

## บทที่ 2

### เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
  - 1.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพึงพอใจ
  - 1.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ
  - 1.3 ทฤษฎีการจูงใจสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg)
  - 1.4 ทฤษฎีเอ็กซ์ (X) ทฤษฎีวาย (Y) ของแมคเกรเกอร์ (Mcgregor)
2. หลักการบริหารสถานศึกษา
  - 2.1 การบริหารโรงเรียน
  - 2.2 บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา
  - 2.3 อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 2.4 ขอบเขตการดำเนินงานของสถานศึกษา (โรงเรียน) ที่เป็นนิติบุคคล
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 3.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

##### 1.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพึงพอใจ

###### 1.1.1 ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สำหรับความหมายของความพึงพอใจ ได้มีผู้ให้ความหมายที่สอดคล้องกันไว้

หลายท่าน ดังนี้ คือ

มบุญ คณะวัฒนา (2543 : 10) ได้กล่าวถึงความหมายของความพึงพอใจว่า หมายถึง ความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่ของลูกจ้าง เป็นผลที่เกิดจากการมีทัศนคติต่างๆตามความรู้สึกในวงแคบ ทัศนคติของเหล่าลูกจ้างนี้เกิดจากลักษณะของงานและองค์ประกอบต่าง ๆ อีกจำนวนมาก

คัมภีร์ ขันธเกศ (2544 : 16) กล่าวถึงความหมายของความพึงพอใจว่า หมายถึง ความรู้สึกที่เป็นสุข ทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการได้รับการตอบสนองทั้งทางร่างกาย จิตใจ ทำให้เกิดความรู้สึกเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความมุ่งหวังขององค์กร บุคคลจะมีความพึงพอใจในการทำงานมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความต้องการของบุคคลและองค์ประกอบที่เป็นสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในงานนั้นด้วย

เมธาวิ อุดมธรรมานุกาพ (2544 : 216-220) ได้เสนอ แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานไว้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดโดยรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในเชิงบวก พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงถึงความพอใจ อาจสังเกตได้จาก

1. ความคิด : คิดถึงงานในแง่ทำทนาย
2. อารมณ์ความรู้สึก : พอใจ สนุก ตื่นเต้น เพลิดเพลิน มีกำลังใจ
3. การกระทำ : ตั้งใจทำงาน อุดหนุน กระตือรือร้น ขยัน มุ่งมั่น มีความสนใจทำงานให้สำเร็จ และมีคุณภาพ บรรลุวัตถุประสงค์

เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg. 1959 : 12) ให้ความเห็นว่า ความพอใจในการทำงานขึ้นอยู่กับทัศนคติต่าง ๆ เป็นผลมาจากงานและปัจจัยอื่นๆ เช่น ค่าจ้าง การปกครองบังคับบัญชา สภาพงาน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน การยอมรับนับถือในความสามารถ ความเหมาะสมของปริมาณงาน มิตรภาพ และความร่วมมือระหว่างผู้ร่วมงาน ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา และอื่น ๆ

สเทร๊าสส์ (Strauss. 1980 : 121) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ว่า หมายถึง ความรู้สึกพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และบุคคลจะพึงพอใจในการที่ทำเมื่องานนั้น ได้ผลตอบแทนทั้งทางวัตถุและจิตใจ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานได้

จากการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สรุปความหมายได้ว่า หมายถึง ความรู้สึกที่ดีของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานที่ปฏิบัติ และเป็นความรู้สึกที่เกิดจากการที่ได้รับการตอบสนองความต้องการในปัจจัยต่าง ๆ ทำให้รู้สึกเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามความมุ่งหมายขององค์กร

#### 1.1.2 ทฤษฎีสำหรับการสร้างความพึงพอใจ

ทฤษฎีสำหรับการสร้างความพึงพอใจมีหลายทฤษฎี แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับและมีชื่อเสียงที่ผู้รายงานจะนำเสนอ คือ ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) ที่กล่าวว่า มนุษย์ทุกคนมีความต้องการเหมือนกัน แต่ความ

ต้องการนั้นเป็นลำดับขั้น เขาได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ไว้ ดังนี้

- 1) มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอ และไม่มีที่สิ้นสุด ขณะที่ความต้องการสิ่งใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นก็จะเกิดขึ้นอีกไม่มีวันจบสิ้น
- 2) ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งที่จูงใจสำหรับพฤติกรรมอื่นต่อไป ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม
- 3) ความต้องการของมนุษย์จะเรียงเป็นลำดับขั้นตามลำดับความสำคัญ กล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนอง ซึ่งลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์มี 5 ขั้นตอนตามลำดับขั้นจากต่ำไปสูง ดังนี้

(1) ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการเบื้องต้นเพื่อความอยู่รอดของชีวิต เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร น้ำ อากาศ เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัย และความต้องการทางเพศ ความต้องการทางด้านร่างกายจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนก็ต่อเมื่อความต้องการทั้งหมดของคนยังไม่ได้รับการตอบสนอง

(2) ความต้องการด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคง (Security of Safety Needs) ถ้าความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองตามสมควรแล้วมนุษย์จะต้องการในขั้นสูงต่อไป คือ เป็นความรู้สึกที่ต้องการความปลอดภัยหรือความมั่นคงในปัจจุบันและอนาคตซึ่งรวมถึงความก้าวหน้าและความอบอุ่นใจ

(3) ความต้องการทางด้านสังคม (Social and Belonging Needs) หลังจากที่มนุษย์ได้รับการตอบสนองในสองขั้นดังกล่าวแล้วก็就会有ความต้องการสูงขึ้นอีก คือ ความต้องการทางสังคมเป็นความต้องการที่จะเข้าร่วมและได้รับการยอมรับในสังคม ความเป็นมิตรและความรักจากเพื่อน

(4) ความต้องการที่จะได้รับการยอมรับนับถือ (Esteem Needs) เป็นความต้องการให้คนอื่นยกย่อง ให้เกียรติ และเห็นความสำคัญของตนเอง อยากเด่นในสังคม รวมถึงความสำเร็จ ความรู้ความสามารถ ความเป็นอิสระ และเสรีภาพ

(5) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self Actualization) เป็นความต้องการระดับสูงสุดของมนุษย์ ส่วนมากจะเป็นการอยากจะเป็นอยากจะได้ตามความคิดของตน หรือต้องการจะเป็นมากกว่าที่ตัวเองเป็นอยู่ในขณะนั้น

จากสาระสำคัญของทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ สรุปได้ว่า ความต้องการทั้ง 5 ขั้นของมนุษย์มีความสำคัญไม่เท่ากัน การจูงใจตามทฤษฎีนี้จะต้องพยายาม

ตอบสนองความต้องการของมนุษย์ซึ่งมีความต้องการที่แตกต่างกันไป และความต้องการในแต่ละชั้นจะมีความสำคัญแก่บุคคลมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับความพึงพอใจที่ได้รับจากการตอบสนองความต้องการในลำดับนั้น ๆ

### 1.1.3 การวัดความพึงพอใจในการทำงาน

การวัดความพึงพอใจในการทำงาน โดยการประเมินปฏิกิริยาต่องานของบุคคล มีเทคนิคในการประเมินความพอใจในการทำงานหลายวิธี โดยมากจะใช้

- 1) วิธีทางอ้อม โดยมีพื้นฐานจากพฤติกรรมของคนทำงาน
- 2) การเผชิญหน้ากันในที่ทำงาน
- 3) การสำรวจความพึงพอใจในงานอย่างเป็นระบบ

วิธีทางอ้อมที่จะประเมินความพึงพอใจจากพฤติกรรม สมมติว่า 3 เดือนแรกแห่งการทำงาน สังเกตพบว่า คนทำงานอย่างตั้งใจ อัตราขาดงานต่ำ เป็นตัวอย่างที่พอจะประเมินทางอ้อมจากการสังเกตพฤติกรรมการทำงานบางอย่างได้ นอกจากนั้นปฏิกิริยาในทางตรงกันข้ามปรากฏขึ้น เช่น จำนวนการขาดงานสูง มาสายบ่อย สิ่งเหล่านี้สะท้อนให้เห็นระดับความพึงพอใจที่แตกต่างกัน

การเผชิญหน้ากันในที่ทำงาน เทคนิคการประเมินความพึงพอใจในการทำงาน โดยเฉพาะในที่ประชุม การสังเกตการแสดงออกโดยการพูด การบ่นถึงเพื่อน หรือการอภิปรายในเรื่องต่างๆ ก็อาจจะสะท้อนถึงความพอใจในการทำงานได้

การสำรวจความพึงพอใจในงานอย่างเป็นระบบ เป็นวิธีที่นิยมใช้กันและเชื่อถือได้ดี ใช้วิธีการสร้างแบบสำรวจตามวัตถุประสงค์ ตัวอย่างเช่น Job Description Index (JDI) ให้แต่ละคนตอบเกี่ยวกับการทำงานภายใต้การสนับสนุนให้ก้าวหน้า การสอนงานและเพื่อนร่วมงาน แบบสำรวจอื่น ๆ ที่มีเช่น The Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) เป็นการสำรวจเกี่ยวกับความรับผิดชอบ โอกาสก้าวหน้าและค่าตอบแทน เป็นต้น นอกจากนั้นยังมี The Pay Satisfaction Questionnaire (PSQ) สอบถามเกี่ยวกับทัศนคติต่อค่าตอบแทน โครงสร้างค่าตอบแทน และการบริหาร

### ตัวอย่างการวัดความพึงพอใจในการทำงาน

#### Job Description Index (JDI)

ตอบ “ใช่” “ไม่ใช่” หรือ “ไม่แน่ใจ” ในแต่ละข้อคำถามข้างล่าง

การทำงานของคุณ \_\_\_\_\_ ปกติ  
 \_\_\_\_\_ พึงพอใจ  
 \_\_\_\_\_ ดีมาก  
 การส่งเสริม \_\_\_\_\_ ไม่มีเลย  
 \_\_\_\_\_ มีเล็กน้อย  
 \_\_\_\_\_ โอกาสส่งเสริมความก้าวหน้ามีมาก

#### The Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)

ให้ระบุระดับข้อความพึงพอใจเกี่ยวกับงานที่กำหนดในแต่ละประเด็น โดยใช้ตัวเลข  
ตั้งแต่ 1-5

1 = ไม่พึงพอใจที่สุด

2 = ไม่พึงพอใจ

3 = พึงพอใจและไม่พึงพอใจ

4 = พึงพอใจ

5 = พึงพอใจที่สุด

\_\_\_\_\_ ได้ใช้ความรู้ความสามารถ

\_\_\_\_\_ การใช้อำนาจ

\_\_\_\_\_ นโยบายและการปฏิบัติงาน

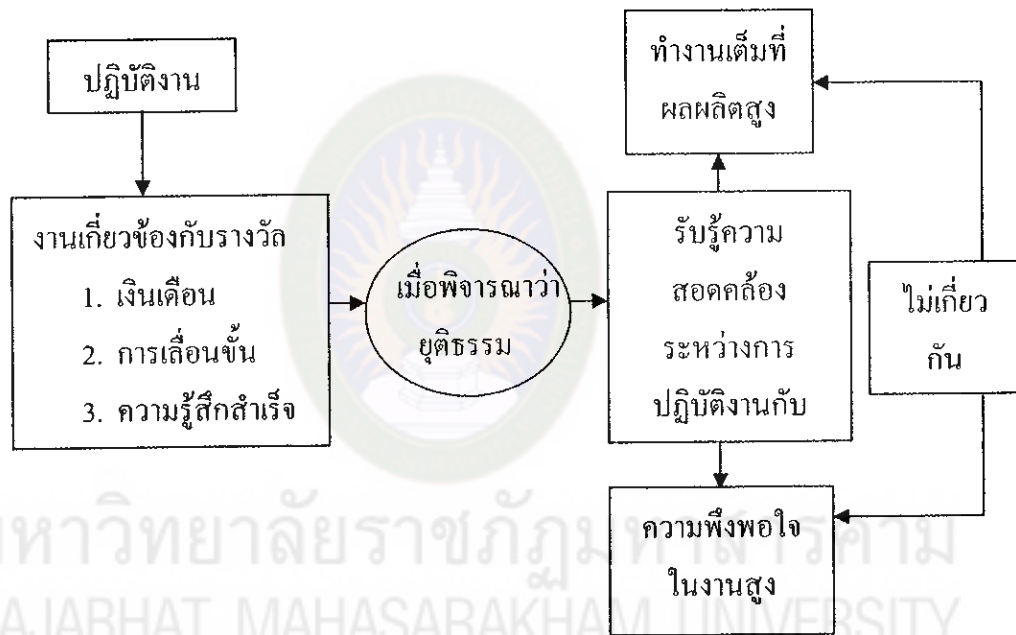
\_\_\_\_\_ ความอิสระ

\_\_\_\_\_ การบริหารกับมนุษยสัมพันธ์

จากการศึกษาการวัดความพึงพอใจ สรุปได้ว่า การสำรวจความพึงพอใจ อาจจะใช้เป็น  
ข้อมูลในการทำนายพฤติกรรมต่าง ๆ ในการทำงาน และบอกค่านิยมในการทำงานของบุคคล  
ในองค์กรได้

#### 1.1.4 ผลของความพึงพอใจที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน

ความพึงพอใจในงานมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานมาก เนื่องจากคนทำงานที่รู้จักคิดเกี่ยวกับงานอย่างไร สิ่งนั้นจะมีผลต่อการปฏิบัติงานของเขา ที่สอดคล้องกับความคิดและความรู้สึกนั่นเอง เมื่อการปฏิบัติงานนำไปสู่การรับรางวัลตอบแทน ถ้าเกิดความรู้สึกว่ายุติธรรม ความพึงพอใจจะเสริมระดับความพยายามในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นผลต่อผลผลิตโดยตรง ดังแผนภาพ



#### แผนภาพที่ 1 แสดงความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

#### 1.1.5 หลักการเพื่อส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงาน

ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานคือสมาชิก ทีมงานย่อมต้องเข้าใจความต้องการของบุคคลและความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับองค์ประกอบที่สัมพันธ์กันดังนี้

- 1) ความพึงพอใจในการทำงาน เกิดจากความต้องการส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์ ต่อผลที่ได้รับจากงาน หรือกิจการที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายส่วนบุคคล
- 2) ความพึงพอใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับคุณลักษณะของงาน

ตามความปรารถนาของกลุ่ม

3) ความพึงพอใจในการทำงาน เกิดจากความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จ และการยอมรับจากคนอื่น

4) ความพึงพอใจในการทำงาน เกิดจากเนื้อหา หรือรูปแบบของงานด้วย

5) ความพึงพอใจในการทำงาน เกี่ยวกับค่านิยมของคนทำงาน

6) ความพึงพอใจในการทำงาน เกิดจากพฤติกรรมกรรมการบริหารงานขององค์กรด้วย

#### 1.1.6 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน มีปัจจัยทั้งภายนอกและภายใน

1) ปัจจัยภายนอก จากผลการศึกษาค้นคว้า ส่วนใหญ่ยืนยันตรงกันว่าความพึงพอใจในงาน ซึ่งมาจากปัจจัยภายนอกมีหลายประการ ดังนี้

ประการแรก ได้แก่ การยอมรับว่าทำทนาย และนำเสนอใจ

ประการที่สอง เกี่ยวกับเจตคติต่องาน ได้แก่ ระบบการให้รางวัล ค่าตอบแทนขององค์กร ระบบเงินเดือน รางวัลพิเศษ และการส่งเสริมความก้าวหน้า

ประการที่สาม เงื่อนไขต่างๆเกี่ยวกับงานเกือบทุกกรณี บุคคลพึงพอใจกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่สะดวกสบาย ทั้งทางกายและไม่สร้างความเครียดทางใจ ในทางตรงกันข้าม ความไม่พึงพอใจของบุคคลจะเกิดจากสภาพแวดล้อมการทำงานไม่ดี เป็นต้นว่าไม่สะดวกสบายทางกาย ต้องเผชิญต่อสภาพที่ก่อให้เกิดความเครียดสูง หรือแนวโน้มที่ก่อให้เกิดความสับสนท้อแท้

2) ปัจจัยภายใน บุคคลมักจะพึงพอใจเกี่ยวกับปัจจัยภายใน ได้แก่

ประการแรก แต่ละคนต้องการตระหนักในคุณค่าแห่งตนสูง (High in Self-Esteem) หรือภาพพจน์เชิงบวก

ประการที่สอง พบว่า บุคคลที่มีความสามารถ มักจะทำงานด้วยความเครียด และมีแนวโน้มว่าจะมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าพวกที่มีความสามารถต่ำ

ประการที่สาม ผู้ที่เชื่อว่าเขาจะสามารถควบคุมดูแลผลผลิตได้ จะมีความพึงพอใจสูงกว่าผู้ที่เชื่อว่าผลงานต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับปัจจัยข้างหน้า

ประการสุดท้าย ผู้ที่มีสถานภาพและตำแหน่งสูงกว่า จะมีความพึงพอใจมากกว่าผู้ที่มีตำแหน่งและสถานภาพต่ำกว่า

สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน เป็น ความรู้สึกนึกคิดโดยรวมของบุคคลที่มี

ต่อการทำงานในเชิงบวก พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกถึงความพอใจ อาจสังเกตได้จาก ความคิด อารมณ์ความรู้สึก หรือการกระทำ ซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหารงาน เพราะความพึงพอใจในการทำงานจะส่งผลให้งานประสบความสำเร็จได้

## 1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจ

### 1.2.1 ความหมายของการตัดสินใจ

นักวิชาการทางการบริหาร ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้ มีทั้งด้านที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน ตามหลักการความเชื่อและแนวคิด ดังนี้

รสนา อัมชะกิจ (2535 : 84) ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้ว่า การตัดสินใจเป็นพฤติกรรมขณะเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับทางเลือกที่กำลังรอคอยการตัดสินใจตั้งแต่สองทางเลือกขึ้นไป และจำเป็นต้องเลือกทางหนึ่งที่มีประโยชน์มากกว่าสิ่งหนึ่ง

สมศักดิ์ ทองแก้ว (2536 : 79) ให้ความหมายไว้ว่า การตัดสินใจในคือ ทางเลือกที่บุคคลหรือองค์กรพิจารณา วินิจฉัยเป็นแนวทางปฏิบัติ ซึ่งมีอยู่หลายทางไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ประยูร อาษานาม (2538 : 29-30) ให้ความหมายการตัดสินใจไว้ว่า เป็นสิ่งที่บุคคลหรือกลุ่ม จะต้องกระทำหรือร่วมกันกระทำ ตั้งแต่การกำหนดจุดมุ่งหมายของบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ การแก้ไขปัญหา การประเมินและการตัดสินใจทางเลือกเพื่อประโยชน์สูงสุดของกลุ่มบุคคลหรือกลุ่ม

สมคิด บางโม (2541 : 180) ให้ความหมายการตัดสินใจไว้ว่า เป็นการตัดสินใจทางเลือกปฏิบัติที่มีหลายหลายแนวทาง เป็นแนวทางปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย

สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 168-169) ได้สรุปความหมายของการตัดสินใจไว้ว่า การตัดสินใจเป็นทางเลือกต่าง ๆ โดยผู้ตัดสินใจมีแนวทางในการตัดสินใจ คือ

1. เมื่อผู้ตัดสินใจทำการตัดสินใจ ผู้ตัดสินใจจะกระทำการเลือกกว่าจะดำเนินการอย่างไร โดยอาศัยความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ที่ตนเองมีอยู่อย่างมีเหตุผลและดุลยพินิจทำการตัดสินใจเลือก
2. ผู้ตัดสินใจที่มีทางเลือกหลายทาง เมื่อเขาทำการตัดสินใจเขาต้องใช้ดุลยพินิจวิเคราะห์และประเมินทางเลือกที่คิดว่าดีที่สุด
3. ผู้ตัดสินใจต้องกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ จะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์



ไว้ในใจหรือกำหนดร่วมกันก็ได้ ผู้ตัดสินใจจะต้องตัดสินใจดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

บรยองค์ โดจินดา (2542 : 178) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้ว่า การตัดสินใจ (Decision making) เป็นการกำหนดปัญหาและโอกาส การเสนอทางเลือก การตัดสินใจเลือก และการปฏิบัติตามผลลัพธ์นั้น หรือหมายถึงกระบวนการสร้าง การประเมินทางเลือก และการตัดสินใจเลือกจากทางเลือกเหล่านั้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การตัดสินใจเป็นการเลือกทางปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้โดยถือเอาเกณฑ์หนึ่ง พิจารณาเลือกปฏิบัติจากทางเลือกหลาย ๆ ทางที่มีอยู่ เพื่อให้งานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

### 1.2.2 องค์ประกอบของการตัดสินใจ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2541 : 182-183) แบ่งองค์ประกอบของการตัดสินใจไว้ 4 ประการคือ

- 1) การหาข้อเท็จจริง ควรศึกษาข้อเท็จจริงเพื่อพิจารณา ดังนี้
  - (1) ปัญหาที่เราได้เลือกที่จะทำการแก้ไขนั้นเกิดขึ้นมาตั้งแต่เมื่อไร ใครเป็นผู้พบปัญหานี้เป็นครั้งแรก เขาพบปัญหานี้อย่างไร มีใครทราบปัญหานี้บ้าง
  - (2) สาเหตุของปัญหาที่เรากำลังศึกษาอยู่
  - (3) ขอบเขตที่แท้จริงของปัญหา ประเด็นที่เกี่ยวข้อง
  - (4) ผลกระทบจากปัญหา กลุ่มคนที่ได้ผลกระทบ
  - (5) รูปแบบของปัญหา มีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด
- 2) การหาข้อมูลจากบุคคล การหาข้อมูลบางอย่างการได้ปรึกษาหารือกับบุคคลที่เป็นแหล่งข้อมูลอาจได้ข้อมูลที่ตีเพิ่มเติมขึ้น ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคคลควรดำเนินการตามแนวทาง ดังนี้
  - (1) ผู้ที่รวบรวมเก็บข้อมูลต้องเป็นผู้ที่สามารถจำแนกข้อเท็จจริงกับความคิดเห็นของผู้ที่ให้ข้อมูลได้
  - (2) ผู้เก็บข้อมูลต้องกำหนดวิธีการถามเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เช่น ถ้ามีการสัมภาษณ์จะต้องมีการเตรียมการ ควรเตรียมการว่าจะดำเนินการเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ การพูดคุยซักถามปัญหา
  - (3) ผู้สัมภาษณ์ต้องมีการเตรียมคำถามไว้ล่วงหน้า
  - (4) มีการชี้แจงวัตถุประสงค์ของการซักถามให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจ

(5) มีการจัดเวลาในการดำเนินการให้เพียงพอ

3) การประเมินจากสิ่งแวดล้อมภายนอก ในการเก็บรวบรวมข้อมูลควรได้คำนึงถึงข้อมูลภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องด้วย เพราะมีผลต่อการตัดสินใจ ควรนำมาพิจารณาด้วย เช่น ข้อมูลทางกฎหมาย ข้อมูลทางสังคม ขนบธรรมเนียม ประเพณี สภาพแวดล้อมของสังคม

4) การจัดระบบข้อมูล เมื่อได้เก็บข้อมูลระบบต่างๆ แล้ว ควรจัดระบบข้อมูลเพื่อความสะดวกในการตัดสินใจ

### 1.2.3 ประเภทของการตัดสินใจ

ทองไบ สูดซารี (2542 : 303-304) ได้แบ่งประเภทของการตัดสินใจ (Types of Decisions) ไว้ดังนี้

1) การตัดสินใจแบบมีโครงสร้าง (Programmed Decision) หมายถึง การตัดสินใจซึ่งมักจะเกิดขึ้นเป็นประจำ และมีกฎเกณฑ์การตัดสินใจที่สามารถนำไปประยุกต์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การพิจารณาเงินกู้ของลูกค้ารายย่อย การอนุญาตให้อาจารย์พานักศึกษาไปดูงานที่สำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ เป็นต้น

2) การตัดสินใจแบบไม่มีโครงสร้าง (Nonprogrammed Decision) หมายถึง การตัดสินใจที่ยังไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน หรือเป็นการตัดสินใจที่ไม่สามารถนำกฎเกณฑ์ระเบียบปฏิบัติที่มีอยู่ไปประกอบการตัดสินใจได้ทันที จำเป็นต้องปรับปรุงและพัฒนาทางเลือกให้เหมาะสมกับเงื่อนไขและสถานการณ์ เช่น การที่มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี จะจัดตั้งคณะวิศวกรรมศาสตร์ และพยาบาลศาสตร์ขึ้นนั้น ควรจะดำเนินการอย่างไร แม้ว่าจะมีเกณฑ์ในการจัดตั้งคณะใหม่หรือกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องก็ตาม การศึกษาความเป็นไปได้ (Feasibility Study) เพื่อประกอบการพิจารณาของผู้มีอำนาจ ย่อมต้องมีกลยุทธ์และวิธีหลายอย่างประกอบกัน และยากต่อการคาดการณ์ ผลการตัดสินใจซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยข้อต่างๆ จำนวนมากและลักษณะของการตัดสินใจไซมอน (Herbert A. Simon) ได้อธิบายลักษณะของการตัดสินใจแบบมีโครงสร้างและไม่มีโครงสร้างไว้ว่า การตัดสินใจแบบมีโครงสร้าง (Programmed Decision) เป็นการตัดสินใจที่เกิด ซ้ำเสมอ (Repetitive) และเป็นลักษณะการตัดสินใจในงานประจำ (Routine) แม้ว่าจะเป็นการตัดสินใจในเรื่องใหม่ แต่ยังสามารถใช้กฎระเบียบและวิธีการที่เคยปฏิบัติมาในอดีตเข้ามาใช้ประกอบในการวินิจฉัยเพื่อการลงความเห็นได้ และมีลักษณะประจักษ์เป็นการตัดสินใจที่เคยปฏิบัติมาแล้วมีเทคนิค คือ

(1) ใช้นิสัยที่เคยปฏิบัติมา (Habit)

- (2) ใช้กฎระเบียบขององค์กร (Standard Operating Procedures : Sop)
- (3) ตัดสินใจตามโครงสร้างขององค์กร (Organizational Structure)
- (4) ใช้เทคนิคในการวิจัยดำเนินงาน (Operation Research : OR)
- (5) ใช้กระบวนการทางข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ (Electronic Processing)

#### 1.2.4 รูปแบบของการตัดสินใจ

ศิริอร ชันทรหัตถ์ (2536 : 137-138) เสนอรูปแบบของการตัดสินใจของผู้บริหารที่เหมาะสมกับสถานการณ์ของปัญหา จำแนกได้เป็น 2 รูปแบบ คือ

1) การตัดสินใจโดยบุคคลเดียว เหมาะสำหรับการตัดสินใจล่วงหน้า และเป็นเรื่องธรรมดาๆ ไม่ยุ่งยากซับซ้อนมาก ผู้บริหารที่มีข้อมูลและทักษะเพียงพอ จะทำการตัดสินใจด้วยตนเองได้ นอกจากนี้ การตัดสินใจโดยบุคคลเดียวมีความจำเป็นสำหรับการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ฉุกเฉินอีกด้วย การตัดสินใจโดยบุคคลเดียวทำได้ คือ

- (1) ผู้บริหารต้องตัดสินใจเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่
- (2) ผู้บริหารต้องตัดสินใจเองโดยหาจากผู้ได้บังคับบัญชาเป็น

รายบุคคล แล้วทำการตัดสินใจด้วยตนเอง

- (3) ฟังความคิดเห็นจากกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจด้วย

ตนเอง

2) การตัดสินใจโดยกลุ่ม เหมาะสำหรับการตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าเป็นเรื่องที่ยุ่งยากซับซ้อน ซึ่งผู้บริหารต้องมีความรู้และทักษะไม่กว้างขวางพอที่จะตัดสินใจเองได้ การใช้กลุ่มในการตัดสินใจจะช่วยให้ได้ความคิดจากผู้มีประสบการณ์และความรู้ต่าง ๆ การตัดสินใจโดยกลุ่มร่วมระหว่างผู้บริหารกับผู้ได้บังคับบัญชา เป็นต้น

#### 1.2.5 เทคนิคการตัดสินใจ

เทคนิคการตัดสินใจ เป็นการเสนอแนะความคิดเห็น วิธีการหลายอย่างเพื่อใช้ในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล และให้ผลการตัดสินใจเหมาะสมยิ่งขึ้น ในทางปฏิบัติ เทคนิควิธีบางประการ อาจเป็นไปได้ในแง่ข้อเสนอ แต่ในทางปฏิบัติอาจไม่คุ้มค่าผู้บริหารต้องตัดสินใจเองว่า เวลาในการนำมาปฏิบัติจริงและเทคนิควิธีการที่ยุ่งยาก ลำบากสลับซับซ้อน จึงเสนอเทคนิคแนวทางเพื่อประกอบการตัดสินใจไว้ ดังนี้ (สุรพงษ์ ปนาทกุล. 2537 : 127)

1) ใช้สัญชาตญาณ (Intuition) การตัดสินใจโดยใช้สัญชาตญาณเกิดขึ้นโดยความรู้สึกรู้สึกของผู้ตัดสินใจเอง มักนิยมใช้กับเรื่องที่เกิดขึ้นระยะสั้น ๆ และเป็น การตัดสินใจที่เกี่ยวกับปัญหาที่มีอิทธิพลอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง

2) ยึดข้อเท็จจริง (Facts) การนำข้อเท็จจริงมาใช้ในการตัดสินใจนั้นถือว่าเป็น การตัดสินใจที่มีข้อมูลสนับสนุนเป็นที่น่าเชื่อถือ แต่การที่จะมีข้อมูลที่แท้จริงพร้อมข้อมูลนั้น เป็น สิ่งทำได้ยาก ผู้บริหารที่จะทำการตัดสินใจในลักษณะนี้ได้ นั้น ต้องมีความสามารถ ด้ รับ การฝึกอบรม มีทักษะในการรวบรวมข้อมูลและสามารถทดสอบได้ว่าข้อเท็จจริงนั้นเชื่อถือได้ หรือไม่

3) ยึดถือประสบการณ์ (Experience) ผู้ตัดสินใจบางคนได้ใช้ประสบการณ์ ของตนมาทำการตัดสินใจ ในสภาพที่คล้ายคลึงกัน การตัดสินใจนี้ต้องอาศัยความรู้ในด้าน ปฏิบัติจริง และพื้นฐานความรู้เป็นส่วนประกอบ

4) ใช้วิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Operation Research) เป็นการตัดสินใจที่นำ เอาข้อมูลที่หาได้มาดำเนินการตามวิธีทางสถิติ เพื่อเปรียบเทียบผลได้ผลเสียแต่ละวิธี เพื่อให้ เกิดผลสูงสุด มีขั้นตอนที่สำคัญ คือ หาจุดของปัญหา รวบรวมข้อมูล ใช้หลักทางตรรกศาสตร์ มาคำนวณหาผลลัพธ์ ทั้งภายใต้สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เลือกทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับการตัดสินใจ และติดตามผล ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับเวลา ค่าใช้จ่าย ผลตอบแทน ซึ่งต้องใช้เทคนิคทางการคำนวณ มาใช้ประกอบเป็นอย่างมาก

5) ใช้วิธีการจำลองสถานการณ์ (Simulation) การตัดสินใจแบบนี้คือ การ พยายามทำให้ปัญหานั้นคล้าย ๆ หรือสอดคล้องกับผลสำเร็จครั้งก่อน ๆ คือ เลียนแบบสิ่งที่เกิด ขึ้นแล้ว และถือเป็นการลองผิดลองถูก

6) ทฤษฎีความน่าจะเป็น (Probability) เป็นส่วนหนึ่งในการช่วยการตัดสินใจ วิธีอื่น ๆ เพราะความน่าจะเป็นจะเน้นเกี่ยวกับการประเมินผลข้อมูลทางคณิตศาสตร์อย่างมี ระบบหากผู้บริหารคิดว่าจะมีอะไรเกิดขึ้น สิ่งที่เกิดขึ้นนั้นย่อมสามารถวัดได้

7) วิธีตัดสินใจพฤษยา (Decision Tree) จะออกมาในรูปแบบของไดอะแกรมของ เหตุการณ์ที่จะเป็นไปได้ในอนาคต การตัดสินใจแบบนี้จะช่วยเชื่อมโยงการกระทำที่เป็นไปได้ ในแต่ละครั้งเหมือนกับต้นไม้

8) มอนติ คาร์โล (Monte Carlo) เป็นการตัดสินใจที่แคบกว่าการจำลอง สถานการณ์ แต่รวมเอาความน่าจะเป็นมาร่วมด้วย จำลองสถานการณ์โดยการสุ่มตัวอย่างเพื่อ ให้ได้ความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น

9) ทฤษฎีการเข้าคิว (Quoting) เป็นการเน้นกับค่าใช้จ่าย ซึ่งเกิดขึ้นจากการรอ คอยกับค่าใช้จ่ายในการจัดหาวัสดุเพิ่มขึ้นที่เท่าเทียมกัน

10) ทฤษฎีเกม (Gaming) เกิดขึ้นเมื่อการแข่งขันมีปัญหา โดยผู้บริหาร

พยายามหาสิ่งที่อยู่ในสภาพที่คล้าย ๆ กันมาแก้ไขปัญหา มีการตัดสินใจเป็นระยะและจะถูกพิจารณาในรูปของปริมาณ นอกจากนี้ยังมีเทคนิคที่จะทำให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพ เช่น

- (1) การรื้อโดยการเก็บเรื่องหรือรื้อเรื่องไว้ก่อน
- (2) มอบหมายผู้อื่นบ้าง
- (3) ตรวจสอบอีกครั้งก่อนสั่งการ ถ้าพลาดก็ทบทวนใหม่ได้
- (4) ต้องดูปทัสถานของสังคม
- (5) อย่าทำในขณะจวนตัว

สรุปได้ว่า เทคนิคการตัดสินใจนั้นมีอยู่หลายวิธีการ ในแง่ของการบริหาร โรงเรียนนั้น ไม่อาจชี้ชัดลงไปได้อย่างแน่นอนอนว่า เทคนิคการตัดสินใจรูปแบบใดมีประสิทธิภาพที่สุด ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ มาประกอบ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจึงจำเป็นต้องรู้จักเลือกเทคนิคให้มีความสอดคล้องกับปัจจัยและสถานการณ์ เวลา ค่านิยม และอื่น ๆ ขององค์การ มีการตัดสินใจให้เหมาะสมนั้นหมายถึงว่าในบางครั้ง บางกรณีผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจเอง แต่ในอีกหลายๆ กรณีผู้บริหารควรให้บุคลากรอื่น ๆ ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารบ้าง

1.2.6 ความสำคัญและความจำเป็นของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงาน

#### 1) ความสำคัญของการตัดสินใจ

ตลอดชีวิตของคนเราจะต้องมีการตัดสินใจไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ เรื่องสำคัญต่าง ๆ ในการเป็นผู้บริหารนั้น การตัดสินใจมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 172-173) ระบุความสำคัญของการตัดสินใจของผู้บริหารว่า ในการเป็นผู้บริหารเนื่องจากการตัดสินใจของผู้บริหารนั้นมีผลกระทบต่อบุคคลอื่นและสิ่งแวดล้อม การตัดสินใจต้องได้รับการพัฒนา มีเทคนิคและวิธีการต่าง ๆ มากมาย การตัดสินใจบางปัญหาเป็นปัญหาใหญ่และมีความสำคัญ หากเราไม่มีกระบวนการตัดสินใจ เราอาจต้องทำงานอย่างเสียดาย ๆ ซึ่งเป็นอันตรายต่อผู้บริหารอย่างมาก

สรุปได้ว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่สำคัญต่อการบริหารงาน ที่ผู้บริหารไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ การตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสมย่อมนำไปสู่การดำเนินการตามที่ตั้งเป้าหมายไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 2) ความจำเป็นของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงาน

พิชญ์ ตูลสุข (2542 : 4-5) กล่าวถึง รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช

2540 ว่าเป็นรัฐธรรมนูญฉบับแห่งการศึกษาไทย เพราะเป็นรัฐธรรมนูญฉบับแรก ที่ให้ความสำคัญแก่การจัดการศึกษาอย่างยิ่งในมาตรา 43 มาตรา 81 มาตรา 289 และอีกหลาย ๆ มาตรา ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในวงการศึกษามากมายอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน โดยเฉพาะมาตรา 81 เป็นกฎหมายสำคัญในการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาของไทย

ธรรมรส โชติคุณุช (2540 : 224-237) ระบุว่า การมีส่วนร่วมในการบริหารองค์การ (Participation) นั้น เป็นแนวคิดแผนใหม่ที่มุ่งให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์การ ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมรับผิดชอบ และร่วมมือกับองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ด้วยความเต็มใจ มุ่งที่จะสร้างความร่วมมือร่วมใจเพื่อให้งานสำเร็จ และการมีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กร จึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการอำนวยความสะดวก สมาชิกอาจมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติ การมีส่วนร่วมจะช่วยสร้างพลังจิตใจให้มีประสิทธิภาพมากกว่า การยินยอมปฏิบัติตามคำสั่งช่วยกระตุ้นให้สนับสนุนเป้าหมายของกลุ่ม ตลอดจนวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งจะประกอบไปด้วย

1. การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มนุษย์มีความคิดเห็น และย่อมมีความผูกพันกับหน่วยงานที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ความเจริญก้าวหน้า ความล้มเหลวขององค์การ ย่อมส่งผลกระทบต่อสมาชิกทุกคน ดังนั้น สมาชิกย่อมมีความรู้สึกและปรารถนาที่จะได้มีส่วนร่วมในการบริหาร
2. การมีส่วนร่วมช่วยให้มีการยอมรับในเป้าหมาย เมื่อสมาชิกได้มีส่วนร่วมในการบริหารในองค์กรแล้ว นอกจากกระตุ้นให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นแล้วยังช่วยให้เกิดความช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกัน มีความร่วมมือไปทั้งองค์กร สมาชิกมีเป้าหมายร่วมกัน มีส่วนร่วมที่เป็น การยินยอมพร้อมปฏิบัติด้วยความเต็มใจ ซึ่งมีทั้งการยอมรับสนับสนุน
3. การมีส่วนร่วมทำให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ การที่บุคคลได้แสดงความคิดเห็นและยอมรับในเป้าประสงค์เดียวกัน จะช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสำนึกในหน้าที่และมีความรับผิดชอบในองค์กรนั้น ๆ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2540 : 242-246) ระบุถึงการเปิดโอกาสให้บุคคลมีส่วนร่วมในการบริหารงานว่า เนื่องจากการบริหารการจัดการศึกษามีลักษณะการบริหารที่แตกต่างจากการบริหารกิจการอื่น ๆ กล่าวคือ มีจุดเน้นอยู่ที่การพัฒนานุเคราะห์ มีการดำเนินงานเป็นขั้นตอน ใช้ระยะเวลานานและหวังผลในระยะยาวในเชิงคุณภาพ ดังนั้น การบริหารการศึกษาจึงเป็นระบบบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากร และประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารและการตัดสินใจ ซึ่งสรุปได้ ดังนี้

1. ขอบเขตของการให้บุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยทั่วไปผู้ได้บังคับบัญชาจะมีความตั้งใจและยอมรับการชี้นำของการบริหารบางอย่างโดยไม่มีข้อโต้แย้ง ขอบเขตของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของเขาก็คือ ขอบเขตที่ผู้บริหารกำหนด หรือเปิดโอกาสให้เขาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งอาจเป็นไปได้โดยข้อกำหนด กฎหมาย ระเบียบ ประเพณี ปฏิบัติ และ ความพ้องต้องกันกับผู้บริหาร

2. บทบาทและขอบเขตของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของบุคลากร การให้บุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ควรจะกระทำตั้งแต่กระบวนการ ขั้นตอนของการตัดสินใจ แล้วแต่กรณี หรือสถานการณ์ในการตัดสินใจชัดเจนว่า ภาครัฐไม่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง และ ไม่มีความรู้ความชำนาญ กรณีเช่นนี้ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจเอง

3. การจัดกลุ่มตัดสินใจ ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจพิจารณาว่าจะตัดสินใจอย่างไร เพื่อให้ผลการตัดสินใจมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีวิธีการตัดสินใจ 3 ประการ คือ

3.1 การรับฟังข้อคิดเห็น

3.2 การใช้เสียงส่วนใหญ่ เป็นการประชุมเพื่อให้ที่ประชุมแสดงความคิดเห็นแล้วขอมติที่ประชุม การตัดสินใจแก้ปัญหาจะเป็นไปตามเสียงส่วนใหญ่

3.3. การใช้มติเอกฉันท์ เป็นการประชุมที่เห็นพ้องต้องกัน ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการออกเสียงลงคะแนน แต่จะใช้การยอมรับของที่ประชุม

สรุปได้ว่า การบริหารนั้นมีความจำเป็นจะต้องให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บริหารที่ดีจำเป็นต้องรู้ว่า เมื่อใดตนเองจะตัดสินใจเอง เมื่อใดจะเปิด โอกาสให้ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารและการตัดสินใจ ในสังคมประชาธิปไตยผู้บริหารไม่ทำงานคนเดียว ผู้บริหารต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น มีเพื่อนร่วมงาน การเปิด โอกาสให้คนอื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้สมาชิกมีความผูกพันกับหน่วยงาน การให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้นย่อมเกิดผลดี คือ

1. งานที่ทำย่อมเกิดผลดี มีคุณภาพ เนื่องจากใช้ทั้งความสามารถและความตั้งใจของผู้ร่วมงาน

2. ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3. มีความพร้อมที่จะยอมรับความเปลี่ยนแปลง ถ้าหากมีความเปลี่ยนแปลงโดยผู้ได้บังคับบัญชาไม่ทราบ จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นและมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง แต่หากตรงกันข้ามเขามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงและตัดสินใจจะทำให้ไม่มีการต่อต้านเกิดขึ้น

4. ลดข้อข้องใจของผู้ได้บังคับบัญชา หากเขาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ความสัมพันธ์ทั้งสองกรณีจะเกิดขึ้น

5. ช่วยให้ง่ายต่อการบริหารงาน เพราะผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนรู้และส่วนร่วมในการตัดสินใจ

6. เป็นการส่งเสริมคุณภาพการตัดสินใจของผู้นำ เพราะผู้บริหารไม่สามารถรับรู้หมดทุกเรื่อง หากให้ผู้อื่นได้แสดงข้อมูล แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหาร และตัดสินใจจะทำให้งานเกิดคุณภาพขึ้น

### 3) ขั้นตอนกระบวนการตัดสินใจ

รศนา อัชชะกิจ (2535 : 97) กล่าวว่าไว้ว่า กระบวนการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ควรดำเนินการในลักษณะทีมงาน ความสามารถในการสื่อสารด้วยภาษาที่ปรับให้เข้าใจตรงกัน สำหรับการปฏิบัติงานภายในกรอบอย่างเป็นระบบ ขั้นตอนจะช่วยให้ทุกฝ่ายเข้าใจกลวิธีในการเสนอข้อคิดเห็น สามารถสื่อสารได้อย่างมีเหตุผล ซึ่งได้กำหนดไว้หลายรูปแบบ และที่สำคัญมี 5 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการตัดสินใจอย่างชัดเจน
2. กำหนดทางเลือกเพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจ
3. ตรวจสอบเพื่อหลีกเลี่ยงหรือขอยอมจำนนต่อข้อจำกัด
4. ดำเนินการวิเคราะห์การตัดสินใจ
5. ตัดสินใจโดยยึดวัตถุประสงค์

สมคิด บางโม (2541 : 181 -182) กล่าวถึง กระบวนการในการตัดสินใจของผู้บริหารในการที่จะให้เกิดประโยชน์สูงสุดและไม่พลาด ควรจะต้องดำเนินเป็นขั้นตอน ดังนี้

1. การหาข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ กระบวนการรวบรวมข่าวสารข้อมูลต่างๆ จากสภาพแวดล้อมหรือสิ่งที่เกี่ยวข้องกับปัญหา นำมาวิเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ ยิงได้ข้อมูลมากเท่าใดยิ่งดี เพราะจะทำให้การตัดสินใจถูกต้องไม่ผิดพลาด

2. คาดคะเนผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

3. การพิจารณาแนวทางที่จะนำไปปฏิบัติ จะนำไปใช้ร่วมทั้งการคิดค้นหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหา รวมทั้งการวิเคราะห์และการประเมินค่าสำหรับแนวทางปฏิบัติ นั้น ๆ ควรพิจารณาทางเลือกไว้หลาย ๆ ทาง

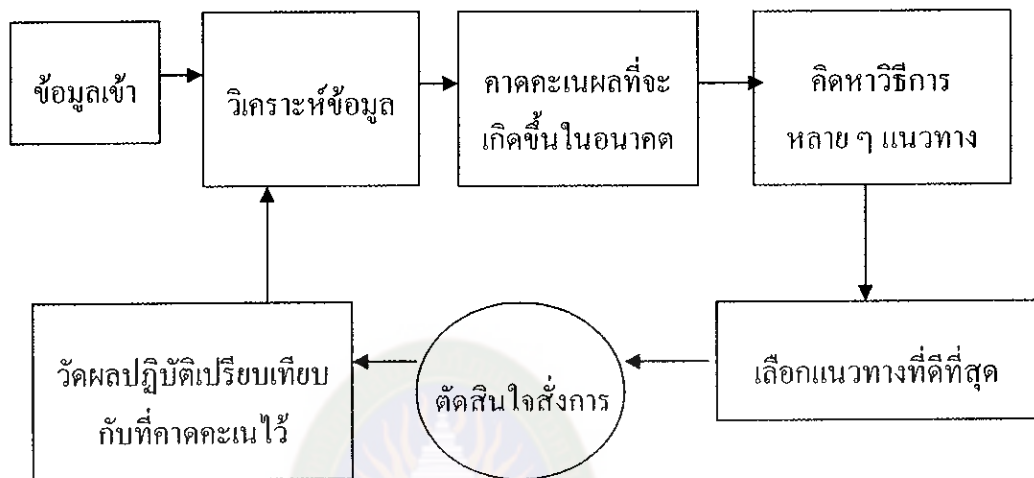
4. เลือกทางปฏิบัติทางใดทางหนึ่งจากแนวทางปฏิบัติที่อาจเป็นไปได้หลาย ๆ ทางโดยเลือกแนวทางที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน

5. ตัดสินใจสั่งการปฏิบัติ



## 6. วัดผลการปฏิบัติโดยนำไปเปรียบเทียบกับการคาดคะเนที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้น

ดั่งภาพ



### แผนภาพที่ 2 การวัดผลปฏิบัติโดยนำไปเปรียบเทียบกับการคาดคะเน

ทองใบ สุคซารี (2542 : 312-315) กล่าวว่า กระบวนการตัดสินใจ (Decision Making Process) เป็นวิธีการที่ผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจ นำไปใช้ประกอบการวิเคราะห์และกำหนดทางเลือก เพื่อประเมินผลการตัดสินใจ เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนักทฤษฎีองค์การและนักพฤติกรรมศาสตร์ ได้เสนอวิธีการในการตัดสินใจเชิงกระบวนการไว้ คือ

1. วิธีการตัดสินใจโดยใช้หลักของเหตุผล (The Rational Approach)
2. วิธีการตัดสินใจด้วยวิธีการเชิงพฤติกรรม (The Behavior Approach)
3. วิธีการตัดสินใจด้วยวิธีการปฏิบัติ (The Practical Approach)
4. วิธีการตัดสินใจตามตัวแบบความขัดแย้ง (The Conflict Model)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 174-177) ได้กำหนดขั้นตอน กระบวนการตัดสินใจเป็น 5 ขั้นตอน สรุปสาระสำคัญดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นการกำหนดและวิเคราะห์ปัญหาในการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์การ โดยทั่วไปมักจะประสบปัญหามากมายหลายปัญหา ทั้งปัญหาที่มีความสำคัญมากและสำคัญน้อย บางปัญหามีความจำเป็นต้องแก้ไขเร่งด่วน ผู้บริหารจำเป็นต้องจัดลำดับ

ความสำคัญของปัญหาแล้วจึงวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาเพื่อเตรียมดำเนินการขั้นต่อไป

ขั้นที่ 2 การค้นหารวบรวมและกลั่นกรองข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ในการตัดสินใจใด ๆ ก็ตาม เราไม่ควรตัดสินใจเมื่อเรายังไม่ทราบข้อมูลทั้งหมด เพราะจะทำให้เกิดความผิดพลาดได้ การค้นหาข้อมูลทำได้หลายวิธี เช่น การสังเกตการณ์ดำเนินงานในด้านพฤติกรรมที่ได้กระทำมา แล้ว การสัมภาษณ์ การตอบแบบสอบถาม การทำงานพิเศษ การบันทึกข้อมูล

ขั้นที่ 3 การกำหนดทางเลือก เมื่อทราบปัญหาและข้อมูลต่าง ๆ อย่างละเอียดและหาแนวทางเลือกในการตัดสินใจ ซึ่งควรพิจารณาหลักการพื้นฐานก่อน

ขั้นที่ 4 ขั้นประเมินทางเลือก เมื่อได้ทางเลือกไว้หลายทางตามขั้นตอนที่ 3 แล้ว ทางเลือกแต่ละทางจะมีประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหานั้นที่ต่างกัน แต่จะมีทางเลือกเพียงทางเดียวที่ดีที่สุด ซึ่งจะต้องมีเกณฑ์ในการพิจารณา

ขั้นที่ 5 ขั้นตอนการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ซึ่งมีขั้นตอนย่อยสรุปได้ดังนี้

1. การตีกรอบ หมายถึงการให้นิยามว่าอะไรคือสิ่งที่ต้องตัดสินใจ และกำหนดไว้เบื้องต้นว่าเป็นสิ่งที่ทำให้เราขงทางเลือกหนึ่งให้สูงกว่าทางเลือกอื่น ๆ ที่มีอยู่
2. การเก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสาร ซึ่งเป็นข้อมูลที่ควรมีประสิทธิภาพ 4 ประการคือ

2.1 การหาข้อเท็จจริง ได้แก่ การพบปัญหา สาเหตุของปัญหา ขอบเขตของปัญหา ผลกระทบจากปัญหา รูปแบบของปัญหา ความชัดเจน

2.2 การหาข้อมูลจากบุคคล ได้แก่ ผู้เก็บข้อมูล การกำหนดวิธีการเก็บข้อมูล การเตรียมการเก็บข้อมูล การชี้แจงวัตถุประสงค์ การกำหนดระยะเวลาเพียงพอ

2.3 การประเมินจากสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น ข้อมูลทางกฎหมาย ข้อมูลทางสังคม ขนบธรรมเนียมประเพณี สภาพแวดล้อมของสังคม การจัดระบบข้อมูล ได้แก่ การจัดข้อมูลเป็นหมวดหมู่ การวิเคราะห์ข้อมูลอย่างละเอียด และการนำเสนอข้อมูลเป็นประเภทเอกสาร และประเภทที่ได้รับจากบุคคล

3. การหาบทสรุป

4. การเรียนรู้จากข้อมูลย้อนกลับเป็นระบบเพื่อการตัดสินใจในอดีตเพื่อ

ป้องกันการผิดพลาด

4) พฤติกรรมการตัดสินใจ

พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารเป็นลักษณะการกระทำ การปฏิบัติ หรือ การเลือกแนวทางปฏิบัติ เพื่อบรรลุผลในการแก้ปัญหา หรือเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของ องค์กร โดยทั่วไปพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร จะปรากฏออกมาในลักษณะต่าง ๆ เช่น วูดซ์ จ้างค์ (2523 : 25-29) ได้ประมวลไว้ 3 ลักษณะ คือ

1. ปฏิบัติตามความเคยชิน (Habit) กล่าวคือ เมื่อเกิดปัญหาใหม่ๆ จะเทียบเคียงกับปัญหาเดิมและวิธีแก้ปัญหาคเดิม แล้วนำวิธีการเดิมมาใช้ หรือปรับปรุงมาใช้อีกครั้งหนึ่ง
2. การแก้ปัญหา(Problem Solving) คือ การประเมินปัญหาที่เกิดขึ้นใหม่ใน สถานการณ์ใหม่ แต่พยายามใช้กลวิธีเดิมที่ใช้ได้ผลมาแล้วแก้ปัญหา ต่างกับข้อแรกที่ว่ามิได้ทำ จนเป็นนิสัยและเกิดกระบวนการวิธีประพุดติปฏิบัติใหม่ ซึ่งอาจมีความเสี่ยงสูงเกินกว่าเดิม
3. การสร้างสรรค์(Creativity) เป็นพฤติกรรมการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับ ปัญหาหรือสถานการณ์ที่แปลกใหม่ ไม่อาจนำเอาวิธีการเดิมๆมาใช้ได้ อาจวัดพฤติกรรม การตัดสินใจในลักษณะนี้ได้ 3 ขั้นตอน คือ การลองผิดลองถูกก่อนแล้วจึงทำการวิเคราะห์แนวทาง และสุดท้ายคือ การจัดรูปแบบขึ้นใหม่ได้แน่นอน

นอกจากนี้มีวิธีการที่ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกใช้ ตัดสินใจตามแนวคิดของ วรูม และเยทตอน (Vroom and Yetton, 1981 : 176) ซึ่งเสนอไว้ 5 วิธี ดังนี้

1. ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่
2. ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาพร้อมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นรายบุคคล
4. ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา
5. ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกพร้อมกับผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน

แทนเนนบัม (Tannenbaum, 1979 : 39) ได้เสนอพฤติกรรมการตัดสินใจของ ผู้บริหารว่า ลักษณะของความต่อเนื่องระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับความเป็นอิสระ ของผู้ใต้บังคับ บัญชา ดังรายละเอียดในแผนภาพประกอบ

แกนต่อเนื่องของพฤติกรรม

การใช้อำนาจของผู้นำ		ความเป็นอิสระภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา	
(1) ผู้นำตัดสินใจเอง แล้วแจ้งให้ทราบ	(2) ผู้นำพยายามกระตุ้น เกลี้ยกล่อมให้ยอมรับ ผลการตัดสินใจของตัวเอง	(3) ผู้นำเสนอข้อตัดสินใจ ของตน แล้วขอทราบ ความคิดเห็น	(4) ผู้นำเสนอข้อตัดสินใจ และอาจเปลี่ยนแปลงได้
		(5) ผู้นำเสนอปัญหา แล้วขอข้อเสนอแนะ แต่ตัดสินใจเอง	(6) ผู้นำชี้ข้อจำกัดแล้วให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจ ภายในขอบเขตนั้น
			(7) ผู้นำอนุญาตให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา ตัดสินใจภายใน ขอบเขตนั้น

แผนภาพที่ 3 แบบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร

จากแผนภาพประกอบ จะเห็นว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมการตัดสินใจตามแบบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องจากซ้ายไปขวา จากซ้ายมือสุดผู้บริหารรวบรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ตัวเองเพียงผู้เดียว ซึ่งเป็นลักษณะการบริหารแบบรวบรวมอำนาจมากที่สุด โดยการที่ค่อย ๆ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้นทีละน้อย จนกระทั่งด้านขวาสุด ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุด หรือมีอิสระในการตัดสินใจมากที่สุด ซึ่ง แทนเนนบัม (Tannenbaum) ได้ขยายให้เห็นพฤติกรรมการตัดสินใจในลักษณะต่าง ๆ โดยการแบ่งพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารออกเป็นเจ็ดแบบ ซึ่งแต่ละแบบจะมีลักษณะ ดังนี้

แบบที่ 1 ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ กรณีนี้ผู้บริหารเป็นผู้พิจารณาปัญหาเอง โดยการหาทางแก้ปัญหาไว้หลาย ๆ ทาง แล้วตัดสินใจเลือกทางที่เห็นว่าน่าจะให้ผลดีที่สุด จากนั้นก็แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ผู้บริหารประเภทนี้จะไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นใดๆ หรือให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแต่ประการใด

แบบที่ 2 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วเกลี้ยกล่อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจของตนในกรณีที่มีการตัดสินใจเหมือนกับแบบที่หนึ่ง ที่แตกต่างกันออกไปคือ แทนที่จะแจ้งการ

ตัดสินใจของตนให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบ ก็เปลี่ยนมาใช้ศิลปะในการเกลี้ยกล่อมให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจนั้น เหตุที่เกลี้ยกล่อมเพราะสำนึกว่าอาจมีการต่อต้านเกิดขึ้น และพยายามลดการต่อต้านโดยชี้ให้เห็นว่า ถ้ากระทำดังที่ตัดสินใจแล้วจะเกิดประโยชน์ต่อผู้ได้บังคับบัญชาและต่อองค์กรอย่างไร

แบบที่ 3 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารพยายามที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับ โดยให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาได้รับทราบว่าเป็นการบริหารอย่างไรและมีความตั้งใจอย่างไร หลังจากได้อธิบายให้ผู้ได้บังคับบัญชาฟังแล้ว ก็ให้ผู้ได้บังคับบัญชา ได้สอบถามปัญหาที่สงสัย กรณีเช่นนี้ จะช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เข้าใจมากขึ้นว่าผู้บริหารต้องการจะทำอย่างไร

แบบที่ 4 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชา และผู้บริหารอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่หากได้ข้อมูลที่คิดว่า ผู้บริหารแบบนี้ให้โอกาสแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ได้มีส่วนในการที่จะให้ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจบ้าง แต่ความคิดริเริ่มและการตัดสินใจมาก่อนแล้ว แต่คิดว่าเปลี่ยนแปลงได้ จึงทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นเพื่อดูปฏิบัติการที่จะเกิดขึ้นว่าการตัดสินใจนั้นจะกระทบกระเทือนอย่างไรบ้าง และหากข้อมูลที่ได้จากผู้ได้บังคับบัญชาเหมาะสมเพียงพอ ผู้บริหารอาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจเสียใหม่

แบบที่ 5 ผู้บริหารเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำหรือความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชา แล้วนำมาพิจารณาตัดสินใจ การตัดสินใจแบบนี้ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหาที่ผู้บริหารเสนอ ผู้บริหารจะชี้แจงให้เห็นว่าตัวปัญหาคืออะไร แล้วจึงให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและเสนอแนะข้อมูล ตลอดจนทางเลือกต่าง ๆ ในการแก้ปัญหาเหล่านั้น จากนั้นผู้บริหารจะนำข้อเสนอแนะและความคิดเห็นต่าง ๆ มาประกอบการพิจารณาตัดสินใจ

แบบที่ 6 ผู้บริหารชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น การตัดสินใจแบบนี้ผู้บริหารมอบปัญหาและข้อจำกัดให้แก่กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาไปทำการตัดสินใจโดยที่ตนเองอาจจะเป็นสมาชิกในกลุ่มที่ร่วมพิจารณาตัดสินใจนั้น

แบบที่ 7 ผู้บริหารมอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดแบบ นี้ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดว่าใครบ้างที่จะเป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหานั้นๆ และเมื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจอย่างไรแล้ว ผู้บริหารจะยอมรับการตัดสินใจนั้น

ในแง่ของการบริหารนั้น ไม่อาจชี้ชัดลงไปว่าพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจรูปแบบใดที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพย่อมต้องรู้จักใช้

วิธีการตัดสินใจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆที่เป็นอยู่ย่อมหมายถึงในบางครั้งกรณีที่ผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจเอง แต่ในอีกหลาย ๆ กรณีที่ผู้บริหารควรให้บุคลากรหรือให้ผู้ที่บังคับบัญชา ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย

สรุปได้ว่า ในการปฏิบัติงาน ในการบริหารงานสถานศึกษา ผู้บริหารต้องตัดสินใจว่าใครควรจะเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องใด ในงานใด จะเป็นวิธีการที่ผู้บริหารตัดสินใจ วิธีที่ผู้บริหารปรึกษากับผู้บังคับบัญชา วิธีที่ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาร่วมกัน หรือวิธีให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชา ตัดสินใจในการพิจารณาผู้บริหารต้องมองถึงความสำคัญของคุณภาพการตัดสินใจ การยอมรับการตัดสินใจ ข้อมูลที่ผู้บริหารมีอยู่ และความสามารถของผู้บังคับบัญชา ด้วย

### 1.3 ทฤษฎีการจูงใจ “สองปัจจัย” ของ เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg)

สมยศ นาวิการ (2525 : 98) กล่าวว่าทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์ก มีชื่อเรียกหลายชื่อ เช่น ทฤษฎีสองปัจจัย (Dual Factor Theory) และ ทฤษฎีแรงจูงใจสุขอนามัย (Motivation Hygiene Theory) เป็นต้น ในการพัฒนาทฤษฎีของเขานั้นเริ่มต้นด้วยการสัมภาษณ์นักบัญชี และวิศวกรประมาณ 200 คน จากอุตสาหกรรม 11 แห่ง ในเมืองพิทซ์เบิร์ก จากการวิเคราะห์ที่ได้จากการสัมภาษณ์ เฮิร์ซเบิร์ก และเพื่อนร่วมงาน คือ เบอ์นาร์ด (Bernard Mausner) และ บาบารา (Babara Synderman) พบว่า มีปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึที่ดีและไม่ดีของพนักงาน ปัจจัยดังกล่าวแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น และปัจจัยอนามัยหรือปัจจัยค้ำจุน สรุปว่า

1. จะมีเงื่อนไขบางอย่างเกี่ยวกับงานที่ทำให้คนพอใจในงานที่ทำ แต่ทว่าสิ่งเหล่านี้ไม่ใช่เป็นสิ่งจูงใจให้คนทำงานเพิ่มขึ้น เฮิร์ซเบิร์ก เรียกปัจจัยเหล่านี้ว่าปัจจัยอนามัยหรือปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors)

- 1.1 นโยบาย และการบริหารงานของบริษัทที่ยุติธรรม
- 1.2 ผู้บังคับบัญชาจะต้องรู้งานเป็นอย่างดี
- 1.3 ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนงาน
- 1.4 เงินเดือนที่ยุติธรรม
- 1.5 สภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดี
- 1.6 ความมั่นคงของงาน

2. ปัจจัยจูงใจ หรือปัจจัยกระตุ้น (Motivator Factors) เป็นปัจจัยที่จูงใจคนให้ปฏิบัติงานดีขึ้น

- 2.1 โอกาสกระทำบางสิ่งบางอย่างที่มีความสำคัญให้เกิดความสำเร็จ

2.2 ได้รับการยกย่องสำหรับความสำเร็จ

2.3 ความก้าวหน้า

2.4 ลักษณะของงานที่ต้องทำหาย

2.5 ความรับผิดชอบมากขึ้น

ทฤษฎีของ เฮิร์ชเบอร์ก สรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยนามัย หรือปัจจัยค่าจูน

1.1 เมื่อไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการ ความไม่พอใจงานที่ทำจะ  
สูงขึ้น

1.2 เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการ ความไม่พอใจงานที่ทำจะ  
ไม่เกิดขึ้น แต่ไม่ได้เพิ่มความพอใจ หรือแรงจูงใจ

2. ปัจจัยจูงใจ หรือ ปัจจัยกระตุ้น

2.1 เมื่อไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการ ความพอใจ และแรงจูงใจจะ  
ไม่เกิดขึ้น

2.2 เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการ ความพอใจ และแรงจูงใจจะ  
เกิดขึ้น

การค้นพบของ เฮิร์ชเบอร์ก ซึ่งให้เห็นว่าความไม่พอใจไม่ได้เป็นสิ่งที่อยู่ตรงกันข้ามกับ  
ความพอใจหรือแรงจูงใจ บุคคลที่ไม่มี ความไม่พอใจไม่ได้หมายความว่าเขาจะมีความพอใจ  
หรือนโยบายของบริษัทที่มีเหตุผลไม่ได้ทำให้เกิดแรงจูงใจที่สูงเลย แต่ปัจจัยนามัยเหล่านี้มา  
ก่อนแรงจูงใจ พนักงานที่ไม่มี ความไม่พอใจ เนื่องจากเขาได้รับผลตอบแทนอย่างเพียงพอ  
สามารถจูงใจได้ง่ายกว่าพนักงานที่มีความไม่พอใจ ความสำเร็จ ความก้าวหน้า และการยกย่อง  
สามารถจูงใจพวกเขาได้

กล่าวโดยสรุป การศึกษาของเฮิซเบิร์กที่เรียกว่า Hygiene Factors หรือปัจจัยสุขอนามัย  
นั้นจะช่วยป้องกันให้คนงานไม่เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ส่วนปัจจัยในการจูงใจ  
(Motivator Factors) จะทำให้คนงานมีความสุขหรือมีความพอใจในการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติอยู่  
ดังตารางเปรียบเทียบต่อไปนี้

### ตารางที่ 1 เปรียบเทียบ ปัจจัยสุขอนามัย กับ ปัจจัยจูงใจในงาน

<b>ทฤษฎีสองปัจจัย</b>	
<p><b>ปัจจัยสุขอนามัย หรือปัจจัยสภาพแวดล้อม (Hygiene Factors)</b> คือ ขอบเขตสิ่งแวดล้อมของงาน Job Context เป็นปัจจัยจำเป็น</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล</li> <li>2. การตรวจสอบงาน หรือนิเทศงาน</li> <li>3. ความมั่นคง</li> <li>4. สภาพงาน               <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1 ชั่วโมงการทำงาน</li> <li>4.2 ค่าตอบแทนและสวัสดิการ</li> <li>4.3 สิ่งแวดล้อมของที่ทำงาน อากาศ แสง เสียง อุปกรณ์อำนวยความสะดวก</li> <li>4.4 วันหยุด วันลา</li> <li>4.5 การรักษาพยาบาล เป็นต้น</li> </ol> </li> <li>5. นโยบายของฝ่ายบริหาร และรูปแบบการบังคับบัญชา</li> </ol>	<p><b>ปัจจัยจูงใจในงาน (Motivator Factors)</b> เกี่ยวข้องกับเนื้องานเป็นความพอใจ “Job Content” ได้แก่ :-</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. งานที่มีความหมายสำคัญต่อพนักงาน</li> <li>2. ความรู้สึกที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน</li> <li>3. ความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น</li> <li>4. มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การงาน และการอาชีพ</li> <li>5. ได้รับการยอมรับว่ามีผลงานดี มีประโยชน์</li> </ol>

#### 1.4 ทฤษฎีเอ็กซ์(X) ทฤษฎีวาย(Y) ของแมคเกรเกอร์(Mcgregor)

ก่อนเฮิร์ชเบอร์ก จะศึกษาแนวคิดดังกล่าว นักค้นคว้าทางพฤติกรรมศาสตร์ ผู้หนึ่งคือ ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas Mcgregor) ศาตราจารย์ สถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology) ได้เขียนหนังสือชื่อ The Human Side of Enterprise โดยแมคเกรเกอร์ ได้ตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของคนงาน ซึ่งต่อมาได้พัฒนาเป็นทฤษฎีเอ็กซ์และทฤษฎีวาย (Mcgregor. 1966 :260) มีรายละเอียด นำเสนอดังนี้

ทฤษฎีเอ็กซ์ ให้ความสำคัญกับคน ซึ่งเป็นองค์ประกอบหรือปัจจัยอย่างหนึ่งในการผลิตเช่นเดียวกับเงินทุน และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการผลิต และจะต้องควบคุมโดยฝ่ายบริหาร



คนได้รับแรงกระตุ้นหรือแรงจูงใจทางบวกด้วยการตอบแทนด้านการเงิน ผลประโยชน์อย่างอื่น การขู่เชิญคุกคามด้วยการลงโทษเป็นแรงกระตุ้นทางลบ แมคเกรเกอร์ สรุปพฤติกรรมของคนตามทฤษฎีเอ็กซ์ ไว้ดังนี้ คือ

1. คนทุกคนไม่ชอบทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานทุกอย่างเท่าที่จะทำได้

2. คนไม่ชอบทำงาน จึงต้องใช้อำนาจบังคับ ควบคุม แนะนำหรือขู่เชิญว่าจะลงโทษเพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์

3. คนชอบให้มีผู้คอยแนะนำ ซึ่งแนวทางในการทำงาน มีความทะเยอทะยาน ต้องการความปลอดภัยมากกว่าสิ่งใด

โดยสาระสำคัญ ทฤษฎีเอ็กซ์ ซึ่งให้เห็นว่า โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ไม่ชอบทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงงานเมื่อมีโอกาส ในขณะที่เดียวกันมนุษย์จะสนใจประโยชน์ส่วนตนเป็นที่ตั้ง ดังนั้น ในการจูงใจเพื่อให้คนปฏิบัติงาน ต้องบังคับให้เกิดความเกรงกลัว และให้ผลตอบแทนทางกายภาพ ทฤษฎีนี้แม้จะมีได้กล่าวอย่างชัดเจนว่าจะใช้วิธีการลงโทษหรือข่มขู่ด้วยวิธีการใดก็ตาม แต่ก็แสดงออกถึงวิธีการบังคับโดยทางอ้อม ด้วยวิธีการจ่ายผลตอบแทนโดยตรงเท่านั้น

ทฤษฎีวาย มีสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของคน ดังต่อไปนี้

คนจะทุ่มเทแรงกาย แรงใจให้กับงานตามปกติ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะงานและการควบคุมงาน กล่าวคือ

1. การควบคุมจากบุคคลอื่นและการบังคับขู่เชิญ ไม่ใช่วิธีเดียวที่จะทำให้คนทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ทุกคนปรารถนาเป็นตัวของตัวเอง และการควบคุมตัวเองในการทำงาน เพื่อสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ที่เขาผูกพัน

2. การที่คนมีความผูกพันต่อวัตถุประสงค์ เป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่ผลักดันให้เกิดสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ที่ตนมีส่วนผูกพัน

3. คนเราไม่เพียงแต่ต้องการมีความรับผิดชอบด้วยตนเองเท่านั้น แต่ต้องการแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นอีกด้วย

4. คนส่วนมากมีความสามารถค่อนข้างสูงในการใช้จินตนาการ และใช้ความเฉลียวฉลาด ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาขององค์การ

ทฤษฎีวาย เป็นแนวความคิดที่คำนึงถึงจิตวิทยาของมนุษย์อย่างลึกซึ้ง และเป็นการมองพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การตามสภาพจริง การดำเนินงานในองค์การจะสำเร็จได้โดยความร่วมมืออย่างจริงจัง มีโอกาสใช้ความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล และโดยให้ตั้งอยู่ใน

## ความพอใจด้วย

จากการศึกษาทฤษฎีเอ็กซ์ และทฤษฎีวาย สรุปได้ว่า ทฤษฎีเอ็กซ์ มองว่าคนเป็นองค์ประกอบหรือปัจจัยอย่างหนึ่งในการผลิตเช่นเดียวกับเงินและวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการผลิต และต้องควบคุมโดยฝ่ายบริหาร ส่วนทฤษฎีวาย เป็นแนวคิดที่คำนึงถึงจิตวิทยาของมนุษย์ มองพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การจากสภาพจริง และการดำเนินงานในองค์การจะสำเร็จได้โดย ได้รับความร่วมมืออย่างจริงจัง

## 2. หลักการบริหารสถานศึกษา

### 2.1 การบริหารโรงเรียน

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2542 : 53) ได้ให้ความหมายและขอบข่ายของการบริหารโรงเรียน ดังนี้

การบริหารโรงเรียน คือ กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกของสังคมในทุกๆด้าน เช่น ความสามารถ ทักษะคติ พฤติกรรม ค่านิยม หรือคุณธรรม ทั้งในด้านสังคม การเมืองและเศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคลดังกล่าว เป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่างๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผนและไม่เป็นระเบียบแบบแผน ทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน

หน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องทำ ประกอบด้วย

1. งานเกี่ยวกับคณะบุคคลผู้ร่วมงาน ได้แก่ การบริหารงานบุคคลที่อยู่ในองค์การ

2. การพัฒนาหลักสูตร

3. การจัดกิจกรรมให้นักเรียน

4. งานอำนวยความสะดวกต่างๆ

5. การจัดการด้านงบประมาณและการเงินต่างๆ

6. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

7. การจัดองค์การและรูปแบบของหน่วยงาน

### 2.2 บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานหลักในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้บรรลุตามความมุ่งหมายของการปฏิรูปการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ

และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง จึงกำหนดให้มีคณะกรรมการซึ่งเป็นองค์คณะบุคคลทำหน้าที่กำกับ และส่งเสริม สนับสนุนกิจการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามนโยบาย มาตรฐานในการบริหารจัดการทางการศึกษา ทั้งนี้ การทำงานให้ประสบความสำเร็จนั้น สถานศึกษาและคณะกรรมการ ต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของกันและกัน ควรมีรูปแบบ วิธีทำงานที่ประสานสอดคล้องกันโดยมี จุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาการศึกษาให้บรรลุผลตามที่ร่วมกันกำหนดขึ้น สถานศึกษควรมี บทบาทหน้าที่ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2547 : 10-11)

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับ นโยบายและแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตลอดจนบริบทและความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น
2. จัดตั้งงบประมาณ และรับผิดชอบค่าใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา
3. พัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง การ ศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของนักเรียน ชุมชนและท้องถิ่น
4. จัดการเรียนการสอน สภาพแวดล้อม บรรยากาศการเรียนการสอนที่เหมาะสม และส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตลอดจนการปรับปรุงและพัฒนา การศึกษาอย่างต่อเนื่อง
5. ออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศและแนวปฏิบัติต่าง ๆ ตามที่กฎหมาย กำหนด
6. กำกับ ติดตาม ประเมินผลงานตามแผนงาน โครงการและประเมินผลการ ปฏิบัติงาน ตลอดจนพิจารณาความคิดเห็นความชอบ การพัฒนา และการดำเนินการทางวินัยกับครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด
7. ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้จ่าย และ จัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา
8. จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ความร่วมมือ ในการประเมินคุณภาพการศึกษาจากหน่วยงานภายนอกสถานศึกษา รวมทั้งการรายงานผลการ ประเมินต่อคณะกรรมการสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
9. ส่งเสริมความเข้มแข็งให้กับชุมชน และสร้างความสัมพันธ์กับสถานศึกษา และสถาบันอื่นในชุมชน และท้องถิ่น
10. ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับกิจการภายในสถานศึกษาหรือตามที่ได้รับ มอบหมาย และตามที่กฎหมายกำหนด

### 2.3 อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 รวมทั้งอำนาจหน้าที่การบริหารบุคคลที่จะเกิดขึ้นตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สรุปอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ดังนี้

1. กำกับการดำเนินงานกิจการของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง และนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ความต้องการของชุมชน และท้องถิ่น
2. ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินการกิจการต่างๆของสถานศึกษา
3. มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาตามที่กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษากำหนด
4. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศฯ กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากบทบาทและอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังกล่าว อาจเปรียบเทียบบทบาทหน้าที่ดังตารางต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2547 : 13 -16 )

ตารางที่ 2 บทบาทและอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

บทบาทหน้าที่ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	บทบาทหน้าที่ ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
<p><b>1. ด้านวิชาการ</b></p> <p>1.1 พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น</p> <p>1.2 จัดการเรียนการสอน สภาพแวดล้อม บรรยากาศการเรียนการสอนที่เหมาะสมและส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตลอดจนการปรับปรุงและพัฒนาการศึกษาอย่างต่อเนื่อง</p> <p>1.3 จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และรายงานผลการประเมินให้คณะกรรมการสถานศึกษารับทราบ</p>	<p><b>1. ด้านวิชาการ</b></p> <p>1.1 ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของผู้เรียน ชุมชนและท้องถิ่น</p> <p>1.2 ให้ข้อเสนอแนะ และส่งเสริมสนับสนุน ในการจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม กระบวนการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง</p> <p>1.3 รับทราบและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดระบบและการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา</p>
<p><b>2. ด้านงบประมาณ</b></p> <p>2.1 จัดตั้งงบประมาณ และรับผิดชอบการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา ตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศกำหนด</p> <p>2.2 ออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศและแนวปฏิบัติ ฯลฯ เกี่ยวกับการบริหารการเงิน และการจัดหารายได้จากทรัพย์สินสถานศึกษา ทั้งนี้ ตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด</p>	<p><b>2. ด้านงบประมาณ</b></p> <p>2.1 ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดตั้งและการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา</p> <p>2.2 ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะในการออก ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศและแนวปฏิบัติ ฯลฯ เกี่ยวกับการบริหารการเงิน และการจัดหารายได้จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ทั้งนี้ ตามที่กฎหมายกำหนด</p>
<p><b>3. ด้านการบริหารงานบุคคล</b></p> <p>ดำเนินการตามที่กฎหมายว่าด้วยระเบียบ</p>	<p><b>3. ด้านการบริหารงานบุคคล</b></p> <p>ปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบ</p>

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

บทบาทหน้าที่ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	บทบาทหน้าที่ ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
<p>ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กำหนด</p> <p><b>4. ด้านการบริหารทั่วไป</b></p> <p>4.1 จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษา ของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย และ แผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา ตลอดจนบริบทและความ ต้องการของชุมชนและท้องถิ่น</p> <p>4.2 ดำเนินการและกำกับติดตาม และ ประเมินผลงานตามแผนงาน โครงการของ สถานศึกษา</p>	<p>ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กำหนด ให้เป็นอำนาจของคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p><b>4. ด้านการบริหารทั่วไป</b></p> <p>4.1 ให้ความคิดเห็น เสนอแนะ และให้ คำปรึกษาในการจัดทำนโยบาย แผนพัฒนา การศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับ นโยบาย และแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตลอดจนบริบท และความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น</p> <p>4.2 รับทราบ ให้ความเห็น และข้อ เสนอแนะในการปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพ การศึกษาและกิจการของสถานศึกษาให้ สอดคล้องกับ กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง และนโยบายของกระทรวง ศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาฯ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ความต้องการ ของชุมชน ท้องถิ่น และรายงานสำนักงานเขต พื้นที่การ ศึกษา เมื่อสถานศึกษาไม่ปฏิบัติตาม กฎหมาย ระเบียบประกาศ คำสั่ง สำนักงาน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และความ ต้องการของท้องถิ่นชุมชน</p>

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

บทบาทหน้าที่ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	บทบาทหน้าที่ ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
<p>4.3 ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งปกครอง ดูแล บำรุง รักษา ใช้ และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษาตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯ กำหนด</p>	<p>4.3 ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนเกี่ยวกับการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้ และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษาตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศฯ กำหนด</p>
<p>4.4 ออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ แนวปฏิบัติ ฯลฯ ในการดำเนินงานด้านต่างๆ ตามกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด</p>	<p>4.4 ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ และให้คำปรึกษาในการออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ แนวปฏิบัติ ฯลฯ ในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ตามกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด</p>
<p>4.5 ส่งเสริมความเข้มแข็งในชุมชน และสร้างความสัมพันธ์กับสถาบันอื่นๆ ในชุมชน และท้องถิ่น</p>	<p>4.5 ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ และให้คำปรึกษาในการส่งเสริมความเข้มแข็งในชุมชน และสร้างความสัมพันธ์กับสถาบันอื่น ๆ ในชุมชนและท้องถิ่น</p>
<p>4.6 ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวกับกิจการภายในสถานศึกษาหรือตามที่ได้รับมอบหมาย และตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด</p>	<p>4.6 ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษา ตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p>

ในกรณีที่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเห็นว่า การดำเนินงานของสถานศึกษาไม่สอดคล้องหรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ประกาศฯ หลักเกณฑ์ นโยบายให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เสนอความเห็นดังกล่าวให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รับทราบ เพื่อพิจารณาสั่งการให้สถานศึกษาปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ต่อไป

สรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่หลักของสถานศึกษาคือ การจัดการศึกษาในขอบข่ายงาน  
 ที่ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคลากร และงานบริหารทั่วไป  
 ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้นำที่มีหน้าที่บริหารจัดการ มีหน้าที่ประสานความร่วมมือกับคณะ  
 บุคคล หรือหน่วยงานอื่นเพื่อให้ภารกิจของสถานศึกษาประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่  
 วางไว้

#### 2.4 ขอบเขตการดำเนินงานของสถานศึกษา (โรงเรียน) ที่เป็นนิติบุคคล

กระทรวงศึกษาธิการ ได้ให้ความหมายของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลไว้ว่า  
 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1. 2546 : 3-4) หมายถึง โรงเรียนในสังกัด  
 เขตพื้นที่การศึกษาที่กฎหมายยอมรับให้สามารถกระทำการกิจต่าง ๆ ได้ด้วยตนเองภายใน  
 ขอบเขตของวัตถุประสงค์ มีสิทธิและหน้าที่ตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายระเบียบบริหาร  
 ราชการกระทรวงศึกษาธิการ ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ และกฎหมายอื่นซึ่งกำหนด  
 สิทธิและหน้าที่ของสถานศึกษาไว้เป็นการเฉพาะ ดังนั้นจึงจำเป็นที่กระทรวง ศึกษาธิการ โดย  
 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ จะต้องใช้อำนาจตามมาตรา 8 พระราชบัญญัติระเบียบ  
 บริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ออกระเบียบว่าด้วยการบริหารจัดการและ  
 ขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อเป็นกรอบ  
 ขอบเขตในการปฏิบัติหน้าที่และวางหลักเกณฑ์ในการดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาที่เป็น  
 นิติบุคคลเหล่านั้น การเป็นนิติบุคคลของ โรงเรียนไม่ได้หมายความว่า เมื่อโรงเรียนเป็น  
 นิติบุคคลแล้วจะมีความเป็นอิสระในการบริหารงาน หรือมีอำนาจหน้าที่ของตนเองอย่างไม่มี  
 ขอบเขต และเนื่องจากตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.  
 2546 ไม่มีหมวดใดที่ได้บัญญัติเกี่ยวกับขอบเขตหรืออำนาจการดำเนินการของโรงเรียนที่เป็น  
 นิติบุคคลไว้

เมื่อพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มีผลบังคับ  
 ใช้ สถานศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ  
 ไปสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการ  
 การศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นผู้บังคับบัญชา ฉะนั้นหน้าที่ในการดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา  
 จึงขึ้นอยู่กับหน่วยงานต้นสังกัดจะมอบหมายหรือมอบอำนาจให้ปฏิบัติ ซึ่งอาจเป็นกรณีที่  
 สถานศึกษาได้รับมอบอำนาจจากเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้  
 ปฏิบัติโดยตรง หรือจากราชการส่วนกลาง หรือมีกฎหมายเฉพาะ หรือมีระเบียบกระทรวง  
 ศึกษาธิการ ว่าด้วยการบริหารจัดการ ได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของสถานศึกษา เช่น การมอบ



อำนาจให้ผู้อำนวยความสะดวกสถานศึกษาปฏิบัติราชการแทนเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเรื่องการบริหารงานบุคคล การดำเนินงานตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ และเรื่องการบริหารงานทั่วไปของสถานศึกษา เป็นต้น ดังนั้นขอบเขตภารกิจของสถานศึกษา จึงไม่ได้เกิดขึ้น โดยการเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษา แต่ได้เกิดจากการมอบหมาย หรือมอบอำนาจที่กฎหมายกำหนด

สำหรับขอบข่ายภารกิจที่สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาต้องดำเนินการ มีรายละเอียดในเรื่องต่างๆ ดังนี้

### 1. งานด้านวิชาการ ได้แก่เรื่อง

- 1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 1.3 การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน
- 1.4 การประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
- 1.5 การพัฒนาและใช้สื่อ เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 1.6 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
- 1.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 1.8 การส่งเสริมให้ชุมชนมีความเข้มแข็งทางวิชาการ

สำนักงานศึกษาธิการ เขต 2 ได้ระบุขอบข่ายงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา

ไว้ดังนี้ (เสาวณี ศรีพุทธรัตน์, 2548 : 16)

1. งานด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้
2. งานการเรียนการสอน
3. งานวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน
4. งานวัดและประเมินผล
5. งานห้องสมุด
6. งานนิเทศการศึกษา
7. งานด้านวางแผนและกำหนดวิธีดำเนินงาน
8. งานส่งเสริมการสอน
9. งานประชุมอบรมทางวิชาการ
10. งานพัฒนาการสอนกลุ่มประสบการณ์ต่างๆ

เสาวณี ศรีพุทธรัตน์ (2548 : 18) ได้สรุปขอบข่ายงานบริหารวิชาการของผู้บริหาร

ไว้ 3 ลักษณะใหญ่ ๆ ด้วยกันคือ

1. การจัดกระบวนการบริหารงานวิชาการ เป็นหัวใจของการบริหารที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพของงานวิชาการ กระบวนการบริหารงานวิชาการแบ่งออกได้ดังนี้

1.1 การวางแผนงานวิชาการ โรงเรียนจะต้องวางนโยบายในการปฏิบัติงาน วิชาการ จัดระบบงาน กำหนดวิธีการ จัดบุคลากรในการปฏิบัติงาน จัดทำโครงการและแผนปฏิบัติงานเพื่อให้ดำเนินงานตามเป้าหมายของแผนงานและโครงการ การวางแผนงานจะต้องระดมกำลังในโรงเรียน ได้แก่ ครู ให้มีส่วนร่วมในการวางแผนและโครงการ

1.2 การติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนและโครงการ ครูใหญ่ควรจัดให้มีปฏิทินการปฏิบัติงานของโรงเรียน เพื่อติดตามงาน ให้รู้ว่าเมื่อใดจะทำอะไร ใครเป็นคนทำ เช่น การกำหนดวันเปิดภาคเรียน การวัดผล การออกข้อสอบ การประชุม การอบรมครู เป็นต้น ปฏิทินงานจะช่วยให้สะดวกในการควบคุมและติดตามงานให้ดำเนินไปตามแผน

1.3 การประเมินผล เป็นการประเมินระบบงานหรือแผนงานที่วางไว้ การประเมินผลจะต้องประเมินเป็นระยะ ๆ เมื่อเสร็จสิ้นโครงการหรือแผนงานจะได้ดูว่า ได้ผลตามเป้าหมายหรือต่ำกว่าเป้าหมาย จะได้หาทางปรับปรุงต่อไป

2. การจัดและพัฒนาวิชาการ ได้แก่

2.1 การจัดทำแผนการสอน

2.2 การจัดโครงการสอนซ่อมเสริมและส่งเสริมเด็กดี

2.3 การพัฒนาการวัดผลและประเมินผล เช่น จัดให้มีการวิเคราะห์ข้อสอบ

2.4 จัดทำธนาคารข้อสอบ

2.5 การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร เช่น ชุมนุมต่าง ๆ สถานักเรียน

2.6 การแนะแนวการศึกษาและอาชีพ

2.7 การจัดห้องสมุด โรงเรียนเพื่อเป็นแหล่งค้นคว้าเรียนรู้

2.8 การจัดสื่อการสอน เช่น การจัดตั้งศูนย์โสตทัศนศึกษาในโรงเรียน

2.9 การจัดรวบรวมเอกสารการสอน คู่มือคือ เพื่อช่วยให้ครูสอนดีขึ้น

2.10 การนิเทศการสอน เช่น การอบรมครู การเยี่ยมชั้นเรียน การให้คำแนะนำ

2.11 การขอความร่วมมือจากศึกษานิเทศก์ช่วยปรับปรุงการเรียนการสอน

3. การส่งเสริมและควบคุมงานวิชาการ

3.1 จัดโรงเรียน เช่น อาคารเรียน บริเวณโรงเรียน เพื่อส่งเสริมงานวิชาการ

3.2 ดูแลครูประจำชั้นให้จัดชั้นเรียนได้ถูกหลักวิชา

3.3 ควบคุมครูให้ปฏิบัติงานไม่ให้บกพร่อง พร้อมกับส่งเสริมงานวิชาการแก่ครูให้มีความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ

3.4 ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูทดลองวิธีสอนใหม่ๆและส่งเสริมกำลังใจ

3.5 ส่งเสริมให้มีการสอนซ่อมเสริมให้มีประสิทธิภาพ

3.6 กำหนดเวลาทดสอบ การสอบ การเก็บสถิติข้อมูล

3.7 ตรวจสอบการทำงานของครู และการเรียนของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ

3.8 จัดประชุมผู้ปกครอง เพื่อขอความร่วมมือช่วยเหลือการเรียนของนักเรียน

3.9 จัดบริการเพื่อช่วยเหลืองานวิชาการให้มีประสิทธิภาพ เช่น ตรวจสอบสุขภาพ

นักเรียน

2. ด้านงบประมาณ ได้แก่เรื่อง

2.1 การจัดตั้งงบประมาณ

2.2 การจัดสรรงบประมาณ

2.3 การตรวจสอบ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ

2.4 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

2.5 การบริหารการเงิน

2.6 การบริหารบัญชี

2.7 การบริหารพัสดุและทรัพย์สิน

การจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นั้นหน่วยงานทุกระดับต้องมีกลไกขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ถูกต้อง โดยอาศัยแนวทางการพัฒนาตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน หรือที่เรียกว่า “ 7 Hurdles” ดังนี้ (ประบุทศ ชูสอน, 2548 : 22-26)

การวางแผนงบประมาณ (Budgeting Planning)

1. การกำหนดผลผลิตและการคำนวณต้นทุน (Output Specification and Costing)

2. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management)

3. การบริหารทางการเงินและงบประมาณ (Financial Management/Fund Control)

4. การรายงานทางการเงินและผลดำเนินการ (Financial and Performance Reporting)

5. การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management)

6. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)

### 3. ด้านบริหารงานบุคคล ได้แก่เรื่อง

3.1 การวางแผนอัตรากำลัง

3.2 การกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากร

ทางการศึกษา

3.3 การเกลี่ยอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.4 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

3.5 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.6 การเปลี่ยนแปลงสถานภาพทางวิชาชีพ

3.7 เงินเดือนและค่าตอบแทน

3.8 การเลื่อนขั้นเงินเดือน

3.9 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.10 การลาศึกษาต่อ

3.11 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.12 การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ

3.13 มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ

3.14 การส่งเสริมวินัยสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.15 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากร  
ทางการศึกษา (รวมทั้งเรื่องการสั่งพักราชการและการให้ออกจากราชการไว้ก่อน)

3.16 การรายงานการดำเนินงานทางวินัยและการลงโทษ

3.17 การอุทธรณ์และร้องทุกข์

3.18 การออกจากราชการ

3.19 การขอรับใบอนุญาตและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ

3.20 งานทะเบียนประวัติวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.21 งานยกเว้นคุณสมบัติ

### 4. งานด้านบริหารทั่วไป ได้แก่เรื่อง

4.1 การพัฒนาระบบและสารสนเทศ

4.2 การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

- 4.3 การวางแผนการศึกษา
- 4.4 งานวิจัยและพัฒนาเพื่อแผนการศึกษา
- 4.5 การจัดระบบบริหารและพัฒนาองค์กร
- 4.6 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 4.7 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 4.8 การดำเนินงานด้านธุรการ การเงิน การบัญชี การคลังและพัสดุ
- 4.9 การอำนวยความสะดวกด้านบุคลากร
- 4.10 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- 4.11 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- 4.12 การรับนักเรียน
- 4.13 การจัดตั้ง ยุบ รวม เลิก สถานศึกษา
- 4.14 การระดมทรัพยากรสถานศึกษา
- 4.15 การส่งเสริมกิจการนักเรียน
- 4.16 การประชาสัมพันธ์งานสถานศึกษา
- 4.17 การส่งเสริม สนับสนุน และประสานการจัดการศึกษาของบุคคลชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
- 4.18 งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาค ท้องถิ่น
- 4.19 งานติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานผลการพัฒนาของสถานศึกษา
- 4.20 จัดระบบควบคุมภายใน

กล่าวโดยสรุป ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ได้กำหนดองค์ประกอบหลักของการปฏิรูปการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูประบบบริหารและการจัดการ ไว้ในมาตรา 39 ว่าให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาด้านงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ดังนั้น การบริหารงานของสถานศึกษาจึงมีขอบข่ายหลักของงานสำนักงานดังกล่าว

### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 3.1 งานวิจัยในประเทศ

ได้มีผู้วิจัยและศึกษาค้นคว้าไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งขอนำมาเสนอ ดังนี้

ขงยุทธ โชคพระสมบัติ (2539 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาความต้องการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหาร โรงเรียน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดศรีสะเกษ ผลการวิจัย พบว่า

1. ความต้องการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหาร โรงเรียน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดศรีสะเกษ รวมทุกด้านและแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามตัวแปรเพศ วุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์ในตำแหน่งอาจารย์ พบว่า ทุกตัวแปรมีความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหาร โรงเรียน รวมทุกด้านและแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่อาจารย์เพศหญิง และอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี มีความต้องการในกระบวนการตัดสินใจอยู่ในระดับกลาง

2. เปรียบเทียบความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหาร โรงเรียนของอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดศรีสะเกษ ระหว่างเพศชายกับเพศหญิง พบว่า อาจารย์เพศชายมีความต้องการมากกว่าเพศหญิงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. เปรียบเทียบความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหาร โรงเรียน ระหว่างอาจารย์ที่มีวุฒิทางการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี พบว่า มีความต้องการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เปรียบเทียบความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหาร โรงเรียน ระหว่างอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี กับประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไป พบว่า มีความต้องการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านวิเคราะห์สาเหตุความยุ่งยากในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงที่อาจารย์ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 10 ปีขึ้นไป มีความต้องการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจมากกว่าอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .50

วีระพล มาสงงามเมือง (2539 : 113-116) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษากระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนโดยส่วนรวม ใช้กระบวนการตัดสินใจแบบ ค. ในงานทั้ง 6 ด้าน เมื่อพิจารณาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนใหญ่ใช้กระบวนการตัดสินใจในการบริหารแบบ ค. ในทุกด้าน ยกเว้นการบริหารงานบุคคลที่ใช้กระบวนการตัดสินใจแบบ ง. ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก ส่วนใหญ่ใช้กระบวนการในการตัดสินใจในการบริหารแบบ ค. ในทุกด้าน เมื่อพิจารณาจำแนกตามภารกิจบริหารงานโรงเรียน

2. ผลเปรียบเทียบกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารขนาดใหญ่ ขนาดกลาง ขนาดเล็ก ใช้กระบวนการในการตัดสินใจในงานบริหารงานวิชาการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01

3. ปัญหาและอุปสรรคในการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาตามขนาดของโรงเรียนพบว่า มีปัญหาอุปสรรคในการตัดสินใจอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ อิทธิพลจากบุคคลภายนอกโรงเรียน

4. ผลเปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคในการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ที่มีขนาดต่างกัน พบว่า มีปัญหาและอุปสรรคในการตัดสินใจไม่แตกต่างกัน

อนันต์ พันนึก (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย พบว่า พฤติกรรม การบริหาร โดยรวม ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย มีพฤติกรรมการบริหาร โดยรวมทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านการตัดสินใจ ด้านการประสาน งาน ด้านการติดต่อสื่อสาร และการควบคุม กำกับ นิเทศและติดตามผล อยู่ในระดับมาก แต่พบว่าพฤติกรรมที่ปฏิบัติมากกว่าด้านอื่น ๆ คือ ด้านการติดต่อสื่อสาร และพฤติกรรมที่ปฏิบัติน้อยกว่าด้านอื่นคือ ด้านการควบคุม กำกับ นิเทศและประเมินผล

อำนาจ นาไชย (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่องศึกษามีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครู อาจารย์ในงานการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม พบว่า

1. โดยรวม ครู อาจารย์มีความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในขั้นตอนในการกำหนดทางเลือกมากที่สุด เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ครู อาจารย์ โรงเรียนขนาดเล็ก มีความต้องการมีส่วนร่วมในขั้นตอนการกำหนดและวิเคราะห์ปัญหา และขั้นตอนการตัดสินใจ ทางเลือกมากที่สุด ครู อาจารย์โรงเรียนขนาดกลางต้องการมีส่วนร่วมในขั้นตอนการค้นหา การรวบรวม และการถกแถลงกรองข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ มากที่สุด ส่วนครู อาจารย์ในโรงเรียนขนาด

ใหญ่ต้องการมีส่วนร่วมในขั้นตอนการกำหนดทางเลือก และขั้นตอนการประเมินทางเลือกมากที่สุด

2. ผลการเปรียบเทียบความต้องการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจของครู อาจารย์โดยรวม จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่ามีจำนวนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. ครู อาจารย์ใน โรงเรียนประถมศึกษาต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุด ตามภารกิจงานบริหารโรงเรียน รวมทุกด้านในขั้นตอนที่ 3 ขั้นตอนการกำหนดทางเลือก เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ครู อาจารย์ต้องการมีส่วนร่วมในขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 5 ขั้นตอนการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดของครู ขั้นตอนที่ 2 ขั้นการค้นหา รวบรวมและกลั่นกรองข่าวสารข้อมูลต่างๆ ส่วนครู อาจารย์ใน โรงเรียนขนาดใหญ่ต้องการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ มากที่สุด ขั้นตอนที่ 3 ขั้นตอนการกำหนดทางเลือก และขั้นที่ 4 ขั้นประเมินทางเลือก

ธิดาวรรณ นาคเสน (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่องศึกษาความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของครู อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดอุดรธานี พบว่า

1. ครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา โดยส่วนรวมและจำแนกตามเพศและขนาดโรงเรียน มีความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับภารกิจงานบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมและเป็นรายหมวดทั้งอยู่ในระดับมาก ยกเว้น ครู อาจารย์โดยส่วนรวมมีความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในหมวดงานธุรการอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ หมวดงานปกครองนักเรียน หมวดงานบริหารทั่วไป หมวดงานบริหารงานอาคารสถานที่ หมวดงานวิชาการ หมวดงานโรงเรียนกับชุมชน หมวดงานบริการและหมวดงานธุรการ

2. ครู อาจารย์เพศชาย มีความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยรวมและรายหมวดทั้ง 7 หมวด มากกว่าครู อาจารย์เพศหญิงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. ครู อาจารย์ปฏิบัติหน้าที่ใน โรงเรียนขนาดแตกต่างกัน ต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยรวมเป็นรายหมวด 3 หมวด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครู อาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่ใน โรงเรียนขนาดเล็กมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยรวมและหมวดงานบริหารอาคารสถานที่มากกว่าครู อาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่ใน โรงเรียนขนาดอื่น ๆ ครู อาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่ใน โรงเรียนขนาดกลางและเล็ก ต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจใน



หมวดงานบริหารงานทั่วไป และหมวดงานโรงเรียนกับชุมชนมากกว่าครู อาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ และครู อาจารย์ในโรงเรียนขนาดใหญ่ และขนาดกลาง ต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยรวมมากกว่าครู อาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ส่วนเหลืออีก 4 หมวด ครู อาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจไม่แตกต่างกัน

ตำรวจ คันธี (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านผือ จังหวัดอุดรธานี พบว่าพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร ในงานบริหาร โรงเรียน 6 งาน ผู้บริหารโดยส่วนรวมใช้วิธีประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความคิดเห็นสอดคล้องกัน ในการบริหารงานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานธุรการการเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ส่วนงานบุคลากร ใช้วิธีตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้ว โดยที่ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ ที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี มีพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการ โดยการประชุมอภิปราย ปัญหาการประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน แล้วทุกคนทำการตัดสินใจสั่งการ โดยใช้ความเห็นสอดคล้องกันในงานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานธุรการการเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ศุภกฤต ไกรสกุล (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการปฏิบัติตามภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอโพธิ์ชัย จังหวัดหนองคาย พบว่า ผู้บริหารโดยส่วนรวมและจำแนกตามสถานภาพ คือ ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาและ ผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา มีการปฏิบัติตามภาวะผู้นำ โดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการตัดสินใจ ด้านความเชื่อมั่นและศรัทธา ด้านวิสัยทัศน์ และด้านการติดต่อสื่อสาร โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดของการปฏิบัติงานในแต่ละด้านมีดังนี้ การสร้างจุดอ่อนจุดแข็งของโรงเรียน การให้โอกาสเพื่อนครู ร่วมกันทำงาน โดยฉันทมิตร การนำข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการทำงานของเพื่อนครูและวิธีปฏิบัติมาใช้แก้ปัญหา และการใช้ข้อมูลที่เป็นจริงถูกต้องแม่นยำในการตัดสินใจ

วิทยา แสงจันทร์ (2544 : บทคัดย่อ) ศึกษาสภาพการมีส่วนร่วม และความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนประถมศึกษาของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย พบว่า

1. ครูผู้สอนโดยรวมและจำแนกตามเพศ ขนาดโรงเรียนและประสบการณ์ในการสอน สภาพการมีส่วนร่วม และความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนประถมศึกษาโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง แต่มีความต้องการมีส่วนร่วมดังกล่าวโดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. ครูผู้สอนที่มีเพศต่างกัน มีสภาพการมีส่วนร่วม และความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมและเป็นรายด้าน มีความต้องการมีส่วนร่วมดังกล่าว โดยรวมและเป็นรายด้าน 7 ด้าน ไม่แตกต่างกัน แต่ครู ผู้สอนเพศหญิง มีสภาพการมีส่วนร่วมด้านการเรียนการสอนมากกว่าครูผู้สอนเพศชาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีสภาพการมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจในการบริหารงานวิชาการโดยรวมและเป็นรายด้าน 3 ด้าน คือ ด้านการเรียนการสอน ด้านวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน และด้านการวัดผลและประเมินผล และมีความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนด้านการประชุมอบรมทางวิชาการมากกว่าครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีสภาพการมีส่วนร่วม และความต้องการมีส่วนร่วมในด้านอื่นๆไม่แตกต่างกัน

กมล สุรินธรรม (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงราย ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงราย ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีการเลือกใช้พฤติกรรมการตัดสินใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยเลือกใช้แบบประชาธิปไตยมากที่สุด รองลงมาเลือกใช้แบบการมีส่วนร่วม และเลือกใช้แบบอัตตาธิปไตย อยู่ในระดับต่ำและเลือกใช้น้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจทั้ง 3 แบบ กับตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05

เลอศักดิ์ รัชณาการ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมของครูในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดชุมพร พบว่า

1. การมีส่วนร่วมของครูในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาโดยรวมและรายองค์ประกอบสูงกว่าระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมและรายองค์ประกอบสูงกว่าระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. การมีส่วนร่วมของครูในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมและรายองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ประมวลทรัพย์ ไวสาหลง (2545 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม พบว่า การปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่ มีระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ส่วนโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็กอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติงาน พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติงานมากกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศาสตรศีลปี่ ชินโน (2546 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตนิเทศที่ 4 สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามหน้าที่ทั้ง 12 ด้าน พบว่า มีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก 5 ด้าน เรียงจากมากไปน้อย คือ ด้านเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ตลอดจนการประสานงานกับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้สถานศึกษาเป็นแหล่งวิทยาการของชุมชนและมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนให้เด็กทุกคนในเขตบริการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงมีคุณภาพและได้มาตรฐาน ด้านปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษานั้น ด้านการให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา และด้านแต่งตั้งที่ปรึกษา หรือคณะกรรมการเพื่อดำเนินงานตามระเบียบนี้ตามที่เห็นสมควร ที่เหลือ 7 ด้าน มีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง

ปราศรัย แก้วสว่าง (2546 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การศึกษาการตัดสินใจแบบให้มีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 1 พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาเอกชน  
เขตการศึกษา 1 มีความเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจแบบให้มีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียน  
โดยรวมของงานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานบุคลากร งานอาคารสถานที่ และงานความ  
สัมพันธ์ชุมชน อยู่ในแบบที่ 5 คือ ผู้บริหารให้ครูในโรงเรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาเอกชน  
เขตการศึกษา 1 มีความเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจแบบให้มีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียน  
โดยรวมของงานธุรการ การเงินและพัสดุ อยู่ในแบบที่ 4 คือ ผู้บริหารหรือกับครูในโรงเรียน  
เป็นกลุ่มแล้วตัดสินใจเอง

3. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาเอกชน  
เขตการศึกษา 1 ที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีกับสูงกว่าปริญญาตรี มีการตัดสินใจแบบให้ม  
มีส่วนร่วมต่อการบริหารงานโรงเรียนโดยรวมและแต่ละงานไม่แตกต่างกัน และไม่สอดคล้องกับ  
สมมติฐานที่ตั้งไว้ ยกเว้นงานกิจการนักเรียน เป็นงานที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง  
สถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

4. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาเอกชน  
เขตการ ศึกษา 1 ที่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียน น้อยกว่า 5 ปี กับ 5 ปีขึ้นไป  
มีการตัดสินใจแบบให้มีส่วนร่วมต่อการบริหารงานโรงเรียนโดยรวมและแต่ละงานไม่แตกต่าง  
กัน

อดุลย์ คำจันทร์ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู  
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย พบว่า

1. ครูผู้สอนและผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา  
จังหวัดหนองคาย มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานตามปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยก้ำจุน โดยรวม  
อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ  
มาก จำนวน 8 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านฐานะตำแหน่งหน้าที่การงาน  
ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความ  
ก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

2. เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียน  
ประถมศึกษาที่เปิดสอน 2 ระดับ (ปกติ) และ ผู้บริหารที่เปิดสอน 3 ระดับ (โครงการขยาย  
โอกาสทางการศึกษา) สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย มีความพึงพอใจ  
โดยรวมไม่แตกต่างกัน ทั้งปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยก้ำจุน

วัลลภ บุญกิตติเจริญ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสถานศึกษา สังกัดจังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิเคราะห์สรุปได้ดังนี้ การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษา สังกัดจังหวัดฉะเชิงเทรา 4 งาน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามขนาดสถานศึกษา 3 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และ ขนาดใหญ่ แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $p < .05$ )

อายุพาน สยามประโคน (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาระดับการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนในเขตอำเภอหนองกุศรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามสถานภาพ ปรากฏว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้แทนครู มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารสถานศึกษามีระดับการปฏิบัติงานโดยรวมสูงกว่ากลุ่มอื่น ๆ ทุกกลุ่ม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อุมา ศรีชัย ( 2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดระยอง ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยรวม รายด้าน และรายข้อ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น ด้านการปฏิบัติตามโครงการอยู่ในระดับมาก
2. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง ที่มีเพศ และ อายุต่างกัน มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนคณะกรรมการที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาแตกต่างกันที่ระดับ .01 และคณะกรรมการที่มีสถานภาพต่างกัน มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา แตกต่างกันที่ระดับ .05
3. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง มีปัญหาการมีส่วนร่วมที่สำคัญ ได้แก่ คณะกรรมการขาดความรู้ ความเข้าใจ ไม่มีส่วนร่วมในการวางแผน ไม่มีเวลาเข้าไปมีส่วนร่วม แผนงาน/โครงการไม่ชัดเจน ขาดแนวทางปฏิบัติ ขาดการติดตามงานอย่างต่อเนื่อง คณะกรรมการไม่ทราบปัญหาแท้จริง สถานศึกษาไม่ทำรายงานผลการศึกษาให้คณะกรรมการทราบ และขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย

4. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดระยอง มีข้อเสนอแนะที่สำคัญ ได้แก่ ควรจัดอบรมให้ความรู้แก่คณะกรรมการเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ควรให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้มากขึ้น ควรมีรายงานผลการดำเนินงานประจำปีของสถานศึกษา และควรให้ทุกฝ่ายช่วยกันหาแนวทางแก้ไขปัญหา

จิตพิงษ์ อุทาพิพย์ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการบริหารงานบุคลากรของครูผู้สอนและผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 พบว่า

1. ครูผู้สอนและผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีความพึงพอใจในการบริหารงานบุคลากร โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยคือ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ด้านวินัยและการรักษาวินัย ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง และด้านการออกจากราชการ ตามลำดับ

2. ครูผู้สอนและผู้บริหาร โรงเรียน มีความพึงพอใจในการบริหารงานบุคลากร โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ด้านวินัยและการรักษาวินัย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง และด้านการออกจากราชการ ไม่แตกต่างกัน

3. ครูผู้สอนและผู้บริหาร โรงเรียนขนาดต่างกัน มีความพึงพอใจในการบริหารงานบุคลากร โดยรวม ไม่แตกต่างกันทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านวินัยและการรักษาวินัย และด้านการออกจากราชการ ไม่แตกต่างกัน

จำลอง มากประมูล (2548 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารกับประสิทธิภาพทีมงานในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียน ส่วนใหญ่และในภาพรวมมีพฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหารงานในลักษณะตัดสินใจด้วยตนเอง ประสิทธิภาพของทีมงานใน โรงเรียนส่วนใหญ่และในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ความ

สัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการณ์ตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิภาพทีมงานในโรงเรียนในภาพรวม ไม่มีความสัมพันธ์กันที่ระดับนัยสำคัญ .05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

คาริณญา บุญพรมมา (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 ศึกษาเฉพาะกรณีอำเภอเมืองมหาสารคาม ผลการวิจัย พบว่า

1. ระดับปัญหาการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอเมืองมหาสารคาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยรวมมีปัญหายุ่งในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีปัญหายุ่งในระดับปานกลางทุกด้าน

2. การเปรียบเทียบระดับปัญหาการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอำเภอเมืองมหาสารคาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 ในโรงเรียนขนาดแตกต่างกัน โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านงบประมาณและด้านบริหารทั่วไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านวิชาการ และด้านการบริหารงานบุคคล ไม่แตกต่างกัน

3. ข้อเสนอแนะการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้ ควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานแจกทุกคน และควรพาไปศึกษาดูงาน ตามลำดับ

มงคล ผิวผ่อง (2548 : บทคัดย่อ) ศึกษาการมีส่วนร่วมของครูในการบริหารวิชาการในสถานศึกษาที่จัดสอนในช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 พบว่า

1. ระดับการมีส่วนร่วมของครูในการบริหารวิชาการในสถานศึกษาที่จัดสอนในช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง 4 ด้าน ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและกระบวนการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ด้านการวิจัย การพัฒนาสื่อ เทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้ ด้านการนิเทศและการแนะแนวการศึกษา ตามลำดับ อยู่ในระดับน้อย 2 ด้าน คือ ด้านการวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน และด้านการส่งเสริมสนับสนุนประสานความร่วมมือพัฒนาวิชาการ ตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมของครูในการบริหารวิชาการในสถานศึกษา ที่จัดสอนในช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 ระหว่างครูในสถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดใหญ่ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้ง โดยรวมและรายด้านทุกด้าน

3. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของครูในการบริหารวิชาการในสถานศึกษาสู่ประสิทธิภาพ คือ ผู้บริหารและครูควรให้ความสำคัญกับการบริหารวิชาการมากขึ้น มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ควรให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม มีการวางแผนอย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง มีการนิเทศตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการบริหารวิชาการ จัดอบรมสัมมนา และศึกษาคูงาน เพื่อพัฒนาครูให้มีความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงานวิชาการ

นัตดา พลประดม (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 พบว่า

1. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อแยกเป็นรายด้าน พบว่า ครูมีความพึงพอใจในระดับมาก คือ ด้านเพื่อนร่วมงาน ส่วนความพึงพอใจในระดับปานกลางเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยคือ ด้านผู้บังคับบัญชา ด้านงานที่ทำในปัจจุบัน ด้านการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และด้านเงินเดือนค่าตอบแทน และสวัสดิการ

2. การศึกษาเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานครู ระหว่างกลุ่มอายุ พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ทั้ง 3 กลุ่มอายุ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ครูกลุ่มอายุ 36-49 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่า ครูกลุ่มอายุ 35 ปีลงมา

3. ผลการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความเห็น และข้อเสนอแนะทั่วไปในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 5 อันดับจาก 46 ข้อคิดเห็น คือ ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้กับตนเองทุกปีการศึกษา งานที่รับผิดชอบมีมากทั้งงานหลักและงานพิเศษ เงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการไม่เหมาะสมกับค่าครองชีพ ครูบางคนได้สอนในวิชาที่ไม่ตรงกับวุฒิการศึกษา หรือความเชี่ยวชาญ ครูส่วนใหญ่มีข้อเสนอแนะว่า ผู้บังคับบัญชาควรเน้นบริหารงานโดยให้ทำงานเป็นทีม

อดศักดิ์ ชานกิม (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 พบว่า



โดยรวมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง และรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการบริหารทั่วไป ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ และด้านการบริหารงานบุคคล การเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนขนาดต่างกัน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านในการจัดการศึกษาของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เสด็จ ทะชะราช (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 พบว่า

1. บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อระดับพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านลักษณะของงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านความรับผิดชอบ ด้านปกครองบังคับบัญชา ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ และด้านนโยบายและการบริหารตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาต่อระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 จำแนกตามตำแหน่งระหว่างผู้บริหาร และครู พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้าน

เสถียร ผาณินุศย์ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความพึงพอใจของครูในการปฏิบัติงาน ในสถานศึกษาระดับช่วงชั้นที่ 1-2 จังหวัดหนองคาย พบว่า

1. ครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาระดับช่วงชั้นที่ 1-2 จังหวัดหนองคาย โดยรวมและรายด้าน ทั้งสองปัจจัย คือ ปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุนอยู่ในระดับปานกลาง

2. ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจของครูในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาระดับช่วงชั้นที่ 1-2 จังหวัดหนองคาย จำแนกตามเพศ ระหว่าง ครูเพศชาย และเพศหญิง พบว่า โดยรวมทั้งสองปัจจัย และด้านปัจจัยกระตุ้น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านปัจจัยค้ำจุน ไม่พบความแตกต่าง

### 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ชมิคท์ (Schmidt, 1969 : 8583) ได้ใช้ทฤษฎีของเฮิร์ชเบอร์ก ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาซึ่งเป็นงานวิจัยในระดับปริญญาเอก มหาวิทยาลัยฮิลลินอยส์ พบว่า

1. องค์ประกอบของปัจจัยกระตุ้นส่วนมากทำให้ผู้บริหารเกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีความรับผิดชอบในการทำงาน มีเฉพาะด้านความรับผิดชอบเท่านั้น ที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน

2. ผู้บริหารมีความพึงพอใจในการทำงานอย่างสูง ในองค์ประกอบด้านความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และไม่มี ความพึงพอใจในการทำงานในองค์ประกอบด้านเงินเดือน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน และนโยบายการบริหาร

เรห์แมน (Rahman, 1986 : 1448-A) ได้ทำการศึกษาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สักการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในซาอุดีอาระเบีย โดยศึกษารายกรณี King Faisal University ทำการศึกษาการตัดสินใจสักการเกี่ยวกับงาน 3 ประเภท คือ การตัดสินใจเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา เสนอมา การตัดสินใจเกี่ยวกับงานประจำ และการตัดสินใจที่ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ ขึ้นมาเอง ผลการวิจัย สรุปว่า

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสักการของผู้บริหารเกี่ยวกับงานทั้งสามประเภท แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
2. ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสักการมากกว่าผู้บริหารระดับต่ำกว่า

เจเนท (Jenet, 1986 : 1802-A) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม และแบบไม่มีส่วนร่วม โดยใช้แบบการตัดสินใจตามแนวคิดของ Vroom และ Yetton กลุ่ม ตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารในวิทยาลัย จำนวน 108 คน ปรากฏว่า ผู้บริหารร้อยละ 74 เห็น ด้วยกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสักการ ผลการวิจัยสรุปว่า

1. การตัดสินใจสักการของผู้บริหาร โรงเรียน ไม่ยึดแบบหนึ่งแบบใดตายตัว แต่ จะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์
2. การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บริหาร จะไม่คำนึงถึงอายุ ประสบการณ์ เพศ สาขาวิชา หรือการอยู่ร่วมสถาบันเดียวกัน
3. ผู้บริหารเพศหญิง และเพศชายใช้ แบบการตัดสินใจไม่แตกต่างกัน

จากการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีส่วนที่เกี่ยวข้องสรุป ได้ดังนี้

การศึกษาความพึงพอใจของครูต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร ซึ่งส่วนใหญ่ มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ส่วนการศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจ หรือการตัดสินใจ มีทั้งความคิดเห็นที่แตกต่างและไม่แตกต่าง การศึกษาปัญหา ข้อเสนอแนะของครูและกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้พบข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เช่น ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้กับตนเองทุกปีการศึกษา งานที่รับผิดชอบมีมากทั้งงานหลักและงานพิเศษ เงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ไม่เหมาะสมกับค่าครองชีพ ครูบางคนได้สอนในวิชาที่ไม่ตรงกับวุฒิการศึกษาหรือความเชี่ยวชาญ ครูส่วนใหญ่มีข้อเสนอแนะว่าผู้บังคับบัญชาควรเน้นบริหารงาน โดยให้ทำงานเป็นทีม

ข้อค้นพบดังกล่าว เป็นข้อมูลที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าได้ใช้สนับสนุน และใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY