffiths) ได้เสนอรูปแบบและขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจไว้ 6 ขั้นตอนด้วยกัน คือ 1) ทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาและข้อจำกัดของปัญหา ขั้นนี้เป็นขั้นแรกของการตัดสินใจ ผู้บริหารจะตัดสินใจในกิจกรรมใดๆก็ตาม จะต้องมีความเข้าใจ เกี่ยวกับปัญหาที่ต้องตัดสินใจ เพื่อเป็นแนวทางที่จะนำมาใช้เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง ปัญหาทุกปัญหาไม่ใช่ปัญหาของทุกคน ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเครื่องทำลายความสามารถของผู้บริหารและวัดความสามารถในการตัดสินใจ ซึ่งต้องอาศัยความรู้ ความเข้าใจในปัญหา เพื่อให้การตัดสินใจถูกต้องและรวดเร็วขึ้น 2) วิเคราะห์และประเมินผลปัญหา เมื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาแล้ว ต้องนำปัญหานั้นมาวิเคราะห์ประเมินผลว่า “ปัญหานั้นมีความหมายต่อผู้บริหารต่อองค์การอย่างไร จะต้องทำอย่างไรกับปัญหานั้น” ผู้บริหารจะต้องหาวิธีทางแก้ปัญหานั้น การตัดสินใจของผู้บริหารในบางครั้งอาจจะต้องให้ผู้อื่นมาร่วมกันหาวิธีทางแก้ปัญหานั้น ผู้บริหารต้องรู้ว่าเมื่อใดควรตัดสินใจหรือไม่ควรตัดสินใจ การที่ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเองทุกๆเรื่อง อาจทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความไม่พอใจได้ 3) สร้างเนื้อหาและแนวทางในการตัดสินใจ ผู้บริหารจะต้องคิดสร้างเนื้อหาและแนวทางในการตัดสินใจ ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญ

<sup>46</sup> ประถม แสงสว่าง, การบริหารการศึกษาเบื้องต้น, vol. พิมพ์ครั้งที่ 3 ฉบับปรับปรุง (กรุงเทพฯ: บางกอกสาส์น, 2547), 29.

<sup>47</sup> Amitai Etzioni, **Management** (Plano Texas Business Publications, 1967), 213.

ที่สุดเพราะเป็นการแสดงคุณค่าของระบบการตัดสินใจให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าผู้บริหารได้ใช้หลักและวิธีการตัดสินใจถูกต้องตามหลักการบริหารมากน้อยเพียงใดเป็นการช่วยให้ผู้ร่วมงานหรือบุคคลในองค์การได้รับการตัดสินใจที่ถูกต้องและช่วยให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร การสร้างเนื้อหาและแนวทางในการตัดสินใจต้องอาศัยระดับความกระตือรือร้นของผู้บริหารหรือบุคคลในองค์การ คุณธรรมของผู้บริหารหรือบุคคลในองค์การ แรงกระตุ้นและการรับรู้ของพฤติกรรมที่ตรงกับความมุ่งหมายขององค์การ 4) การรวบรวมข้อมูล ผู้บริหารต้องรวบรวมข้อมูลต่างๆ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ตรงกับปัญหามากที่สุด เพื่อนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจ ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ข้อมูลและดำเนินการตัดสินใจโดยอาศัยผลการวิจัยเพื่อให้การตัดสินใจถูกต้องมากขึ้น 5) การเลือกข้อมูลที่ต้องการ ผู้บริหารต้องเลือกข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจ ข้อมูลที่เลือกต้องเป็นข้อมูลที่ถูกต้อง เป็นไปได้และเป็นที่น่าสนใจของผู้บริหาร แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ รวบรวมข้อมูลหลายๆอย่างที่ใช้ในการตัดสินใจ จัดลำดับความสำคัญของข้อสรุปแต่ละข้อ และเลือกข้อสรุปที่เห็นว่าเมื่อนำไปใช้แล้วก่อให้เกิดผลสำเร็จที่ดีที่สุด 6) นำผลสรุปทำให้เกิดประสิทธิภาพ เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการ เป็นการนำเอาผลที่ได้ไปใช้เพื่อทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานในขั้นนี้ประกอบด้วย การดำเนินงาน ดังนี้ การวางโครงการ การควบคุมกิจกรรมในโครงการและการประเมินผล<sup>48</sup> คลีแลนด์และคิง (Cleland and King) กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารว่าการตัดสินใจจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและลดการผิดพลาดได้เมื่อปฏิบัติตามขั้นตอน ดังนี้ 1) การนิยามปัญหา การหาข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่กระบวนการรวบรวมข้อมูล ข่าวสารต่างๆ จากสภาพแวดล้อมหรือสิ่งที่เกี่ยวข้องกับปัญหาโดยนำมาทำการวิเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับใช้ในการตัดสินใจ 2) การคาดคะเนผลที่เกิดขึ้นในอนาคต 3) การพิจารณาแนวทางในการปฏิบัติรวมทั้งการคิดค้นหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อแก้ปัญหา รวมทั้งการวิเคราะห์และประเมินค่าสำหรับแนวทางปฏิบัติต่างๆ ควรพิจารณาหาทางเลือกไว้หลายๆ ทาง 4) เลือกทางปฏิบัติทางใดทางหนึ่งจากแนวทางปฏิบัติที่อาจจะเป็นไปได้หลายๆ ทาง โดยเลือกแนวทางที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน 5) ตัดสินใจสั่งการให้ปฏิบัติ 6) วัดผลการปฏิบัติโดยนำไปเปรียบเทียบกับการคาดคะเนที่ตั้งไว้ตั้งแต่

<sup>48</sup> Daniel E. Griffiths, *Administrative Thoery* (New York : Appletton – Century & Crofts, 1959), 113

ต้น<sup>49</sup> คอฟแมน (Kaufman) ได้เสนอรูปแบบของการตัดสินใจเชิงระบบ ดังนี้ 1) การนิยามปัญหา หมายถึง ขั้นตอนแรกของกระบวนการตัดสินใจเป็นขั้นตอนการสร้างความมั่นใจความแน่ใจโดยการค้นหาสาเหตุของปัญหาเหล่านั้นว่าเกิดจากอะไรและทำความเข้าใจกับต่อปัญหาหรือความพยายามแยกตัวปัญหาที่แท้จริงออกมาให้ได้ 2) การศึกษาหาทางเลือก หมายถึง ขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการตัดสินใจเพราะต้องกำหนดทางเลือกศึกษาปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาทั้งนี้เพราะการกำหนดที่สุุดและครอบคลุมทุกวิถีทางที่จะสามารถแก้ปัญหาด้วยวิธีการต่างๆหลายวิธีจำเกิดประโยชน์สูงสุดเพราะทางเลือกแต่ละทางอาจช่วยแก้ปัญหาได้ถูกต้องเหมาะสมในระดับที่ต่างกันฉะนั้นความจำเป็นอย่างหนึ่งก็คือการกำหนดทางเลือกที่มีลำดับความสำคัญของการแก้ปัญหาเพื่อที่จะสรุปในการที่จะเลือกขั้นต่อไป 3) การเลือกทางเลือก หมายถึง แนวปฏิบัติทั้งหลายที่อาจนำมาแก้ปัญหาได้โดยเฉพาะได้กำหนดทางเลือกมาแล้วจึงหมายถึงการเสนอวิธีหรือแนวทางปฏิบัติสำหรับปัญหาที่แท้จริงได้เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารจะต้องทำการตัดสินใจอย่างแท้จริงซึ่งการตัดสินใจคัดเลือกทางเลือกนั้น คอฟแมน (kaufman) เสนอกิจกรรมต่างๆที่จะต้องทำซึ่งประกอบด้วย 1) จัดหาสารสนเทศต่างๆที่เกี่ยวข้องกับทางเลือก 2) นำกฎเกณฑ์ต่างๆที่เกี่ยวข้องมาประเมินสารสนเทศเหล่านั้นอย่างตรงไปตรงมาทุกแง่มุมด้วยความรอบคอบและใช้ความพยายามสูงสุด 3) เลือกทางเลือกทางใดทางหนึ่ง 4) ย้อนกลับมาพิจารณาข้อมูลสนับสนุนทางเลือกที่เลือกไว้แล้ว 5) สร้างความมั่นใจในทางเลือกอาจจะโดยการหาข้อมูลเพิ่มเติมเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ในการตัดสินใจเพิ่มเติมตัวเลือกและคัดทางเลือกที่จะเป็นไปได้มากที่สุด ทั้งนี้อาจจะยังคงเลือกตัวเลือกเดิมก็ได้ 4) การปฏิบัติตามทางเลือก หมายถึง การปฏิบัติตามผลของการตัดสินใจหรือเลือกทางเลือกนั้นเพราะการที่จะทราบได้ว่าการตัดสินใจนั้นนั้นถูกต้องเหมาะสมเพียงใดจะต้องขึ้นอยู่กับผลของการตัดสินใจนั้นนั้นกล่าวคือสามารถที่จะแก้ไขปัญหาที่แยกแยะออกมาได้ตามขั้นตอน 5) การประเมินผลและการปรับปรุงข้อบกพร่อง หมายถึง ขั้นสุดท้ายของกระบวนการเพื่อเป็นการตรวจสอบหรือประเมินผลสองประการคือผลลัพธ์ที่ได้เป็นไปตามจุดประสงค์หรือไม่และเป็นการตรวจสอบการตัดสินใจที่กระทำลงไปด้วยหากไม่เป็นไปตามจุดประสงค์

---

<sup>49</sup> David I. Cleland and William Richard King, **Systems Analysis and Project Management** (New York : McGraw-Hill ,74)

จะได้หาทางปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องนั้นต่อไปซึ่งการประเมินดังกล่าวอาจออกมาในรูปใช้อิงกลุ่มและอิงเกณฑ์ก็ได้<sup>50</sup> (แผนภูมิที่ 4)



แผนภูมิที่ 4 กระบวนการตัดสินใจของแนวคิดเชิงระบบ

ที่มา : Roger A. Kaufman, “The principal and the system approach” in **The Principalship : Foundations and Functions** (New York : Harper & Row, 1974), 35.

ศิริอร ชันรหัตต์ กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจว่าจะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผลและปราศจากการใช้อารมณ์ โดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์และใช้ข้อเท็จจริงและทางเลือกที่เป็นไปได้ ตลอดจนพิจารณาถึงผลดีผลเสียและแนวทางดำเนินการที่จะเป็นไปได้ก่อนทำการตัดสินใจ โดยการตัดสินใจที่สมบูรณ์แบบดังกล่าว เรียกว่า การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล (Rational decision) ซึ่งหมายถึง การตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับเหตุผลและหลักการมากกว่าการใช้ความคิดอย่างมีอารมณ์และอคติประกอบด้วย

<sup>50</sup> Roger A. Kaufman, “The principal and the system approach” in **The Principalship : Foundations and Functions** (New York : Harper & Row, 1974), 35 - 44.



ขั้นตอนสำคัญๆ ดังนี้ 1) การรับรู้ปัญหา (Recognition of problem) ในการรับรู้ปัญหามีความสำคัญต่อการบริหาร เพราะหากไม่มีการรับรู้ปัญหาก็จะไม่มีการพยายามแก้ไขปัญหาและไม่มีการตัดสินใจปัญหาก็จะยังคงมีอยู่ และจะเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งเป็นผลเสียต่อความสำเร็จขององค์การได้ 2) การกำหนดปัญหา (Identification of problem) คือการระบุว่าปัญหาคืออะไร และรับทราบถึงธรรมชาติของปัญหาเป็นอย่างดี โดยทั่วไปปัญหาประกอบขึ้นด้วยปัญหาย่อยๆ หรือส่วนประกอบหลายส่วน ซึ่งการจะแก้ไขปัญหาที่ประกอบด้วยปัญหาย่อยๆ หรือส่วนประกอบต่างๆ ด้วยวิธีการเดียวย่อมเป็นไปได้ ปัญหาบางปัญหาอาจจำเป็นต้องแก้ไขหรือแก้ไขในส่วนประกอบเพียงบางส่วน ผู้ทำการตัดสินใจต้องทำความเข้าใจปัญหาอย่างละเอียดลึกซึ้งถี่ถ้วนก่อนที่กำหนดได้ว่า ส่วนประกอบส่วนไหนของปัญหา จำเป็นที่จะต้องแก้ไขหรือส่วนประกอบ ส่วนไหนควรที่จะปรับปรุง 3) การสร้างหรือกำหนดทางเลือก (Generation of alternatives) คือ แนวปฏิบัติที่ใช้ในการแก้ปัญหา 4) การประเมินทางเลือก (Evaluation of alternatives) ผู้ตัดสินใจจะต้องประเมินผลทางเลือกแต่ละทางว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยแค่ไหน โดยต้องคำนึงถึงเป้าหมายและทรัพยากรขององค์การ โดยพิจารณาข้อดีข้อเสียของทางเลือกแต่ละทางตลอดจนพิจารณาว่าทางเลือกนั้นๆ จะช่วยแก้ปัญหาได้ดีแค่ไหน โดยผู้ตัดสินใจมีการใช้องค์ความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่ประเมินทางเลือกได้ แต่การประเมินทางเลือกที่มีภาวะวิเคราะห์เป็นระยะจะช่วยให้การพยากรณ์ สมบูรณ์และถูกต้องยิ่งขึ้น ในบางกรณีการประเมินทางเลือกจำเป็นต้องมีการทดลองเพื่อพิจารณาว่าทางเลือกใดมีประสิทธิภาพมากที่สุด ในการประเมินทางเลือกผู้ตัดสินใจจะเลือกทางเลือกที่สามารถแก้ไขส่วนต่างๆ ของปัญหาได้ดีที่สุดโดยที่มีค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด เมื่อได้ประเมินทางเลือกแล้วผู้ตัดสินใจจะจัดลำดับทางเลือกต่างๆ ไว้เพื่อการตัดสินใจขั้นต่อไป 5) การเลือกทางเลือก (Choice of best alternative) ในการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดของการตัดสินใจ ผู้ตัดสินใจจะต้องเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง โดยผู้ตัดสินใจส่วนใหญ่จะคำนึงถึงปัจจัยด้านการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายถึงอย่างไรก็ตามผู้ตัดสินใจไม่ควรเร่งทำการตัดสินใจโดยมองข้ามทางเลือกที่เป็นไปได้อื่นๆ โดยไม่นำเข้ามาพิจารณา และจำกัดตัวเองอยู่แต่ทางเลือกที่เห็นได้เด่นชัดแล้วว่าจะเลือก ซึ่งอาจจะไม่ใช่ทางเลือกที่ดีที่สุดอย่างแท้จริงก็ได้ 6) การดำเนินการและติดตามผล (Implementation and follow-up) เมื่อได้ตัดสินใจแล้วต้องมีการดำเนินการตามที่ได้ตัดสินใจไว้ดังนั้นในระหว่างประเมินทางเลือกและเลือกทางเลือกผู้ตัดสินใจควร

จะต้องวางแผนทางการดำเนินงานสำหรับทางเลือกแต่ละทางไว้<sup>51</sup> ทั้งนี้ ทฤษฎีการตัดสินใจนั้นแต่ละทฤษฎีจะเหมาะสมกับสถานะของปัญหาและสถานการณ์ของการตัดสินใจแตกต่างกันออกไป ดังนั้นผู้ตัดสินใจจะต้องเลือกใช้ทฤษฎีในแต่ละแบบตามความเหมาะสม

นอกจากนี้ทฤษฎีดังกล่าวข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารซึ่งมีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดไว้ ดังนี้ วรูมและเยตตัน (Vroom and Yetton) ได้กล่าวถึงรูปแบบการตัดสินใจแก่ปัญหา 5 รูปแบบ คือ 1) ตัดสินใจโดยผู้บริหารคนเดียว 2) ตัดสินใจโดยผู้บริหารคนเดียวภายหลังจากได้รับข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจะไม่แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงปัญหาที่กำลังตัดสินใจ ดังนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นเพียงผู้จัดหาข้อมูลเฉพาะเรื่องให้ ไม่มีบทบาทที่จะกำหนดปัญหา สร้างหรือประเมินทางเลือก 3) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมพิจารณาปัญหาโดยปรึกษาที่ละคนและผู้บริหารตัดสินใจ ซึ่งจะเป็นการตัดสินใจที่สะท้อนหรือไม่สะท้อนความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้ 4) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมพิจารณาปัญหาเป็นกลุ่มและให้ผู้บริหารตัดสินใจ ซึ่งจะเป็นการตัดสินใจที่สะท้อนหรือไม่สะท้อนความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้ 5) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหาและตัดสินใจ ผู้บริหารจะรับการตัดสินใจและนำไปปฏิบัติโดยให้กลุ่มรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่<sup>52</sup> แทนเนนบอมและชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) ได้แบ่งพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารออกเป็น 7 แบบ ซึ่งในแต่ละแบบจะมีลักษณะ ดังนี้ 1) ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบกรณีนี้ผู้บริหารเป็นผู้พิจารณาปัญหาเอง โดยการหาทางแก้ปัญหาลงมือแล้ว ตัดสินใจเลือกทางที่เห็นว่าน่าจะให้ผลดีที่สุด จากนั้นก็แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเพื่อปฏิบัติต่อไป ผู้บริหารแบบนี้อาจคำนึงถึงหรือไม่คำนึงถึงว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความรู้สึกอย่างไรต่อการตัดสินใจของเขา แต่สิ่งที่สำคัญก็คือ ผู้บริหารประเภทนี้จะไม่เปิดโอกาสให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นใดๆ หรือให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแต่ประการใด 2) ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตน ในกรณีนี้การตัดสินใจเหมือนกับแบบที่ 1) ที่แตกต่างกันออกไปก็คือแทนที่จะแจ้งการตัดสินใจของตนให้

<sup>51</sup> ศิริอร ชันธหัตต์, **องค์กรและการจัดการ (O & M)**, vol. พิมพ์ครั้งที่ 3, ภาควิชาการบริหารธุรกิจและสหกรณ์ คณะวิชาวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏอุดรธานี (กรุงเทพฯ บริษัทอักษรภาพพัฒนา จำกัด 2549), 136-39.

<sup>52</sup> Victor Vroom Harold and Philip W. Yetton, **Leadership and Decision Making** (Pittsburgh University of Pittsburgh, 1973), 54.

ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบก็เปลี่ยนมาใช้ศิลปะในการเกลี้ยกล่อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจ นั้น เหตุที่เกลี้ยกล่อมเพราะสำนึกว่าอาจมีการต่อต้านเกิดขึ้นและพยายามลดการต่อต้านโดยชี้ให้เห็นว่ากระทำได้ที่ตัดสินใจแล้วจะเกิดบังคับบัญชาและต่อองค์การอย่างไร 3) ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ไม่เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจผู้บริหารพยายามที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ โดยให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบว่าคุณบริหารคิดอย่างไร และมีความตั้งใจอย่างไร หลังจากที่ได้อธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาฟังแล้ว ก็ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้สอบถามปัญหาที่สงสัย กรณีเช่นนี้จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจมากขึ้นว่าผู้บริหารต้องการจะทำอย่างไร 4) ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บริหารอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่ได้ เมื่อได้ข้อมูลที่ดีกว่าผู้บริหารแบบนี้ให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนในการที่จะให้ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจบ้าง แต่ความคิดริเริ่มและการตัดสินใจยังคงอยู่กับผู้บริหาร การประชุมหรือพบปะกันกับผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ผู้บริหารได้มีการตัดสินใจมาก่อนแล้วแต่ยังคิดว่าอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ จึงได้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น เพื่อดูปฏิบัติการที่จะเกิดขึ้นว่าการตัดสินใจนั้นจะกระทบกระเทือนอย่างไรบ้างและหากข้อมูลใหม่ที่ได้จากผู้ใต้บังคับบัญชาเหมาะสมเพียงพอผู้บริหารก็อาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจเสียใหม่ได้ 5) ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ การตัดสินใจแบบนี้ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการแสดงความคิดเห็น เพื่อแก้ไขปัญหาที่ผู้บริหารเสนอผู้บริหารจะเริ่มด้วยการชี้ให้เห็นว่าตัวปัญหาคืออะไร แล้วจึงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและเสนอข้อมูลตลอดจนทางเลือกต่างๆในการแก้ปัญหา นั้น ดังนั้นจากนั้นผู้บริหารจะนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆมาประกอบการตัดสินใจ 6) ผู้บริหารชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น การตัดสินใจแบบนี้ ผู้บริหารมอบปัญหาและข้อจำกัดให้แก่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาไปทำการตัดสินใจโดยที่ตนเองอาจเป็นสมาชิกกลุ่มที่ร่วมพิจารณาตัดสินใจด้วย 7) ผู้บริหารมอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง แบบนี้ผู้บริหารให้ความเป็นอิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุดโดยให้หาทางตัดสินใจแก้ปัญหาเอง แต่ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดว่าใครบ้างที่เป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหานั้นๆ และเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา ตัดสินใจอย่างไรแล้วผู้บริหารจะยอมรับการตัดสินใจนั้น<sup>53</sup>

<sup>53</sup> Robert Tannenbaum, *Managerial Decision – Making* (2017), 96-101.

## ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด

### 1. ข้อมูลทั่วไป

โรงเรียนบ้านบางน้ำจืด ตั้งอยู่เลขที่ 1 หมู่ 1 ตำบล บางน้ำจืด อำเภอ เมืองสมุทรสาคร จังหวัดสมุทรสาคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร รหัสไปรษณีย์ 74000 โทรศัพท์ 034812092 โทรสาร 034812092 E-mail Bnjschool@hotmail.com เปิดสอนระดับชั้น ประถมวัย ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ผู้อำนวยการโรงเรียน นายวิชาญ น้อยภารา โทรศัพท์ 08-1880-0462 มีครูจำนวน 34 คน มีนักเรียนจำนวน 735 คน

### 2. วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์และอัตลักษณ์ของสถานศึกษา

#### วิสัยทัศน์ (Vision)

โรงเรียนบ้านบางน้ำจืด จะปฏิรูปการเรียนรู้ควบคู่ธรรมาภิบาล สืบสานความเป็นไทย ใส่ใจ อนามัยสิ่งแวดล้อม เพียบพร้อมคุณธรรม ก้าวล้ำเทคโนโลยี มีวิถีชีวิตพอเพียง เทียบเคียงสู่มาตรฐานสากล

#### พันธกิจ (Mission)

1. จัดการศึกษาระดับปฐมวัย – มัธยมศึกษาปีที่ ๓ อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา โดยจัดสภาพแวดล้อมและบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพ
2. ผู้บริหาร ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
3. ส่งเสริม สนับสนุนและสร้างให้โรงเรียนเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้
4. ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ปรัชญาและจุดเน้นของโรงเรียน

#### เป้าหมาย (Goal)

1. มุ่งพัฒนาผู้บริหาร ครูและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ให้ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
2. มุ่งพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน จัดสภาพแวดล้อมให้ผู้เรียนได้พัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพ
3. ประสานความร่วมมือในการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้จากทุกฝ่ายให้เห็นผลอย่างเป็นรูปธรรม

4. มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ปรัชญาและจุดเน้นของโรงเรียน จัดโครงการ/กิจกรรม สนองนโยบาย จุดเน้นตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา

### ยุทธศาสตร์ (Strategy)

1. พัฒนาผู้บริหาร ครูและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ให้ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มกำลัง ความรู้ ความสามารถ
2. พัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในโรงเรียน หลักสูตร การจัดการเรียนรู้/กิจกรรม ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา จัดสภาพแวดล้อมเพื่อพัฒนาผู้เรียนเต็มตามศักยภาพ
3. พัฒนาโรงเรียนให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ผู้เรียนบรรลุตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ปรัชญา และจุดเน้นของโรงเรียน สนองนโยบายจุดเน้นตามแนวปฏิรูปการศึกษา
4. พัฒนาผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาระดับสถานศึกษาและการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### อัตลักษณ์ (Identity)

โรงเรียนคุณธรรมชั้นนำ ตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศ

จากรุวรรณ วิจิตรวงศ์วาน ทำการวิจัย เรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) การตัดสินใจของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่า โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ (1) การนิยามปัญหา (2) การศึกษาหาทางเลือก และ(3) การตัดทางเลือก 2) การปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 8 พบว่า ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย สามลำดับแรก คือ (1) การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน (2) การร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่าง สร้างสรรค์ และ (3) การตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆโดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน

3) การตัดสินใจของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01<sup>54</sup>

กิตติมา มณีโชติ ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 มีพฤติกรรมการ ตัดสินใจโดยรวมเป็นแบบ 4 คือผู้บริหารหรือกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่มแล้วตัดสินใจเอง 2) เปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้ บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ตามความ เห็นของผู้บริหารและครู เมื่อจำแนกตามระดับ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และประเภทของ โรงเรียน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ที่ .01<sup>55</sup>

จินตนา ปายเปีย ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรม การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก ทุกด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การตัดสินใจแบบอัตตาทิปไตย การตัดสินใจ แบบมีส่วนร่วม และการตัดสินใจแบบประชาธิปไตย 2) ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจ ของผู้บริหารสถานศึกษา ขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ โดยภาพรวมและรายด้านไม่มีความ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ<sup>56</sup>

<sup>54</sup> จารุวรรณ วิจิตรวงศ์วาน, "การตัดสินใจของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน มัธยมศึกษา" (2556). 117 -118.

<sup>55</sup> กิตติมา มณีโชติ, "พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2" (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย ราชภัฏนครศรีธรรมราช.2557).

<sup>56</sup> จินตนา ปายเปีย, "พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4" (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, 2557).

วุฒิชัย ชมภู ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาศูนย์ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคตะวันออกเฉียง ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับรูปแบบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาศูนย์การศึกษานอกระบบและ การศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคตะวันออกเฉียง โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) รูปแบบพฤติกรรม การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ใน เขตภาคตะวันออกเฉียง จำแนกตามสถานภาพในการปฏิบัติงานประสพการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาด ของสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน<sup>57</sup>

อมรภัทร์ บุญยสิทธิ์เศวต ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็น ของผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูในภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก 2) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและ ข้าราชการครูในภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของ ผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r_{xy} = .868$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ พบว่า คู่ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงสุด ( $r_{x2y2} = .828$ ) และคู่ที่มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำที่สุด ( $r_{x4y4} = .671$ ) 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาโดยภาพรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของ ผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

<sup>57</sup> วุฒิชัย ชมภู, "รูปแบบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาศูนย์การศึกษานอก ระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคตะวันออกเฉียง" (สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2557).

( $r_{xy} = .718$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ พบว่า คู่ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงสุด ( $r_{x4y5} = .767$ ) และคู่ที่มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำที่สุด ( $r_{x2y1} = .359$ )<sup>58</sup>

เรณี อาลี ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำกับพฤติกรรม การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ประถมศึกษานราธิวาส เขต 1 อยู่ในระดับมาก โดยรูปแบบภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นรูปแบบภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ระดับพฤติกรรมตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 1 ในแต่ละรูปแบบ พบว่า พฤติกรรมตัดสินใจ รูปแบบที่ผู้บริหาร ปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชา ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นพฤติกรรมตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา และความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำกับพฤติกรรมตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 1 พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเสรีนิยมกับพฤติกรรมตัดสินใจ ผู้บริหารปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชา ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กันทางบวก อยู่ในระดับปานกลาง ( $r = .413$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>59</sup>

กันต์ฤทัย พันธุ์สวัสดิ์ ทำการวิจัย เรื่อง ประสิทธิภาพการตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิจัยพบว่า 1) ประสิทธิภาพการตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครู ภาพรวมและลักษณะเกณฑ์อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการให้ความมั่นใจในการทำงานของ

<sup>58</sup> อมรภาสร์ บุญยสิทธิ์เศวต, "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรม การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16" (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, 2559).

<sup>59</sup> เรณี อาลี, "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำกับพฤติกรรม การตัดสินใจของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 1" (ภาควิชาการบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, 2559).



บุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และ ด้านการสรรหาบุคลากร 2) ผลการเปรียบเทียบประสิทธิผลการตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนคติของผู้บริหารและครูภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เมื่อจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา และสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ และเพศ แต่ไม่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษา และรายได้ต่อเดือน<sup>60</sup>

### งานวิจัยต่างประเทศ

โคเบลลี (Cobelli) ได้ศึกษารูปแบบการตัดสินใจในการบริหารในระดับอุดมศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาการตัดสินใจของผู้บริหารในระดับอุดมศึกษาว่ามีอำนาจหน้าที่ สถานภาพ บุคลิกภาพ เพศ ตลอดจนขนาดองค์กร มีผลต่อการตัดสินใจหรือไม่ จากการศึกษาพบว่า ขนาดขององค์กร อำนาจหน้าที่ สถานภาพ เพศ มีผลต่อกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร<sup>61</sup>

เฮลลิแมน (Heilmann) ได้ศึกษา มุมมองของผู้บริหารต่อดุลพินิจและการตัดสินใจ จากการศึกษา พบว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องฝึกฝนดุลพินิจและการตัดสินใจอย่างต่อเนื่องต่อหลากหลายปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียน คุณครู เด็ก และสังคม ถึงแม้จากความเป็นจริงนี้ ยังไม่ค่อยมีการศึกษามากเกี่ยวกับงานของผู้บริหาร ในการศึกษา ผู้ศึกษาได้ศึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจทางด้าน วินัย งบประมาณ และการจัดการพนักงาน ผู้ศึกษาแสวงหาที่จะสมมูลความต้องการของนักเรียน ต่อด้านการดำรงอยู่และการปฏิบัติในบริบทที่ดูเหมือนว่าจะตรงกันข้ามกับนโยบายของผู้บริหารและนโยบายของโรงเรียนรวมถึงจุดมุ่งหมายของโรงเรียน ผู้ศึกษาได้เสนอแนวความคิดใหม่เพื่อเสนอความคิดเห็นและเรียกร้องการเขียนนโยบายอย่างถูกต้อง เพิ่มความเข้าใจด้านการตัดสินใจโดยกลุ่ม

<sup>60</sup> กัณฑ์ทัย พันธ์สวัสดิ์, "ประสิทธิผลการตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนคติของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา," วารสารส่งเสริมการวิจัย : สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จังหวัดลพบุรี (2559).

<sup>61</sup> Formicola J. Cobelli, "Administrative Decision-Making Styles in Higher Education," *Dissertation Abstracts International* (2006): Abstract.

ผู้บริหารและการศึกษาที่จะเกิดขึ้นต่อไปโดยจะรวบรวมมุมมองของผลกระทบที่เกิดจากการตัดสินใจของผู้บริหาร<sup>62</sup>

เทย์ยา (Teyyar) ทำการวิจัย เรื่อง ผลกระทบของแนวทางการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาด้านพฤติกรรมทั่วไปที่ทำให้การทำงานล่าช้า ผลลัพธ์ส่วนใหญ่ที่ได้มาจากการเลือกผู้บริหารสถานศึกษา ทางด้านแนวทางการตัดสินใจ และทำให้เราสามารถสรุปได้ว่า การเลือกผู้บริหารสถานศึกษาจากผู้ที่มีประสบการณ์ ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้น ไม่เกิดการทำงานที่ล่าช้า ซึ่งบรรยากาศโรงเรียนที่ดีและความสุขรอบๆโรงเรียน รวมถึงการตัดสินใจที่มีเหตุมีผลนั้นสำคัญต่อประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียน<sup>63</sup>

ดินเซอร์และออสแมน (Dincer and Osman) ทำการวิจัยเรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ผลวิจัยพบว่า ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหารที่เข้าร่วมการสำรวจอยู่ในระดับมาก เราสามารถสรุปได้ว่า การตัดสินใจของผู้บริหารส่วนใหญ่จะใช้เหตุและผลในการตัดสินใจ และไม่ค่อยหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า ระดับความพึงพอใจของครูส่วนใหญ่อาศัยการตัดสินใจผู้บริหารเป็นสำคัญ<sup>64</sup>

<sup>62</sup> Michael Raymond Heilmann, "Principals Perspectives on Discretion and Decision-Making" (Faculty of Education University of Manitoba, 2006), Abstract.

<sup>63</sup> Teyyar Celal, "Effect of Decision-Making Styles of School Administrators on General Procrastination Behaviors," **Eurasian Journal of Educational Research Issue 51** (2013).

<sup>64</sup> Dincer and Osman, "The Effect of School Administrators' Decision-Making Styles on Teacher Job Satisfaction", **Social and Behavioral Sciences 197** (February 2015).

### สรุป

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ พบว่าการตัดสินใจเป็นการเลือกกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยอาศัยความรู้ และข้อมูลพื้นฐานต่างๆ ผ่านการคิดวิเคราะห์เพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุดเหมาะสมมากที่สุดและเกิดประโยชน์มากที่สุดสำหรับสถานการณ์นั้นๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายหรือเกิดผลตามที่ได้คาดหวังเอาไว้ ในการบริหารงานต่างๆ ในโรงเรียน ประกอบด้วย การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไปนั้น การจะบริหารงานต่างๆ ให้มีประสพผลสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารจะต้องมีกระบวนการตัดสินใจที่ดีและเหมาะสมกับสถานการณ์ ดังที่ คอฟแมน (Kaufman) เสนอขั้นตอนการตัดสินใจซึ่งประกอบด้วยกระบวนการต่างๆ รวม 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การนิยามปัญหา 2) การศึกษาหาทางเลือก 3) การเลือกทางเลือก 4) การปฏิบัติตามทางเลือก 5) การประเมินผลและปรับปรุงแก้ไข

ข้อบกพร่อง ผู้วิจัยเชื่อว่า หากผู้บริหารมีกระบวนการตัดสินใจที่ดี มีข้อมูลที่จะนำมาประกอบการตัดสินใจทั้งข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลจากบุคลากรในโรงเรียนที่เหมาะสมแล้ว ก็จะทำให้เกิดการวางแผนและการจัดการที่ดียิ่งขึ้น ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติงาน ในการบริหารงานในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และส่งผลต่อคุณภาพของการจัดการศึกษาและสามารถพัฒนาคุณภาพโรงเรียนในทุกๆ ด้าน



### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร” ดำเนินการวิจัยด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อทราบ 1) การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร 2) แนวทางการพัฒนาการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

##### ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

ศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคต่างๆจากเอกสาร ข้อมูลทางสถิติ รายงานและบทความต่างๆ พร้อมทั้งรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎี เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำโครงร่างการวิจัยและเสนอโครงการวิจัยต่อภาควิชาการบริหารการศึกษา เพื่อขออนุมัติโครงร่างงานวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย

##### ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานตามโครงการวิจัย

เป็นขั้นตอนการจัดสร้างเครื่องมือ นำเครื่องมือไปพัฒนาและตรวจสอบ เพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของเครื่องมือ แล้วนำไปเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่กำหนดเป็นตัวอย่างในการวิจัยนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

##### ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

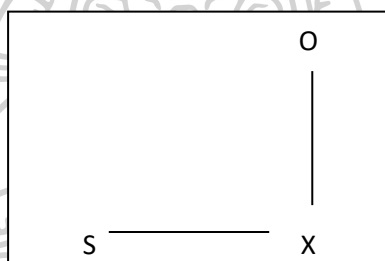
เป็นขั้นตอนการเสนอผลการวิจัยต่อคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ แล้วจัดทำรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

### ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้เกิดประสิทธิภาพและสอดคล้องตามจุดประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยกำหนดระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิจัย

#### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ในลักษณะของกลุ่มประชากรศึกษาสภาวะการณ์โดยไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study) ซึ่งแสดงด้วยแผนผัง (diagram) ดังนี้



S หมายถึง ประชากรที่ศึกษา

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษา

#### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ 1 คน รักษาการแทนรองผู้อำนวยการ 1 คน และครู จำนวน 34 คน (ทั้งนี้ไม่นับผู้วิจัย) จำนวนรวมทั้งสิ้น 36 คน

#### ตัวแปรที่ศึกษา

1. **ตัวแปรพื้นฐาน** เป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยถามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานและตำแหน่งหน้าที่หลักในโรงเรียน

2. **ตัวแปรที่ศึกษา** เป็นตัวแปรเกี่ยวกับการตัดสินใจ ตามทฤษฎีการตัดสินใจของคอฟแมน (Kaufman) ได้เสนอขั้นตอนของการตัดสินใจ 5 ขั้นตอน คือ

**2.1 การนิยามปัญหา** หมายถึง ขั้นตอนแรกของกระบวนการตัดสินใจเป็นขั้นของการสร้างความมั่นใจความแน่ใจโดยการค้นหาสาเหตุของปัญหาเหล่านั้นว่าเกิดจากอะไรและทำความเข้าใจกับต่อปัญหาหรือความพยายามแยกตัวปัญหาที่แท้จริงออกมาให้ได้

**2.2 การศึกษาหาทางเลือก** หมายถึง ขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการตัดสินใจเพราะต้องกำหนดทางเลือกศึกษาปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาทั้งนี้เพราะการกำหนดที่ชัดและครอบคลุมทุกวิถีทางที่จะสามารถแก้ปัญหาด้วยวิธีการต่างๆหลายวิธีจำเกิดประโยชน์สูงสุดเพราะทางเลือกแต่ละทางอาจช่วยแก้ปัญหาได้ถูกต้องเหมาะสมในระดับที่ต่างกันฉะนั้นความจำเป็นอย่างหนึ่งก็คือการกำหนดทางเลือกที่มีลำดับความสำคัญของการแก้ปัญหาเพื่อที่จะสรุปในการที่จะเลือกขั้นต่อไป

**2.3 การเลือกทางเลือก** หมายถึง แนวปฏิบัติทั้งหลายที่อาจนำมาแก้ปัญหาได้โดยเฉพาะได้กำหนดทางเลือกมาแล้วจึงหมายถึงการเสนอวิธีหรือแนวทางปฏิบัติสำหรับปัญหาที่แท้จริงได้เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารจะต้องทำการตัดสินใจอย่างแท้จริงซึ่งการตัดสินใจคัดเลือกทางเลือกนั้น คอฟแมน (Kaufman) เสนอกิจกรรมต่างๆที่จะต้องทำซึ่งประกอบด้วย 1) จัดหาสารสนเทศต่างๆที่เกี่ยวข้องกับทางเลือก 2) นำกฎเกณฑ์ต่างๆที่เกี่ยวข้องมาประเมินสารสนเทศเหล่านั้นอย่างตรงไปตรงมาทุกแง่มุมด้วยความรอบคอบและใช้ความพยายามสูงสุด 3) เลือกทางเลือกทางใดทางหนึ่ง 4) ย้อนกลับมาพิจารณาข้อมูลสนับสนุนทางเลือกที่เลือก ใหม่นั้น 5) สร้างความมั่นใจในทางเลือกอาจจะโดยการหาข้อมูลเพิ่มเติมเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ในการตัดสินใจเพิ่มเติมตัวเลือกและคัดทางเลือกที่จะเป็นไปได้มากที่สุด ทั้งนี้อาจจะยังคงเลือกตัวเลือกเดิมก็ได้

**2.4 การปฏิบัติตามทางเลือก** หมายถึง การปฏิบัติตามผลของการตัดสินใจหรือเลือกทางเลือกนั้นเพราะการที่จะทราบได้ว่าการตัดสินใจนั้นนั้นถูกต้องเหมาะสมเพียงใดจะต้องขึ้นอยู่กับผลของการตัดสินใจนั้นนั้นกล่าวคือสามารถที่จะแก้ไขปัญหาที่แยกแยะออกมาได้ตามขั้นตอน

**2.5 การประเมินผลและการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง** หมายถึง ขั้นสุดท้ายของกระบวนการเพื่อเป็นการตรวจสอบหรือประเมินผลสองประการคือผลลัพธ์ที่ได้เป็นไปตามจุดประสงค์หรือไม่และเป็นการตรวจสอบการตัดสินใจที่กระทำลงไปด้วยหากไม่เป็นไปตามจุดประสงค์จะค้นหาทางปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องนั้นนั้นต่อไปซึ่งการประเมินดังกล่าวอาจออกมาในรูปใช้อิงกลุ่มและอิงเกณฑ์ก็ได้

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามความคิดเห็น ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ผู้วิจัยออกแบบ แบบสอบถามความคิดเห็นจำนวน 1 ฉบับ จำแนกออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 การสอบถามสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการทำงาน และ ตำแหน่งหน้าที่หลักในโรงเรียน แบบสอบถามมีลักษณะเป็นตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้(forced choice) จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 การสอบถามการตัดสินใจของผู้บริหารตามทฤษฎีการตัดสินใจของคอฟแมน (Kaufman) ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า (rating scale) โดยกำหนดการตัดสินใจของผู้บริหารออกเป็น 5 ระดับ ตามแนวคิดของ ลิกเคิร์ต (Likert's five rating scale) มีความหมายและค่าน้ำหนัก ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

## การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

1. การตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ผู้วิจัยพัฒนาแบบสอบถามความคิดเห็น การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืดตามทฤษฎีการตัดสินใจของคอฟแมน (Kaufman) โดยขอใช้แบบสอบถามความคิดเห็น จากการค้นคว้าอิสระเรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนวัดนางสาว (ถาวรราษฎร์บำรุง) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

ปีการศึกษา 2558 ของพงษ์นรินทร์ เจริญรัมย์ ซึ่งได้สร้างและพัฒนาเครื่องมืออย่างมีคุณภาพและเป็นระบบ และมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha – coefficient ) เท่ากับ .977

2. การตอบวัตถุประสงค์ผู้วิจัยสร้างและพัฒนา แนวทางการพัฒนาการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนบ้านบางน้ำจืด โดยออกแบบให้ผู้ตอบแบบสอบถามตอบแนวทางการพัฒนาการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนในแต่ละด้าน

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยทำบันทึกถึงภาควิชาการบริหารการศึกษาเพื่อทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ผู้วิจัยนำหนังสือที่ภาควิชาการบริหารการศึกษาส่งถึงผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ซึ่งเป็นประชากรของการวิจัย
3. ผู้วิจัยเป็นผู้รับผิดชอบในการนำส่งและนัดจัดเก็บเอกสารในสถานศึกษาเพื่อรับคืนด้วยตนเอง

### การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับข้อมูลกลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาพิจารณา ตรวจสอบความถูกต้อง และครบถ้วนของข้อมูล แล้วนำมาแจกแจงคะแนนและลงรหัสเพื่อกรอกคะแนนให้สอดคล้องกับแผนการวิเคราะห์ข้อมูลและระเบียบวิธีทางสถิติที่ใช้ จากนั้นนำข้อมูลดังกล่าวไปคำนวณหาค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. การวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ คือ ค่าความถี่ (Frequency : f) และค่าร้อยละ (Percentage : %)
2. การวิเคราะห์ระดับการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สถิติที่ใช้วิเคราะห์ คือ ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean :  $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation :  $\sigma$ ) โดยนำค่ามัชฌิมเลขคณิตไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)<sup>65</sup> มีดังนี้

<sup>65</sup> John W. Best, **Research in Education** (Englewood Cliffs, New Jersey Prentice-Hall Inc, 1970), 190.



ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 – 5.00 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด

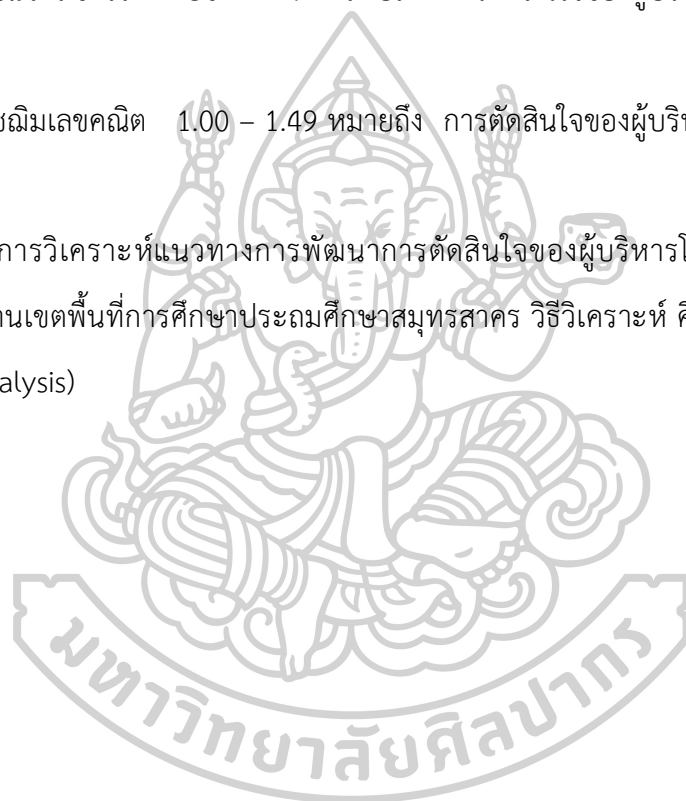
ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 – 4.49 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 – 3.49 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 – 2.49 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 – 1.49 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร วิธีวิเคราะห์ คือ การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)



## สรุป

การวิจัยเรื่องการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร 2) เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ 1 คน รองผู้อำนวยการ 1 คน และครูจำนวน 34 คน (ทั้งนี้ไม่นับผู้วิจัย) จำนวนรวมทั้งสิ้น 36 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือแบบสอบถาม จำแนกออกเป็น 2 ตอน คือ 1) การสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 2) การสอบถามการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืดตามทฤษฎีการตัดสินใจของคอปแมน (kaufman) และแนวทางการพัฒนาการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือ ค่าความถี่ (Frequency : f) และค่าร้อยละ (Percentage : %) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean :  $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation :  $\sigma$ ) และ การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเรื่อง “การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร” ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้บุคลากรโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร จำนวน 36 ฉบับ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ 1 คน รักษาการแทนรองผู้อำนวยการ 1 คน และครู จำนวน 34 คน ซึ่งได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 เมื่อได้ข้อมูลจากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ตารางประกอบการบรรยาย จำแนกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามของ ผู้อำนวยการ รักษาการแทนรองผู้อำนวยการและครู โรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ที่เป็นประชากร จำนวน 36 คน การวิเคราะห์พิจารณาตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานและตำแหน่งหน้าที่หลักในโรงเรียน โดยใช้สถิติที่ใช้วิเคราะห์คือ ค่าความถี่ (Frequency : f) และค่าร้อยละ (Percentage : %) ผลปรากฏตามรายละเอียด ตามตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละ สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพทั่วไป	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
(1) ชาย	13	36.11
(2) หญิง	23	63.89
<b>รวม</b>	<b>36</b>	<b>100.00</b>
2. อายุ		
(1) ไม่เกิน 30 ปี	8	22.22
(2) 31 – 40 ปี	16	44.44
(3) 41 ปี ขึ้นไป	12	33.33
<b>รวม</b>	<b>36</b>	<b>100.00</b>
3. ระดับการศึกษา		
(1) ปริญญาตรี	28	77.78
(2) สูงกว่าปริญญาตรี	8	22.22
<b>รวม</b>	<b>36</b>	<b>100.00</b>
4. ประสบการณ์ทำงาน		
(1) ไม่เกิน 10 ปี	19	52.78
(2) 11 – 30 ปี	12	33.33
(3) 31 ปี ขึ้นไป	5	13.89
<b>รวม</b>	<b>36</b>	<b>100.00</b>
5. ตำแหน่งหน้าที่หลักในโรงเรียน		
(1) ผู้อำนวยการ	1	2.77
(2) รักษาการแทนรองผู้อำนวยการ	1	2.77
(3) ครู	34	94.46
<b>รวม</b>	<b>36</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 63.89 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 36.11 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มากที่สุด จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 44.44 รองลงมา คือ อายุ 41 ปี ขึ้นไป จำนวน 12 คน

คิดเป็นร้อยละ 33.33 และ อายุไม่เกิน 30 ปี น้อยที่สุด จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 22.22 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 77.78 และการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีน้อยที่สุด จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 22.22 มีตำแหน่งหน้าที่หลักในโรงเรียนเป็นครู มากที่สุด จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 94.46 ผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.77 และรักษาการแทนรองผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.77

## ตอนที่ 2 การวิเคราะห์การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

ในการวิเคราะห์การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 1 ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัธยฐานเลขคณิต (Arithmetic mean :  $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation :  $\sigma$ ) จากผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 36 คน แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสต์ (Best) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดตารางที่ 2 ดังนี้ ตารางที่ 2 ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวม

(N = 36)

ด้าน	การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร	ระดับการปฏิบัติ		
		$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1	การนิยามปัญหา	3.37	0.61	ปานกลาง
2	การศึกษาหาทางเลือก	3.44	0.60	ปานกลาง
3	การเลือกทางเลือก	3.53	0.48	มาก
4	การปฏิบัติตามทางเลือก	3.81	0.54	มาก
5	การประเมินผลและการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง	3.76	0.39	มาก
รวม		3.58	0.52	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่า ระดับการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก (  $\mu = 3.58$  ,  $\sigma = 0.52$  ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก จำนวน 3 ด้าน เรียงค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การปฏิบัติตามทางเลือก (  $\mu = 3.81$  ,  $\sigma = 0.54$  ) การประเมินผลและการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง (  $\mu = 3.76$  ,  $\sigma = 0.39$  ) และการเลือกทางเลือก (  $\mu = 3.53$  ,  $\sigma = 0.48$  ) และอยู่ในระดับปานกลางจำนวน 2 ด้าน

เรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การศึกษาหาทางเลือก (  $\mu = 3.44$  ,  $\sigma = 0.60$  )  
 การนิยามปัญหา (  $\mu = 3.37$  ,  $\sigma = 0.61$  )

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สามารถวิเคราะห์เพื่อหาค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean :  $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation :  $\sigma$ ) โดยจำแนกเป็นรายด้าน ดังตารางที่ 3 - 7 ดังนี้

ตารางที่ 3 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านการนิยามปัญหา (N = 36)

ข้อ	การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านการนิยามปัญหา	ระดับการปฏิบัติ		
		$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1	เมื่อพบว่าเกิดปัญหาขึ้นภายในโรงเรียน ผู้บริหารมีการจำแนกสาระสำคัญของปัญหา	3.28	0.81	ปานกลาง
2	เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารให้ความหมายหรือนิยามปัญหา	3.17	0.84	ปานกลาง
3	เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมีการค้นหาที่มาของปัญหานั้น	3.25	0.84	ปานกลาง
4	เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารค้นหาสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหานั้น	3.19	0.78	ปานกลาง
5	เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารพยายามทำความเข้าใจต่อปัญหา	3.53	0.69	มาก
6	ผู้บริหารใช้วิจารณ์ฐานะสาเหตุที่แท้จริงของปัญหานั้น	3.53	0.73	มาก
7	ผู้บริหารสังเกตการณ์เปลี่ยนแปลงขององค์กรเป็นระยะ	3.53	0.73	มาก
8	ผู้บริหารรวบรวมข้อมูลต่างๆที่เป็นส่วนประกอบของปัญหาเพื่อนำไปสู่การกำหนดปัญหา	3.44	0.69	ปานกลาง
9	ผู้บริหารวิเคราะห์ขอบเขตของปัญหาที่เกิดขึ้น	3.33	0.75	ปานกลาง
10	ผู้บริหารเข้าใจลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้น	3.50	0.65	มาก
<b>รวม</b>		<b>3.37</b>	<b>0.61</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 3 พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด ด้านการนิยามปัญหา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (  $\mu = 3.37$  ,  $\sigma = 0.61$  ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 4 ข้อ เรียงจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตเท่ากัน

จำนวน 3 ข้อ คือ เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารพยายามทำความเข้าใจต่อปัญหา ( $\mu = 3.53$ ,  $\sigma = 0.69$ ) ผู้บริหารใช้วิจารณ์ญาณระบุสาเหตุที่แท้จริงของปัญหานั้น ( $\mu = 3.53$ ,  $\sigma = 0.73$ ) ผู้บริหารสังเกตการณ์เปลี่ยนแปลงขององค์กรเป็นระยะ ( $\mu = 3.53$ ,  $\sigma = 0.73$ ) และข้อที่อยู่ระดับมากซึ่งมีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารเข้าใจลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้น ( $\mu = 3.50$ ,  $\sigma = 0.65$ ) และการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด ด้านการนิยามปัญหา เมื่อพิจารณารายข้อ อยู่ในระดับปานกลาง 6 ข้อ เรียงจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารรวบรวมข้อมูลต่างๆที่เป็นส่วนประกอบของปัญหาเพื่อนำไปสู่การกำหนดปัญหา ( $\mu = 3.44$ ,  $\sigma = 0.69$ ) ผู้บริหารวิเคราะห์ขอบเขตของปัญหาที่เกิดขึ้น ( $\mu = 3.33$ ,  $\sigma = 0.75$ ) เมื่อพบว่าเกิดปัญหาขึ้นภายในโรงเรียน ผู้บริหารมีการจำแนกสาระสำคัญของปัญหา ( $\mu = 3.28$ ,  $\sigma = 0.81$ ) เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมีการค้นหาที่มาของปัญหานั้น ( $\mu = 3.25$ ,  $\sigma = 0.84$ ) เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารค้นหาสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหานั้น ( $\mu = 3.19$ ,  $\sigma = 0.78$ ) และเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารให้ความหมายหรือการนิยามปัญหา ( $\mu = 3.17$ ,  $\sigma = 0.84$ ) มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด

ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการตัดสินใจของผู้บริหาร  
โรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร  
ด้านการศึกษาหาทางเลือก

(N = 36)

ข้อ	การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านการศึกษาหาทางเลือก	ระดับการปฏิบัติ		
		$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1	เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมีแนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น	3.56	0.77	มาก
2	ผู้บริหารกำหนดขั้นตอนการแก้ปัญหาอย่างชัดเจนและเป็นที่น่าสนใจของผู้ร่วมงาน	3.33	0.86	ปานกลาง
3	ผู้บริหารร่วมกับผู้ร่วมงานระดมแนวคิดเพื่อหาวิธีแก้ปัญหาที่หลากหลาย	3.22	0.92	ปานกลาง
4	ผู้บริหารกำหนดวิธีการแก้ปัญหาโดยอาศัยข้อมูลต่างๆและสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปประกอบ	3.39	0.80	ปานกลาง
5	ผู้บริหารค้นหาทางเลือกในการแก้ปัญหาบนพื้นฐานของความเป็นไปได้	3.50	0.73	มาก
6	ผู้บริหารพิจารณาหาทางเลือกอย่างละเอียดรอบคอบสมเหตุสมผล	3.58	0.77	มาก

ข้อ	การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านการศึกษาทาทางเลือก	ระดับการปฏิบัติ		
		$\mu$	$\sigma$	ระดับ
7	ผู้บริหารใช้ประสบการณ์ในการศึกษาทางเลือกอย่างสร้างสรรค์	3.69	0.71	มาก
8	ผู้บริหารระดมความคิดจากผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อค้นหาทางเลือก	3.53	0.91	มาก
9	ผู้บริหารสามารถหาทางเลือกที่หลากหลายเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา	3.47	0.81	ปานกลาง
10	ผู้บริหารวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นจากการนำทางเลือกไปใช้	3.39	0.72	ปานกลาง
11	ผู้บริหารวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแต่ละตัวเลือกไปใช้	3.39	0.59	ปานกลาง
12	ผู้บริหารยึดวัตถุประสงค์และนโยบายเป็นหลักในการแก้ปัญหา	3.56	0.65	มาก
13	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและเหตุผลของผู้ร่วมงานทุกฝ่าย	3.19	0.95	ปานกลาง
<b>รวม</b>		<b>3.44</b>	<b>0.60</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4 พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด ด้านการศึกษาทาทางเลือก โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.44$  ,  $\sigma = 0.60$  ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ใน ระดับมาก 6 ข้อ โดยเรียงจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารใช้ประสบการณ์ในการศึกษาทางเลือกอย่างสร้างสรรค์ ( $\mu = 3.69$  ,  $\sigma = 0.71$  ) ผู้บริหารพิจารณาหาทางเลือกอย่างละเอียดรอบคอบ ( $\mu = 3.58$  ,  $\sigma = 0.77$  ) ผู้บริหารยึดวัตถุประสงค์และนโยบายเป็นหลักในการแก้ปัญหา ( $\mu = 3.56$  ,  $\sigma = 0.65$  ) เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมีแนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ( $\mu = 3.56$  ,  $\sigma = 0.77$  ) ผู้บริหารระดมความคิดจากผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อค้นหาทางเลือก ( $\mu = 3.53$  ,  $\sigma = 0.91$  ) และผู้บริหารค้นหาทางเลือกในการแก้ปัญหา บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ ( $\mu = 3.50$  ,  $\sigma = 0.73$  ) การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืดด้านการศึกษาทาทางเลือก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง 7 ข้อ โดยเรียงจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสามารถหาทางเลือกที่หลากหลายเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา ( $\mu = 3.47$  ,  $\sigma = 0.81$  ) ผู้บริหารวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแต่ละตัวเลือกไปใช้ ( $\mu = 3.39$  ,  $\sigma = 0.59$  ) ผู้บริหารวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นจากการนำทางเลือกไปใช้ ( $\mu = 3.39$  ,  $\sigma = 0.72$  ) ผู้บริหารกำหนดวิธีการแก้ปัญหาโดยอาศัยข้อมูลต่างๆและสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปประกอบ ( $\mu = 3.39$  ,  $\sigma = 0.80$  ) ผู้บริหารกำหนดขั้นตอนการแก้ปัญหาย่างชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน ( $\mu = 3.33$  ,  $\sigma = 0.86$  ) ผู้บริหารร่วมกับผู้ร่วมงานระดมแนวคิดเพื่อหา



วิธีแก้ปัญหาที่หลากหลาย ( $\mu = 3.22$  ,  $\sigma = 0.92$  ) และผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและเหตุผลของผู้ร่วมงานทุกฝ่าย ( $\mu = 3.19$  ,  $\sigma = 0.95$  ) มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านการเลือกทางเลือก

(N = 36)

ข้อ	การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านการเลือกทางเลือก	ระดับการปฏิบัติ		
		$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1	ผู้บริหารคัดทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาจากข้อมูลที่มีอยู่	3.50	0.77	มาก
2	ผู้บริหารใช้สารสนเทศช่วยในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น	3.33	0.79	ปานกลาง
3	ผู้บริหารนำกฎเกณฑ์ต่างๆที่เกี่ยวข้องมาประเมินข้อมูลเหล่านั้นอย่างตรงไปตรงมาทุกแง่มุมด้วยความรอบคอบ	3.39	0.76	ปานกลาง
4	ผู้บริหารเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งที่ดีที่สุด	3.67	0.75	มาก
5	ผู้บริหารสร้างความมั่นใจในทางเลือกที่เลือกแล้ว	3.56	0.84	มาก
6	ผู้บริหารคัดเลือกทางเลือก โดยพิจารณาจากงบประมาณ บุคลากร องค์กรหรือหน่วยงานซึ่งไม่ขัดต่อวัฒนธรรม ประเพณี ศาสนา ศีลธรรมและกฎระเบียบของทางราชการ	3.83	0.69	มาก
7	ผู้บริหารรับรู้ถึงปฏิกิริยาตอบสนองต่อทางเลือกของผู้ได้บังคับบัญชา	3.36	0.63	ปานกลาง
8	ผู้บริหารศึกษาประโยชน์ที่ได้รับจากทางเลือก	3.50	0.60	มาก
9	ผู้บริหารศึกษาความเสี่ยงของงานนั้นๆ	3.67	0.71	มาก
10	ผู้บริหารพิจารณาทางเลือกอย่างละเอียดและรอบคอบ	3.53	0.77	มาก
11	ผู้บริหารใช้ประสบการณ์ในการคัดทางเลือกอย่างสร้างสรรค์	3.53	0.65	มาก
12	ผู้บริหารนำความเสี่ยงและประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับเปรียบเทียบกันเพื่อทำการตัดสินใจ	3.61	0.59	มาก
<b>รวม</b>		<b>3.53</b>	<b>0.48</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 5 พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด ด้านการเลือกทางเลือก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.53$  ,  $\sigma = 0.48$  ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ใน ระดับมาก 9 ข้อ โดยเรียงจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารคัดเลือก

ทางเลือก โดยพิจารณาจากงบประมาณ บุคลากร องค์การหรือหน่วยงานซึ่งไม่ขัดต่อวัฒนธรรม ประเพณี ศาสนา ศีลธรรมและกฎระเบียบของทางราชการ ( $\mu = 3.83$  ,  $\sigma = 0.69$ ) ผู้บริหารศึกษา ความเสี่ยงของงานนั้นๆ ( $\mu = 3.67$  ,  $\sigma = 0.71$ ) ผู้บริหารเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งที่ดีที่สุด ( $\mu = 3.67$  ,  $\sigma = 0.75$ ) ผู้บริหารนำความเสี่ยงและประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับเปรียบเทียบกับเพื่อ ทำการตัดสินใจ ( $\mu = 3.61$  ,  $\sigma = 0.59$ ) ผู้บริหารสร้างความมั่นใจในทางเลือกที่เลือกแล้ว ( $\mu = 3.56$  ,  $\sigma = 0.84$ ) ผู้บริหารใช้ประสบการณ์ในการคัดทางเลือกอย่างสร้างสรรค์ ( $\mu = 3.53$  ,  $\sigma = 0.65$ ) ผู้บริหารพิจารณาทางเลือกอย่างละเอียดและรอบคอบ ( $\mu = 3.53$  ,  $\sigma = 0.77$ ) ผู้บริหารศึกษาประโยชน์ที่ได้รับจากทางเลือก ( $\mu = 3.50$  ,  $\sigma = 0.60$ ) และผู้บริหาคัดทางเลือก เพื่อแก้ปัญหาจากข้อมูลที่มีอยู่ ( $\mu = 3.50$  ,  $\sigma = 0.77$ ) การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน บ้านบางน้ำจืด ด้านการเลือกทางเลือก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง 3 ข้อ โดย เรียงจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารนำกฎเกณฑ์ต่างๆที่เกี่ยวข้องมาประเมิน ข้อมูลเหล่านั้นอย่างตรงไปตรงมาทุกแง่มุมด้วยความรอบคอบ ( $\mu = 3.39$  ,  $\sigma = 0.76$ ) ผู้บริหาร รับรู้ถึงปฏิกริยาตอบสนองต่อทางเลือกของผู้ได้บังคับบัญชา ( $\mu = 3.36$  ,  $\sigma = 0.63$ ) และผู้บริหาร ใช้สารสนเทศช่วยในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ( $\mu = 3.33$  ,  $\sigma = 0.79$ ) มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านการปฏิบัติ ตามทางเลือก

(N = 36)

ข้อ	การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านการปฏิบัติตามทางเลือก	ระดับการปฏิบัติ		
		$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1	ผู้บริหารปฏิบัติตามทางเลือกที่ตัดสินใจเลือกแล้ว	3.81	0.62	มาก
2	ผู้บริหารจัดให้มีสายงานบริหารหรือการบริหารงานในโรงเรียน	3.64	0.68	มาก
3	ผู้บริหารมีการจัดทำแผนการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของโรงเรียน	3.94	0.79	มาก
4	ผู้บริหารจัดให้มีการวางแผนการปฏิบัติงานและวิธีดำเนินงาน	3.89	0.74	มาก
5	ผู้บริหารจัดให้มีการกำหนดขอบข่ายงานต่างๆที่ควรปฏิบัติในโรงเรียน	3.78	0.79	มาก
6	ผู้บริหารแบ่งแยกหน่วยงานย่อยในโรงเรียนอย่างเหมาะสม	3.78	0.95	มาก

ข้อ	การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านการปฏิบัติตามทางเลือก	ระดับการปฏิบัติ		
		$\mu$	$\sigma$	ระดับ
7	ผู้บริหารมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้แก่ครู	4.06	0.75	มาก
8	ผู้บริหารจัดให้มีการทำงานโดยไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนกันในแต่ละแผนงาน	3.69	0.74	มาก
9	ผู้บริหารดำเนินงานต่างๆในโรงเรียนโดยให้มีความคล่องตัวไม่ล่าช้า	3.69	0.71	มาก
10	ผู้บริหารแจ้งข่าวสารและความเคลื่อนไหวในวงการศึกษาให้คณะครูและนักเรียนทราบ	3.69	0.71	มาก
11	คำสั่งและรายงานของผู้บริหารกะทัดรัดและเข้าใจง่าย	3.92	0.69	มาก
12	ผู้บริหารประชุมครูเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่ที่ควรรับผิดชอบ	3.94	0.67	มาก
13	ผู้บริหารช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกต่างๆในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน	3.86	0.63	มาก
14	ผู้บริหารจัดให้มีการเผยแพร่กิจกรรมของโรงเรียนให้ชุมชนทราบ	3.67	0.75	มาก
รวม		3.81	0.54	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด ด้านการปฏิบัติตามทางเลือก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.81$  ,  $\sigma = 0.54$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงจากค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้แก่ครู ( $\mu = 4.06$  ,  $\sigma = 0.75$ ) ผู้บริหารประชุมครูเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่ที่ควรรับผิดชอบ ( $\mu = 3.94$  ,  $\sigma = 0.67$ ) ผู้บริหารมีการจัดทำแผนการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของโรงเรียน ( $\mu = 3.94$  ,  $\sigma = 0.79$ ) คำสั่งและรายงานของผู้บริหารกะทัดรัดและเข้าใจง่าย ( $\mu = 3.92$  ,  $\sigma = 0.69$ ) ผู้บริหารจัดให้มีการวางแผนการปฏิบัติงานและวิธีดำเนินงาน ( $\mu = 3.89$  ,  $\sigma = 0.74$ ) ผู้บริหารช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกต่างๆในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ( $\mu = 3.86$  ,  $\sigma = 0.63$ ) ผู้บริหารปฏิบัติตามทางเลือกที่ตัดสินใจเลือกแล้ว ( $\mu = 3.81$  ,  $\sigma = 0.62$ ) ผู้บริหารจัดให้มีการกำหนดขอบข่ายงานต่างๆที่ควรปฏิบัติในโรงเรียน ( $\mu = 3.78$  ,  $\sigma = 0.79$ ) ผู้บริหารแบ่งแยกหน่วยงานย่อยในโรงเรียนอย่างเหมาะสม ( $\mu = 3.78$  ,  $\sigma = 0.95$ ) ผู้บริหารดำเนินงานต่างๆในโรงเรียนโดยให้มีความคล่องตัวไม่

ล่าช้า ( $\mu = 3.69$ ,  $\sigma = 0.71$ ) ผู้บริหารแจ้งข่าวสารและความเคลื่อนไหวในวงการศึกษาให้คณะครู และนักเรียนทราบ ( $\mu = 3.69$ ,  $\sigma = 0.71$ ) ผู้บริหารจัดให้มีการทำงานโดยไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนกันในแต่ละแผนงาน ( $\mu = 3.69$ ,  $\sigma = 0.74$ ) ผู้บริหารจัดให้มีการเผยแพร่กิจกรรมของโรงเรียนให้ ชุมชนทราบ ( $\mu = 3.67$ ,  $\sigma = 0.75$ ) และผู้บริหารจัดให้มีสายงานปรึกษาหารือการบริหารงานใน โรงเรียน ( $\mu = 3.64$ ,  $\sigma = 0.68$ ) มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านการ ประเมินผลและการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง

(N = 36)

ข้อ	การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านการประเมินผลและการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง	ระดับการปฏิบัติ		
		$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1	ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานของครูเป็นระยะๆอย่างสม่ำเสมอ	3.94	0.58	มาก
2	ผู้บริหารใช้ข้อมูลต่างๆประกอบในการประเมินผลงานได้อย่างเหมาะสม	3.72	0.56	มาก
3	ผู้บริหารจัดให้มีการประเมินผลงานต่างๆในรูปคณะกรรมการ	3.86	0.59	มาก
4	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้รายงานความก้าวหน้าของตนและ ประเมินผลงานของตนเอง	3.81	0.71	มาก
5	ผู้บริหารใช้ผลจากการประเมินเป็นพื้นฐานในการปรับปรุงแก้ไขงาน ภายในโรงเรียน	3.64	0.63	มาก
6	ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานตามทางเลือกเป็นระยะ	3.81	0.57	มาก
7	ผู้บริหารนำผลการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไข ทางเลือก	3.72	0.61	มาก
8	ผู้บริหารหาทางเลือกใหม่ทดแทนทางเลือกเดิมที่ไม่บรรลุผล	3.78	0.59	มาก
9	ผู้บริหารนำผลการประเมินมาพิจารณาประสิทธิภาพของทางเลือก	3.81	0.46	มาก
10	ผู้บริหารจัดให้มีการประเมินผลงานต่างๆโดยใช้การอิงกลุ่ม	3.56	0.65	มาก
<b>รวม</b>		<b>3.76</b>	<b>0.39</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 7 พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด ด้านการประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.76$  ,  $\sigma = 0.39$  ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานของครูเป็นระยะๆอย่างสม่ำเสมอ ( $\mu = 3.94$  ,  $\sigma = 0.58$  ) ผู้บริหารจัดให้มีการประเมินผลงานต่างๆในรูปคณะกรรมการ ( $\mu = 3.86$  ,  $\sigma = 0.59$  ) ผู้บริหารนำผลการประเมินมาพิจารณาประสิทธิภาพของทางเลือก ( $\mu = 3.81$  ,  $\sigma = 0.64$  ) ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานตามทางเลือกเป็นระยะ ( $\mu = 3.81$  ,  $\sigma = 0.57$  ) ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้รายงานความก้าวหน้าของตนและประเมินผลงานของตนเอง ( $\mu = 3.81$  ,  $\sigma = 0.71$  ) ผู้บริหารหาทางเลือกใหม่ทดแทนทางเลือกเดิมที่ไม่บรรลุผล ( $\mu = 3.78$  ,  $\sigma = 0.59$  ) ผู้บริหารใช้ข้อมูลต่างๆ ประกอบในการประเมินผลงานได้อย่างเหมาะสม ( $\mu = 3.72$  ;  $\sigma = 0.56$  ) ผู้บริหารนำผลการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไขทางเลือก ( $\mu = 3.72$  ,  $\sigma = 0.61$  ) ผู้บริหารใช้ผลจากการประเมินเป็นพื้นฐานในการปรับปรุงแก้ไขงานภายในโรงเรียน ( $\mu = 3.64$  ,  $\sigma = 0.63$  ) และ ผู้บริหารจัดให้มีการประเมินผลงานต่างๆโดยใช้การอิงกลุ่ม ( $\mu = 3.56$  ,  $\sigma = 0.65$  ) มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด

### ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) แนวทางการพัฒนาการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร จากแบบสอบถามส่วนที่ 3 สรุปสาระสำคัญในแต่ละด้านได้ ดังนี้

1. แนวทางการพัฒนาการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด ด้านการนิยามปัญหา มี 4 แนวทาง คือ 1) ผู้บริหารควรมีวิธีที่จะสามารถค้นหาสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงได้อย่างหลากหลายและรวดเร็ว 2) ผู้บริหารควรมีหลักการวิเคราะห์ข้อมูลนั้นๆได้อย่างถูกต้อง 3) ผู้บริหารควรระบุและสามารถอธิบายปัญหาให้บุคลากรภายในโรงเรียนเข้าใจได้อย่างชัดเจน 4) ผู้บริหารควรมีประสบการณ์เพื่อให้ที่จะสามารถระบุสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงได้

2. แนวทางการพัฒนาการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด ด้านการศึกษาหาทางเลือก มี 5 แนวทาง คือ 1) ผู้บริหารควรมีการกำหนดวิธีการค้นหาการแก้ปัญหาอย่างเป็น

ระบบโดยมีการลำดับความสำคัญของปัญหาได้อย่างเหมาะสม 2) ผู้บริหารควรมีการจำแนกวิธีการกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาได้หลากหลายวิธี 3) ผู้บริหารควรเปิดใจ รับฟังความคิดเห็นจากบุคลากร เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจ 4) ผู้บริหารควรมีการกำหนดทางเลือกที่จะใช้แก้ปัญหาได้อย่างครอบคลุมและเกิดประโยชน์สูงสุด 5) ผู้บริหารควรมีการศึกษาวิธีการแก้ปัญหาจากสถานศึกษาอื่นๆที่มีปัญหาที่เหมือนหรือคล้ายกัน

3. แนวทางการพัฒนาการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด ด้านการเลือกทางเลือก มี 5 แนวทาง คือ 1) ผู้บริหารควรศึกษาหาข้อมูลจากแหล่งที่มีความน่าเชื่อถือเพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจในการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหานั้นๆ 2) ผู้บริหารควรมีการย้อนกลับไปศึกษาข้อมูลที่ได้จากการระบุปัญหาเพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจ 3) ผู้บริหารควรมีการสร้างเชื่อมั่นในทางเลือกที่จะนำไปสู่การดำเนินการตามทางเลือกนั้น ซึ่งจะสามารถสร้างเชื่อมั่นให้กับบุคลากรในการปฏิบัติตามทางเลือกของผู้บริหารได้ 4) ผู้บริหารควรทราบถึงความเสี่ยงและประโยชน์ที่จะได้จากทางเลือกที่เลือก 5) ผู้บริหารควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเลือกทางเลือกในการแก้ปัญหา

4. แนวทางการพัฒนาการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด ด้านการปฏิบัติตามทางเลือก มี 5 แนวทาง คือ 1) ผู้บริหารควรกำหนดแนวทางหรือขั้นตอนการปฏิบัติได้อย่างชัดเจน 2) ผู้บริหารควรมีการอธิบายแนวทางหรือขั้นตอนได้อย่างละเอียดและสามารถทำให้บุคลากรปฏิบัติตามได้ง่ายและถูกต้อง 3) ผู้บริหารควรมีการกำหนดหน้าที่ของบุคลากรแต่ละคนได้อย่างเหมาะสม โดยมีความสัมพันธ์กับความสามารถของแต่ละคน เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพยิ่งขึ้น 4) ผู้บริหารควรคอยให้คำแนะนำหรือเข้าไปช่วยเหลือในบางขั้นตอนที่เกิดปัญหา 5) ผู้บริหารควรมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างเป็นระยะเพื่อดูว่าเป็นไปตามแนวทางหรือขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้หรือไม่

5. แนวทางการพัฒนาการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด ด้านการประเมินผลและการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง มี 5 แนวทาง คือ 1) ผู้บริหารควรมีการประเมินผลที่ตรงตามวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน 2) ผู้บริหารควรกำหนดวิธีการประเมินผลที่หลากหลายเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลหลายรูปแบบ 3) ผู้บริหารควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรประเมินตนเองและประเมินผู้อื่นเพื่อให้สามารถนำผลการประเมินมาพัฒนาปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น 4) ผู้บริหารควรมีการติดตามการประเมินผลและมีการนำผลการประเมินไปชี้แจงให้บุคลากร

ได้รับทราบ เพื่อให้บุคลากรได้ร่วมกันพิจารณาและสามารถนำผลการประเมินไปเป็นข้อมูลในการปฏิบัติงานครั้งต่อไป 5) ผู้บริหารควรมีการเก็บรวบรวมข้อมูลผลของการประเมินที่เป็นระบบและเป็นปัจจุบันเพื่อให้สามารถนำไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาดำเนินงานครั้งต่อไปและ ยังช่วยให้บุคลากรที่ควรกรข้อมูลสามารถค้นหาข้อมูลได้ง่าย

ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ แนวทางการพัฒนาการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร สรุปได้ดังนี้ 1) ผู้บริหารควรมีการศึกษาข้อมูลและนำมาทำการวิเคราะห์อย่างมีหลักการนำไปสู่การระบุปัญหาที่ชัดเจนและสามารถนำไปอธิบายให้บุคลากรเข้าใจได้อย่างดี 2) ผู้บริหารควรมีการกำหนดวิธีการแก้ปัญหาโดยลำดับความสำคัญของปัญหา เพื่อให้ได้ทางเลือกในการแก้ปัญหาที่หลากหลาย ครอบคลุมและเกิดประโยชน์สูงสุด 3) ผู้บริหารควรมีการศึกษาความเสี่ยงและประโยชน์ของแต่ละทางเลือก และควรนำข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจและให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเลือกทางเลือก 4) ผู้บริหารควรมีการวางแนวทางหรือกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานได้อย่างละเอียดและเข้าใจง่าย และควรมีการกำหนดหน้าที่ของบุคลากรที่เหมาะสมกับความสามารถเพื่อให้บุคลากรมีการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการปฏิบัติงานนั้นผู้บริหารควรเป็นผู้แนะนำและคอยช่วยเหลือ 5) ผู้บริหารควรมีการติดตามผลและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและมีการเก็บรวบรวมข้อมูลผลการประเมินที่เป็นระบบ ทำให้สามารถนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการปฏิบัติงานในครั้งต่อไปได้

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อทราบ 1) การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร 2) แนวทางการพัฒนาการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร กลุ่มประชากรที่ใช้ ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ 1 คน รักษาการแทนรองผู้อำนวยการ 1 คน และครู จำนวน 34 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการตัดสินใจ ของผู้บริหารตามทฤษฎีว่าด้วยความต่อเนื่องของพฤติกรรมตัดสินใจของคอฟแมน (kaufman) สถิติที่ใช้วิเคราะห์ คือ ค่าความถี่ (Frequency : f) ค่าร้อยละ (Percentage : %) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean :  $\mu$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation :  $\sigma$ ) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผลของการวิจัยสรุปเป็นประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิต ดังนี้ ด้านการปฏิบัติตามทางเลือก ด้านการประเมินผล และการปรับปรุงข้อบกพร่อง ด้านการเลือกทางเลือก และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิต ดังนี้ ด้านการศึกษาหาทางเลือก ด้านการนิยามปัญหา
2. แนวทางการพัฒนาการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร มี 5 แนวทาง คือ 1) ผู้บริหารควรมีการศึกษาข้อมูลและนำมาทำการวิเคราะห์อย่างมีหลักการนำไปสู่การระบุปัญหาที่ชัดเจนและสามารถนำไปอธิบายให้บุคลากรเข้าใจได้อย่างดี 2) ผู้บริหารควรมีการกำหนดวิธีการแก้ปัญหาโดยลำดับความสำคัญของปัญหา เพื่อให้ได้ทางเลือกในการแก้ปัญหาที่หลากหลาย ครอบคลุมและเกิดประโยชน์สูงสุด 3) ผู้บริหารควรศึกษาความเสี่ยงและประโยชน์ของแต่ละทางเลือก และควรนำข้อมูลมาประกอบการ



ตัดสินใจและให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเลือกทางเลือก 4) ผู้บริหารควรมีการวางแนวทางหรือกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานได้อย่างละเอียดและเข้าใจง่าย และควรมีการกำหนดหน้าที่ของบุคลากรที่เหมาะสมกับความสามารถเพื่อให้บุคลากรมีการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ โดยการปฏิบัติงานนั้นผู้บริหารควรเป็นผู้แนะนำและคอยช่วยเหลือ 5) ผู้บริหารควรมีการติดตามผลและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและมีการเก็บรวบรวมข้อมูลผลการประเมินที่เป็นระบบ ทำให้สามารถนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการปฏิบัติงานในครั้งต่อไปได้

### การอภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด มีหลายประเด็นที่ควรนำมาพิจารณา ผู้วิจัยได้นำมาอภิปรายเพื่อขยายผลของการวิจัยให้ชัดเจนยิ่งขึ้นดังนี้

การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร อยู่ในระดับ ปานกลาง อาจเนื่องมาจากผู้บริหารได้เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะในการเป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพ และสามารถนำทักษะที่ได้รับจากการพัฒนาตนเองมาปรับใช้ในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งผู้บริหารยังมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในด้านการบริหาร ทำให้พบเจอปัญหาที่หลากหลายและสามารถใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะในการบริหาร กระบวนการตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับ มัลลิกา ต้นสอน กล่าวถึง การตัดสินใจว่าเป็นกระบวนการในการแก้ปัญหา โดยการรวบรวม วิเคราะห์และประมวลข้อมูลและข้อจำกัดในการเลือกทางเลือกที่เหมาะสม โดยทางเลือกที่เราเลือกจะผ่านการพิจารณาตรวจสอบและประเมินว่าเหมาะสมหรือดีที่สุดในช่วงนั้นการตัดสินใจอาจจะดูว่าเป็นงานที่ง่ายและต่างก็มีการตัดสินใจอยู่ทุกวัน จึงไม่จำเป็นต้องมีการศึกษาในห้องเรียน แต่ในความเป็นจริงแล้ว การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน และยุ่งยากทำให้ไม่กล้าตัดสินใจจนปัญหานั้นมีการขยายตัวและมีความรุนแรงมากขึ้น ดังนั้นการตัดสินใจจึงต้องมีความถูกต้องและเด็ดขาด โดยผู้บริหารไม่เพียงแต่จะต้องตัดสินใจอย่างรอบคอบและระมัดระวัง แต่จะต้องตัดสินใจด้วยความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่ถูกต้อง สอดคล้องกับ เรืองวรรณ เสววรรณ กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นความรับผิดชอบขั้นมูลฐานของผู้บริหารทุกคนเมื่อพิจารณาภารกิจต่างๆของผู้บริหารเริ่มตั้งแต่การวางแผนการจัดองค์การ การสั่งการและการ

ควบคุมจะพบว่าจะต้องมีการตัดสินใจเข้าไปเกี่ยวข้องเป็นการอยู่ด้วยเสมอ องค์กรจะสามารถดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมนุษย์อย่างไร่อมขึ้นอยู่กับความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหารองค์กรนั้นเป็นประการสำคัญการตัดสินใจเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องเรียนรู้และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ผู้บริหารที่ได้ชื่อว่าเป็นผู้ประสบความสำเร็จในวิชาชีพมักจะได้แก่ผู้ที่มีความจะสามารถตัดสินใจได้ถูกต้องเหมาะสมรวดเร็วและทันเหตุการณ์ สอดคล้องกับ เนตร์พัฒนา ยาวีราช ได้กล่าวถึงความสำคัญของการตัดสินใจไว้ว่า การตัดสินใจของผู้บริหารมีความสำคัญว่าการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานเพราะการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงมีผลกว้างและรุนแรงว่าการตัดสินใจของผู้บริหารในระดับต่ำมีผลกระทบต่อการทำงานการปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายต่างๆทุกระดับหน้าที่และตัวบุคคลมีผลกระทบต่อสังคมและสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีผลต่อภายนอกองค์กรเช่นในด้านของภาพพจน์ขององค์กรทัศนคติที่บุคคลภายนอกมีต่อองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของเฮลลิแมน (Heilmann) ได้ศึกษา มุมมองของผู้บริหารต่อดุลพินิจและการตัดสินใจ จากการศึกษา พบว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องฝึกฝนดุลพินิจและการตัดสินใจอย่างต่อเนื่องต่อหลากหลายปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียน คุณครู เด็ก และสังคม ถึงแม้จากความเป็นจริงนี้ ยังไม่ค่อยมีการศึกษามากเกี่ยวกับงานของผู้บริหาร ในการศึกษา ผู้ศึกษาได้ศึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจทางด้านวินัย งบประมาณ และการจัดการพนักงาน ผู้ศึกษาแสวงหาที่จะสมดุลความต้องการของนักเรียนต่อต้านการดำรงอยู่และการปฏิบัติในบริบทที่ดูเหมือนว่าจะตรงกันข้ามกับนโยบายของผู้บริหารและนโยบายของโรงเรียนรวมถึงจุดมุ่งหมายของโรงเรียน ผู้ศึกษาได้เสนอแนวความคิดใหม่เพื่อเสนอความคิดเห็นและเรียกร้องการเขียนนโยบายอย่างถูกต้อง เพิ่มความเข้าใจด้านการตัดสินใจ โดยกลุ่มผู้บริหารและการศึกษาที่จะเกิดขึ้นต่อไปโดยจะรวบรวมมุมมองของผลกระทบที่เกิดจากการตัดสินใจของผู้บริหาร สอดคล้องกับเทย์ยา (Teyyar) ทำการวิจัย เรื่อง ผลกระทบของแนวทางการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาด้านพฤติกรรมทั่วไปที่ทำให้การทำงานล่าช้า ผลลัพธ์ส่วนใหญ่ที่ได้มาจากผู้บริหารสถานศึกษา ทางด้านแนวทางการตัดสินใจ และทำให้เราสามารถสรุปได้ว่าการเลือกผู้บริหารสถานศึกษาจากผู้ที่มีประสบการณ์ ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้น ไม่เกิดการทำงานที่ล่าช้า ซึ่งบรรยากาศโรงเรียนที่ดีและความสุขรอบๆโรงเรียน รวมถึงการตัดสินใจที่มีเหตุผลนั้นสำคัญต่อประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียน

เมื่อพิจารณาการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืดเป็นรายด้าน ผู้วิจัยอภิปรายผล ดังนี้

1.1 ด้านการนิยามปัญหา ผลการวิจัยอยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารมีวิธีการค้นหาข้อมูลที่หลากหลายแหล่งที่มา ซึ่งส่วนใหญ่เป็นข้อมูลที่มาจากในสถานศึกษา ทำให้ไม่มีข้อมูลที่ครอบคลุม ซึ่งหากผู้บริหารศึกษาหาข้อมูลภายนอกสถานศึกษาที่มากขึ้น ทั้งต่างโรงเรียนหรือข้อมูลจากชุมชนอาจทำให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำมาเป็นข้อมูลที่ส่งเสริมในการระบุปัญหาได้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังทำให้ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือ สอดคล้องกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ กล่าวถึง ขั้นตอนการระบุปัญหา (Identify the problem) ขั้นแรกในกระบวนการตัดสินใจ โดยผู้ตัดสินใจต้องเข้าใจปัญหา วิเคราะห์ขอบเขตและลักษณะของปัญหาก่อนที่จะแก้ไขปัญหา สอดคล้องกับ แดเนียล อี กริฟฟิธส์ (Daniel E. Griffiths) กล่าวถึง การทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาและข้อจำกัดของปัญหา ขั้นนี้เป็นขั้นแรกของการตัดสินใจ ผู้บริหารจะตัดสินใจในกิจกรรมใดๆก็ตาม จะต้องมีความเข้าใจ เกี่ยวกับปัญหาที่ต้องตัดสินใจ เพื่อเป็นแนวทางที่จะนำมาใช้เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง ปัญหาทุกปัญหาไม่ใช่ปัญหาของทุกคน ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเครื่องทำลายความสามารถของผู้บริหารและวัดความสามารถในการตัดสินใจ ซึ่งต้องอาศัยความรู้ ความเข้าใจในปัญหา เพื่อให้การตัดสินใจถูกต้องและรวดเร็วขึ้น

1.2 ด้านการศึกษาหาทางเลือก ผลการวิจัยอยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารมีทางเลือกที่หลากหลายมารับการแก้ปัญหา โดยศึกษาและพิจารณาจากข้อมูลสารสนเทศ และสร้างทางเลือกคำนึงถึงประโยชน์และความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นหลังจากเลือกทางเลือกนั้นแล้ว แต่อาจศึกษาข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของบุคลากรอื่นไม่เพียงพอในการนำมาพิจารณาร่วมกับข้อมูลสารสนเทศ สอดคล้องกับ กิตติมา มณีโชติ ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 มีพฤติกรรมการตัดสินใจโดยรวมเป็นแบบ 4 คือผู้บริหารหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่มแล้วตัดสินใจเอง สอดคล้องกับ ศิริอร ชันธหัตถ์ กล่าวถึง การประเมินทางเลือก (Evaluation of alternatives) ผู้ตัดสินใจจะต้องประเมินผลทางเลือกแต่ละทางว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยแค่ไหน โดยต้องคำนึงถึงเป้าหมายและทรัพยากรขององค์การ โดยพิจารณาข้อดีข้อเสียของทางเลือกแต่ละทาง ตลอดจนพิจารณาว่าทางเลือกนั้นๆ จะช่วยแก้ปัญหาได้แค่ไหน โดยผู้ตัดสินใจมีการใช้องค์ความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่ประเมินทางเลือกได้ แต่การประเมินทางเลือกที่มีการวิเคราะห์เป็นระยะจะช่วยให้การพยากรณ์ สมบูรณ์และถูกต้องยิ่งขึ้น ในบางกรณีการประเมินทางเลือกจำเป็นต้องมีการทดลองเพื่อพิจารณาว่าทางเลือกใดมีประสิทธิภาพมากที่สุด ในการประเมินทางเลือกผู้ตัดสินใจจะ

เลือกทางเลือกที่สามารถแก้ไขส่วนต่างๆ ของปัญหาได้ดีที่สุดโดยที่มีค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด เมื่อได้ประเมินทางเลือกแล้วผู้ตัดสินใจจะจัดลำดับทางเลือกต่างๆ ไว้เพื่อการตัดสินใจขั้นต่อไป

1.3 ด้านการเลือกทางเลือก ผลการวิจัยอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารพิจารณาบริบทและปัจจัยต่างๆ ก่อนการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดที่จะได้จากทางเลือกนั้น ทำการระดมความคิดเห็นจากบุคลากรเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการตัดสินใจเลือกทางเลือก มีการเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของทางเลือก และนำมาพิจารณาเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด นอกจากนี้ผู้บริหารมีการวางแผนในการกำหนดทางเลือกสำรองไว้สำหรับกรณีที่จะเกิดการผิดพลาด สอดคล้องกับ จินตนา ปายเปีย ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตย การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม และการตัดสินใจแบบประชาธิปไตย สอดคล้องกับ เรณิอาลี ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำกับพฤติกรรม การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 อยู่ในระดับมาก โดยรูปแบบภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ระดับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ในแต่ละรูปแบบพบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจ รูปแบบที่ผู้บริหาร ปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชา ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา และความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเสรีนิยมกับพฤติกรรมการตัดสินใจ ผู้บริหารปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กันทางบวก อยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับ รอบบินส์ (Robbins) กล่าวถึง การกำหนดขั้นตอนการตัดสินใจ ในขั้นเลือกทางเลือก (Selecting an Alternative) เป็นขั้นตอนที่ต้องทำการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในการใช้แก้ปัญหา สอดคล้องกับ ศิริอร ชันธหัตถ์ กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจว่าจะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุมีผลและปราศจากการใช้อารมณ์ โดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์และใช้

ข้อเท็จจริงและทางเลือกที่เป็นไปได้ ตลอดจนพิจารณาถึงผลดีผลเสียและแนวทางดำเนินการที่จะเป็นไปได้ก่อนทำการตัดสินใจ ในการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดของการตัดสินใจ ผู้ตัดสินใจจะต้องเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง โดยผู้ตัดสินใจส่วนใหญ่จะคำนึงถึงปัจจัยด้านการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายถึงอย่างไรก็ตามผู้ตัดสินใจไม่ควรเร่งทำการตัดสินใจโดยมองข้ามทางเลือกที่เป็นไปได้อื่นๆ โดยไม่นำเข้ามาพิจารณา และจำกัดตัวเองอยู่แต่ทางเลือกที่เห็นได้เด่นชัดแล้วว่าควรเลือก ซึ่งอาจจะไม่ใช่ทางเลือกที่ดีที่สุดอย่างแท้จริงก็ได้

1.4 ด้านการปฏิบัติตามทางเลือก ผลการวิจัยอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารมีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน บุคลากรสามารถเข้าใจในแผนงานไปในทิศทางเดียวกัน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานของบุคลากร มีการวางตัวบุคคลที่ไม่เข้าชั้นทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนเองได้อย่างเต็มที่ ผู้บริหารได้เข้าร่วมกับการปฏิบัติงานของบุคลากรและคอยสนับสนุนช่วยให้การปฏิบัติงานสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่น สอดคล้องกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ได้กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจโดยใช้เหตุผล (The rational decisional making process) โดยในขั้นปฏิบัติตามการตัดสินใจ (Implement the decision ) บุคคลที่เกี่ยวข้องทุกคนที่ต้องลงมือปฏิบัติตามการตัดสินใจของผู้ตัดสินใจต้องปฏิบัติด้วยความระมัดระวัง และรอบคอบมากที่สุด สอดคล้องกับ คลีแลนด์และคิง (Cleland and King) กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร ว่าการตัดสินใจจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและลดการผิดพลาดได้เมื่อปฏิบัติตามขั้นตอน ซึ่งเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากแนวทางปฏิบัติที่อาจจะเป็นไปได้หลายๆ ทาง โดยเลือกแนวทางที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน

1.5 ด้านการประเมินผลและการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง ผลการวิจัยอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและกำหนดระยะเวลาการประเมินผลที่ชัดเจน ผู้บริหารมีการค้นคว้าหาวิธีการประเมินที่หลากหลายและทันสมัย และมีการออกแบบเครื่องมือการประเมินที่ตรงตามวัตถุประสงค์และเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน อีกทั้งผู้บริหารยังมีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ทำให้ได้ผลการประเมินที่มีคุณภาพสามารถนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการปฏิบัติงานครั้งต่อไปได้ สอดคล้องกับ แดเนียล อี กริฟฟิธส์ (Daniel E. Griffiths) ได้เสนอรูปแบบและขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจไว้ 6 ขั้นตอนด้วยกัน ซึ่งในขั้นตอนที่ 6 คือ การนำผลสรุปทำให้เกิดประสิทธิภาพ เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการ เป็นการนำเอาผลที่ได้ไปใช้เพื่อทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานในชั้น

นี้ประกอบด้วย การดำเนินงาน ดังนี้ การวางโครง การควบคุมกิจกรรมในโครงการและการประเมินผล สอดคล้องกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ได้กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจโดยใช้เหตุผล (The rational decisional making process) เป็นโมเดลการตัดสินใจแบบคลาสสิก ขั้นตอนการประเมินผลลัพธ์ และการจัดการป้อนกลับ (Evaluate the results and provide feedback) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการตัดสินใจ เป็นการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามการตัดสินใจและพิจารณาว่าผลลัพธ์สามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ สอดคล้องกับ กันต์ฤทัย พันธุ์สวัสดิ์ ทำการวิจัย เรื่อง ประสิทธิภาพการตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิจัยพบว่า 1) ประสิทธิภาพการตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาตาม ทัศนะของผู้บริหารและครู ภาพรวมและลักษณะเกณฑ์อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ใน ระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ การประเมินผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการให้ความมั่นใจในการทำงานของบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และ ด้านการสรรหาบุคลากร

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากผลการวิจัยการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด จะเห็นได้ว่ามี 2 ด้านที่อยู่ใน ระดับปานกลาง คือด้านการนิยามปัญหาและด้านการศึกษาหาทางเลือก จึงมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ในการค้นหาสาเหตุหรือที่มาของปัญหา ผู้บริหารควรมีการค้นหาสาเหตุหลักของปัญหา หรือการมองปัญหาโดยภาพรวมก่อน แล้วจึงนำไปสู่การจำแนกรายละเอียดต่างๆของปัญหาเพื่อช่วยให้สามารถระบุสาเหตุหรือที่มาของปัญหาที่แท้จริงได้
2. ในการกำหนดวิธีในการแก้ปัญหา ผู้บริหารควรศึกษาแนวคิดและข้อมูล รวมไปถึงทำการ กำหนดวิธีการแก้ปัญหาพร้อมกับบุคลากรในโรงเรียน เพื่อช่วยให้ได้วิธีการแก้ปัญหาที่หลากหลาย และ ช่วยให้มีความคิดเห็นจากผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานซึ่งอาจเคยพบเจอปัญหาและมีวิธีแก้ไข ที่สร้างสรรค์ ช่วยให้ได้วิธีการในการแก้ปัญหาใหม่ๆเพิ่มมากขึ้น

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ควรศึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน



## รายการอ้างอิง

- Best, John W. . **Research in Education**. Englewood Cliffs, New Jersey Prentice-Hall Inc, 1970.
- Burton, Gene , and Manab Thakur. **Management Today : Principles and Practice**. New Delhi Tata McGraw – Hill, 2006.
- Carrel, Michael R. , Daniel F. Jennings, and Christina Heavrin. **Fundamentals of Organizational Behavior**. Saddle River, New Jersey Prentice Hall International, Inc, 1997.
- Celal, Teyyar "Effect of Decision-Making Styles of School Administrators on General Procrastination Behaviors." **Eurasian Journal of Educational Research Issue 51** (2013).
- Cleland, David I. , and William Richard . King. **Systems Analysis and Project Management**. New York: McGraw-Hill, 1975.
- Cobelli, Formicola J. . "Administrative Decision-Making Styles in Higher Education." **Dissertation Abstracts International** (2006).
- Dincer and Osman. "The Effect of School Administrators' Decision-Making Styles on Teacher Job Satisfaction". **Social and Behavioral Sciences 197** (February 2015).
- Etzioni, Amitai **Management** Plano Texas Business Publications, 1967.
- Griffiths, Daniel E. . **Administrative Theory**. New York Appleton – Century & Crofts, 1959.
- Harold, Victor Vroom , and Philip W. Yetton. **Leadership and Decision Making**. Pittsburgh University of Pittsburgh, 1973.
- Heilmann, Michael Raymond "Principals Perspectives on Discretion and Decision-Making." Faculty of Education University of Manitoba, 2006.
- Hoy, Wayne K. , and Cecil G. Miskel. **Educational Administration** Singapore McGraw Hill International Editions, 2008.
- Kaufman, Roger A. **The Principal and the System Approach in the Principalship : Foundations and Functions**. New York Harper & Row, 1974.



Lindblom, Charles E. . **Public Administration : Concept and Cases.** Boston Houghton Mifflin Company, 1980.

Litchfield, Edward Harold "Notes on a General Theory of Administration."  
**Administrative Science Quarterly 1,** (June 1956).

Lunenburg, Fred C., and Allan C. Ornstein. **Educational Administration : Concepts and Practies,5<sup>th</sup> Ed.** Belmont,CA: Wadworth/Cengage Learning, 2008.

Mintzberg, Henry , Duru Raisinghani, and Andre Theoret. " The Structure of Unstructured Decision Processes." **Administrative Science Quarterly** (June 1976).

Moody, Paul **Decision Making : Provan Methods for Better Decision.** Singapore McGraw-Hill Book Company, 1995.

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

Newman and Warren. **The Process of Management** Englewood Cliffs: NewJersey : Prentice – Hall, 1977.

Robbins, Stephen P.อ้างถึงใน วิรัช สงวนวงศ์วาน. **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. Vol. พิมพ์ครั้งที่ 4,** กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด, 2547.

Schneiders, A.G. . "Exercise Therapy Compliance in Low Back Pain Patients." **Manual Therapy** (1998).

Simon, Herbert A. **Administrative Behavior, 3<sup>rd</sup> Ed.** New York The Free Press, 1976.

Simon, Herbert A. . **Administrative Behavior 4<sup>th</sup> Ed.** New York The Free Press, 1997.

Stoner, James A.F. **Management.** Englewood Cliffs: N.J. : Prentice – Hall, 1978.

Tannenbaum, Robert. **Managerial Decision – Making.** 2017.

กระทรวงศึกษาธิการ. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ ร.ส.พ, 2553.

กัณฑ์ฤทัย พันธุ์สวัสดิ์. "ประสิทธิผลการตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา." วารสารส่งเสริมการวิจัย : สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จังหวัดลพบุรี (2559).

จากรุวรรณ วิจิตรวงศ์วาน. "การตัดสินใจของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา." 2556.

- จินตนา ปายเป็ย. "พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4." สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ กาญจนบุรี, 2557.
- เทพ สงวนกิตติพันธ์. **ทักษะชีวิต Life Skills : เพื่อความสุขและความสำเร็จของชีวิต.** กรุงเทพฯ โรง พิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- ธงชัย สันติวงษ์. **องค์การและการบริหาร.** Vol. พิมพ์ครั้งที่ 10, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2539.
- ธรร สุทธราชยุทธ. **การบริหารจัดการความเสี่ยงทางการศึกษา.** กรุงเทพฯ: บริษัทเนติกุลการพิมพ์จำกัด, 2550.
- นิรมล กิติกุล. **องค์การและการจัดการ.** กาญจนบุรี: สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี, 2542.
- เนตรพัฒน์ ยาวีราช. **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์.** Vol. พิมพ์ครั้งที่ 3, กรุงเทพฯ เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส, 2547.
- ประดม แสงสว่าง. **การบริหารการศึกษาเบื้องต้น.** Vol. พิมพ์ครั้งที่ 3 ฉบับปรับปรุง, กรุงเทพฯ: บางกอกสาส์น, 2547.
- ฝ่ายวิชาการโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด. **รายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report : Sar) ของโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด.** สมุทรสาคร: โรงเรียนบ้านบางน้ำจืด, 2560.
- พยอม วงศ์สารศรี. **องค์การและการจัดการ.** Vol. พิมพ์ครั้งที่ 7, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุภา, 2551.
- มัลลิกา ต้นสอน. **พฤติกรรมองค์การ.** Vol. พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เพอร์เน็ทจำกัด, 2546.
- เรณี อาลี. "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำกับพฤติกรรม การตัดสินใจของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 1." ภาควิชาการ บริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, 2559.
- เรจวรรณ เสวการวรรณ. **การบริหารการศึกษา.** เพชรบุรี: ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ สถาบันราชภัฏเพชรบุรี, 2536.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. **ความลับขององค์การ : พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่.** Vol. พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพฯ: ธรรมนิติ, 2535.
- วุฒิชัย ชมภู. "รูปแบบพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาศูนย์การศึกษานอกระบบและ การศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ." สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2557.
- ศิริพงษ์ เสาภายน. **หลักการบริหารการศึกษา : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ บুদ্ধ พอยท์, 2547.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. **องค์การและการจัดการ.** Vol. ฉบับสมบูรณ์ (ปรับปรุงใหม่ล่าสุด) กรุงเทพฯ บริษัท ธรรมสาร จำกัด, 2545.

- ศิริอร ชันธหัตถ์. **องค์กรและการจัดการ (O & M)**. ภาควิชาบริหารธุรกิจและสหกรณ์ คณะวิชา  
 วิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏอุดรธานี. Vol. พิมพ์ครั้งที่ 3, กรุงเทพฯ บริษัทอักษรภาพพัฒนา  
 จำกัด 2549.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถาภณ. **พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์**. Vol. พิมพ์ครั้งที่  
**4 แก้ไขเพิ่มเติม** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2560 - 2579)**. Vol. พิมพ์ครั้งที่ 1,  
 กรุงเทพฯ พรินทวาทกราฟฟิค, 2560.
- สุดา ทศสุวรรณ. **การตัดสินใจ (Decision Making) ในเกษียณอายุราชการ**. กรุงเทพฯ มหาวิทยาลัย  
 ศรีนครินทรวิโรฒ, 2546.
- สุนทร โคตรบรรเทา. **หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา** กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์ปัญญาชน,  
 2551.
- สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ. **การตัดสินใจและการสื่อสาร**. ในเอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมองค์การและ  
 การจัดการตลาด หน่วยที่ 1 – 7. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2540.
- อมรภัทร์ บุญยสิทธิ์เศวต. "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจ  
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16." สาขาวิชา  
 การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, 2559.
- . "ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ในยุคปฏิรูปการศึกษา." เข้าถึงเมื่อ 6 ธันวาคม 2559,  
 เข้าถึงได้จาก <http://www.piwdee.net/kab2/yebma5.htm>.





ภาคผนวก ก  
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล



ที่ ศธ 6812.2/332

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

19 กุมภาพันธ์ 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 36 ฉบับ

ด้วย นางสาวกัมณปภัค สุพรชัยภักดี รหัสนักศึกษา 58252384 นักศึกษาระดับปริญญา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร กำลังทำการค้นคว้าอิสระเรื่อง “การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากโรงเรียนของท่าน  
เพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระ ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์เพื่อขอความ  
ร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาตามที่เห็นสมควร จักขอบพระคุณยิ่ง

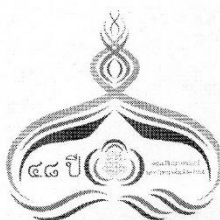
ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)  
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

- ๕๕๑๖

20 ก.พ. 61

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
โทร. 09 3979 3455  
นิตด 09 0443 4673



“องค์กรแห่งการสร้างสรรค์”  
“Creative Organization”



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง “การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร”

1. แบบสอบถามความคิดเห็นฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร 2) แนวทางการพัฒนาการตัดสินใจของโรงเรียนบ้านบางน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

2. ผู้ตอบแบบสอบถามความคิดเห็นนี้ ได้แก่

2.1 ผู้อำนวยการ

2.2 รักษาการแทนรองผู้อำนวยการ

2.3 ครู

3. แบบสอบถามความคิดเห็นนี้มีทั้งหมด 3 ส่วน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 การตัดสินใจของผู้บริหาร 2 ส่วน คือ

2.1 การตัดสินใจของผู้บริหาร จำนวน 59 ข้อ

2.2 การนำเสนอแนวทางการพัฒนาการตัดสินใจของผู้บริหาร

4. ข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยนี้ ข้อมูลที่ท่านตอบถือว่าเป็นความลับและขอรับรองว่าไม่มีผลกระทบต่อการทำงานหรือสถานศึกษาของท่านแต่ประการใด จึงขอความกรุณาโปรดตอบให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง

เมื่อท่านให้ข้อมูลครบถ้วนทุกข้อแล้ว ผู้วิจัยจะเป็นผู้ดำเนินการเก็บแบบสอบถามนี้คืนด้วยตนเอง ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้



## แบบสอบถามความคิดเห็น

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความที่เป็นจริง

1. เพศ

 1. ชาย 2. หญิง

2. อายุ

 ไม่เกิน 30 ปี 31 - 40 ปี 41 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

 ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี

4. ประสบการณ์ในการทำงาน

 ไม่เกิน 10 ปี 11 - 30 ปี 31 ปีขึ้นไป

5. ตำแหน่งหน้าที่หลักในโรงเรียน

 ผู้อำนวยการ รักษาการแทนรองผู้อำนวยการ ครู

## ตอนที่ 2 การตัดสินใจของผู้บริหาร

คำชี้แจง โปรดให้ข้อมูลทั้ง 2 ส่วน ดังนี้

1. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงเพียงช่องเดียวในแต่ละข้อ โดยมีระดับคะแนนและความหมายดังต่อไปนี้

ระดับ 5 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. โปรดนำเสนอแนวทางการพัฒนาการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนคติของท่าน













## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวกัมณปภัค สุพรชัยภักดิ์
วัน เดือน ปี เกิด	28 กรกฎาคม พ.ศ.2534
วุฒิการศึกษา	2558 : สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีจากคณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาเอกการศึกษาปฐมวัย มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ 2559 : ศึกษาต่อในระดับมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์
ที่อยู่ปัจจุบัน	4/39 หมู่ 10 หมู่บ้านชัยพฤกษ์ ซอย เพชรเกษม 81 แขวงหนองแขม เขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร 10160

