

การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา  
ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร

DECISION MAKING OF ADMINISTRATORS IN COMMERCIAL PRIVATE  
VOCATIONAL SCHOOLS IN BANGKOK METROPOLITAN

อรุณศรี ไชยสูงเนิน  
AROONSRI YAISOONGNUN

วิทยานิพนธ์แบบส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรบัณฑิตสาขาคณะศึกษาศาสตร์  
สาขาวิชาครุศาสตรบัณฑิต  
บัณฑิตวิทยาลัย  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
พ.ศ. 2546  
ISBN 974-324-458-1

สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา  
ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร

DECISION MAKING OF ADMINISTRATORS IN COMMERCIAL PRIVATE  
VOCATIONAL SCHOOLS IN BANGKOK METROPOLITAN



อรุณศรี ใหญ่สูงเนิน

AROONSRI YAISOONGNUN

เลขหน้.....  
เลขทะเบียน 47451  
วัน, เดือน, ปี 15 ต.ค. 2546

.b.....  
.i.....

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2546

ISBN 974-324-458-1

**DECISION MAKING OF ADMINISTRATORS IN COMMERCIAL PRIVATE  
VOCATIONAL SCHOOLS IN BANGKOK METROPOLITAN**

**AROONSRI YAISOONGNUN**

**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT  
OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF  
MASTER OF INDUSTRIAL EDUCATION IN VOCATIONAL ADMINISTRATION  
SCHOOL OF GRADUATE STUDIES  
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

**2003**

**ISBN 974-324-458-1**

**COPYRIGHT 2003**

**SCHOOL OF GRADUATE STUDIES**

**KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

**บัณฑิตวิทยาลัย**  
**สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง**  
**ใบรับรองวิทยานิพนธ์**

-----

**หัวข้อวิทยานิพนธ์** การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาประเภทวิชาบริหารธุรกิจ  
เขตกรุงเทพมหานคร  
DECISION MAKING OF ADMINISTRATORS IN COMMERCIAL  
PRIVATE VOCATIONAL SCHOOLS IN BANGKOK METROPOLITAN

**ชื่อนักศึกษา** นางสาวอรุณศรี ใหญ่สูงเนิน


**รหัสประจำตัว** 43064139

**ปริญญา** ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต

**สาขาวิชา** การบริหารอาชีวศึกษา

**อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์** ดร.มาลัย จีรวฒนเกษตร์

**อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม** ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์  
ดร.สวัสดิ์ อุดมโกชน์

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์		ลายมือชื่อ
ดร.มาลัย	จีรวฒนเกษตร์	
ดร.ผดุงชัย	ภูพัฒน์	
รศ.ดร.รวิวรรณ	ชินะตระกูล	
ผศ.ดร.เนาวรัตน์	วิไลชนม์	
ดร.ณรงค์	พิมสาร	

วัน/เดือน/ปี ที่สอบ 28 เมษายน 2546 เวลา 9.00 น. เป็นต้นไป

สถานที่สอบ ณ ห้องสมาคมศิษย์เก่าบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม



วันที่...๒๐...เดือน...๓๓๓๓๓๓...พ.ศ...๒๕๔๖.....

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา
นักศึกษา	ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร
รหัสประจำตัว	นางสาวอรุณศรี ใหญ่สูงเนิน
ปริญญา	43064139
สาขาวิชา	ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต
พ.ศ	การบริหารอาชีวศึกษา
อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์	2546
อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม	ดร. มาลัย จีรวัฒนเกษตร์
	ดร. ผดุงชัย ภูพัฒน์
	ดร. สวัสดิ์ อุดมโกชน์

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับขนาดของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับประสบการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร รวมทั้งสิ้น 250 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Window (Statistical Package for the Social Sciences for windows) นำเสนอผลเป็นค่าความถี่ ค่าร้อยละ และหาค่าความสัมพันธ์โดยใช้ Chi-Square Test

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารงาน 6 งาน โดยรวมเลือกวิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 4 เป็นลำดับที่ 1 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นรายกลุ่ม ใช้ในงานกิจการนักเรียนและงานวิชาการ เลือกวิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 1 เป็นลำดับที่ 2 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในงานอาคารสถานที่ งานบุคลากร และงานธุรการ เลือกวิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 2 เป็นลำดับที่ 3 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ใต้บังคับบัญชา เลือกวิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 5 เป็นลำดับที่ 4 คือ

ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกกับผู้ได้ บังคับบัญชาและตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ใช้ในงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง โรงเรียนกับชุมชน และเลือกวิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 3 เป็นลำดับที่ 5 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วย ตนเอง โดยอภิปรายปัญหาร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล

ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับขนาดของโรงเรียนเอกชน อาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ตามโครงสร้างการบริหารงานทั้ง 6 งาน ในภาพรวม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นงาน พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกงาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ งานอาคารสถานที่และงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับ ชุมชน

ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับประสิทธิภาพในการบริหาร งานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร โครงสร้างการบริหารงานทั้ง 6 งาน ในภาพรวม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นงาน พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุก งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ งานอาคารสถานที่และงานสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

<b>Thesis Title</b>	Decision Making of Administrators in Commercial Private Vocational Schools in Bangkok Metropolitan
<b>Student</b>	Miss Aroonsri Yaisoongnun
<b>Student ID.</b>	43064139
<b>Degree</b>	Master of Industrial Education
<b>Programme</b>	Vocational Administration
<b>Year</b>	2003
<b>Thesis Advisor</b>	Dr.Malai Gerawatanakaset
<b>Thesis Co-advisors</b>	Dr.Phadungchai Papat Dr.Sawat Udompoch

### **ABSTRACT**

The purposes of the research were to study decision making procedures of the administrators of commercial private vocational schools in Bangkok Metropolitan area and to investigate the relationship of decision making procedures of the administrators in relation to school size and working experience.

Two hundred and fifty school administrators were randomly selected from commercial private vocational schools in Bangkok Metropolitan. Self constructed questionnaires were used for data collection and the SPSS for windows was tooled for data analysis for percentage, frequency and Chi – square test.

The findings were followed :

The commercial private vocational schools administrators chose procedures 4 as the first for making decision and the procedures 1, 2, 5, and 3 were second, third, fourth and fifth respectively.

Procedure 4 : the first factor that affected the decision making of administrators, those which were made through a group discussion and consensus used for managing student activities and curriculum and instruction aspects.

Procedure 1 : the second factor that affected the decision making of the administrators, those which conformed to the existing information applicable to building and ground, personnel and school business administration aspects.

Procedure 2 : the third factor that affected the decision making of administrators, those supplemental data and information were obtained from subordinates.

Procedure 5 : the fourth factor that affected the decision making of administrators, those democratic conversational among members of the staff tasked for managing school and community relation aspects.

Procedure 3: the fifth factor that affected the decision making of administrators, that information gathered from discussion between individual subordinate.

The relationship of administrators' decision making on six aspects, in relation to school sizes and working experiences was found to be statistically significant difference at 0.05 and each of the six aspects was also found relation with the administrators' decision making at 0.05 level.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงด้วยดี ด้วยความกรุณาของ ดร.มาลัย จีร์วัฒนเกษตร อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ ดร.สวัสดิ์ อุดมโกชน์ อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม ในการให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องตลอดจนให้กำลังใจ มาโดยตลอด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ รศ.ดร.วีวรรณ ชินะตระกูล ผศ.ดร.เนาวรัตน์ วิไลชนม์ ดร.ณรงค์ พิมสาร ที่เป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้ให้คำแนะนำ จนทำให้วิทยานิพนธ์สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ตลอดจนวิทยากรทุกท่านที่ให้ความรู้ ประสบการณ์ ให้คำแนะนำแก่ผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแบบสอบถาม เลขธิการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนที่ออกหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บแบบสอบถามถึงโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าหน่วยงานทุกท่านในการประสานงานและกรุณาตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณทุกคนในครอบครัวที่สนับสนุนทั้งทางด้านกำลังใจ และด้านงบประมาณ

ขอขอบพระคุณผู้บริหาร โรงเรียนศรีวัฒนาบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีนานาชาติทุกท่าน เพื่อนร่วมงานทุกคน ตลอดจนขอใจลูกศิษย์ทุกคนที่เอื้ออำนวยในด้านเวลาการเรียนการสอน

ขอขอบคุณเพื่อนๆ สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา รุ่น 14 ทุกคนที่เป็นกำลังใจในขณะที่เรียนและทำการวิจัย

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยน้อมนำแต่ทุกคนในครอบครัว ครู-อาจารย์ เพื่อร่วมงาน เพื่อนร่วมรุ่น ลูกศิษย์ ตลอดจนทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือผู้วิจัยจนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

อรุณศรี ใหญ่สูงเนิน

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	III
กิตติกรรมประกาศ.....	V
สารบัญ.....	VI
สารบัญตาราง.....	VIII
สารบัญภาพ.....	XI
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
1.3 สมมติฐานการวิจัย.....	3
1.4 กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	3
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	4
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย.....	5
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
2.1 แนวทางการบริหารงาน โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา.....	9
2.2 กระบวนการบริหาร.....	31
2.3 การตัดสินใจสั่งการ.....	34
2.4 การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร.....	49
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	69
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	74
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	74
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	75
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	76
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	77
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	78

## สารบัญ ( ต่อ )

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	79
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	145
5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	145
5.2 สมมติฐานของการวิจัย.....	145
5.3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	145
5.4 สรุปผลวิจัย.....	147
5.5 อภิปรายผลการวิจัย.....	152
5.6 ข้อเสนอแนะ.....	170
บรรณานุกรม.....	172
ภาคผนวก.....	176
ภาคผนวก ก แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	177
ภาคผนวก ข หนังสือราชการ.....	181
ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	198
ประวัติผู้เขียน.....	206

# สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของโรงเรียนขนาดต่างๆ.....	74
4.1 แสดงจำนวนและคำร้อยละของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ ตำแหน่ง ประสบการณ์ ในการบริหารงาน ระยะเวลาที่โรงเรียนเปิดทำการสอนและขนาดของโรงเรียน.....	80
4.2 แสดงจำนวน ร้อยละและลำดับที่ของวิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร โรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมและจำแนกเป็นวิธีการตัดสินใจสั่งการ.....	82
4.3 แสดงจำนวน ร้อยละและลำดับที่ของวิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร โรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในงานวิชาการ.....	84
4.4 แสดงจำนวน ร้อยละและลำดับที่ของวิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร โรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในงานบุคลากร.....	87
4.5 แสดงจำนวน ร้อยละและลำดับที่ของวิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร โรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในงานกิจการนักเรียน..	90
4.6 แสดงจำนวน ร้อยละและลำดับที่ของวิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร โรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในงานธุรการ.....	92
4.7 แสดงจำนวน ร้อยละและลำดับที่ของวิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร โรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในงานอาคารสถานที่...94	
4.8 แสดงจำนวน ร้อยละและลำดับที่ของวิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร โรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน.....	96
4.9 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับขนาดของโรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมและจำแนกตามโครงสร้างการบริหารงาน.....	98
4.10 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับขนาดของโรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในงานวิชาการ.....	100
4.11 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับขนาดของโรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในงานบุคลากร.....	104

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.12 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับขนาดของโรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในงานกิจการนักเรียน.....	108
4.13 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับขนาดของโรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในงานธุรการ.....	111
4.14 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับขนาดของโรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในงานอาคารสถานที่.....	114
4.15 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับขนาดของโรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน.....	117
4.16 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับประสิทธิภาพ ในการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานครในภาพรวมและจำแนกตามโครงสร้างการบริหารงาน.....	120
4.17 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับประสิทธิภาพ ในการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในงานวิชาการ.....	122
4.18 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับประสิทธิภาพ ในการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในงานบุคลากร.....	126
4.19 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับประสิทธิภาพ ในการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในงานกิจการนักเรียน.....	130
4.20 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับประสิทธิภาพ ในการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในงานธุรการ.....	133

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.21 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับประสพการณ์ ในการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในงานอาคารสถานที่.....	136
4.22 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับประสพการณ์ ในการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน.....	139
ก1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของโรงเรียนขนาดใหญ่.....	178
ก2 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของโรงเรียนขนาดกลาง.....	179
ก3 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของโรงเรียนขนาดเล็ก.....	180

# สารบัญญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา.....	10
2.2 แผนภูมิแสดงการใช้เวลาของนักบริหารกับการตัดสินใจ.....	35
2.3 แผนภูมิแสดงพฤติกรรมต่อเนื่องของผู้นำระหว่างเผด็จการกับประชาธิปไตย.....	50
2.4 แผนภูมิแสดงสถานการณ์ของการใช้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ.....	52
2.5 แผนภูมิแสดงการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ.....	54

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศในฐานะที่มีบทบาทโดยตรงต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันการศึกษาเป็นแหล่งผลิตบุคลากรในสาขาต่างๆ เพื่อสนองต่อความต้องการของสังคม สถาบันอาชีวศึกษานั้นนอกจากจะทำหน้าที่ผลิตกำลังคนให้มีคุณสมบัติตามความต้องการของตลาดแรงงานและเพื่อตอบสนองการพัฒนาทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมแล้วยังต้องฝึกให้คนเกิดการเรียนรู้และเกิดทักษะ สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการดำรงชีวิตเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม ดังนั้นการให้การศึกษาจึงเป็นหน้าที่ของรัฐที่ต้องจัดให้ประชาชนอย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างพื้นฐานที่ดีให้แก่ประชาชนซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาประเทศทุกๆ ด้านแต่จากระยะเวลาที่ผ่านมารัฐไม่สามารถจัดการศึกษาให้ประชาชนได้ทั้งหมดเพราะมีอุปสรรคด้านงบประมาณรัฐจึงแก้ปัญหาโดยเปิดโอกาสให้เอกชนที่มีความสามารถด้านบริหารการศึกษาได้มีส่วนช่วยในการจัดการศึกษา (สายฝน เจริญเชาว์. 2536 : 1)

จากพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 ได้กำหนดโครงสร้างการจัดหน่วยงานบริหารของโรงเรียนเอกชนไว้ว่า โรงเรียนเอกชนต้องมี “เจ้าของ” เป็นผู้รับผิดชอบในการตั้งดำรงอยู่และการล้มเลิกโรงเรียนมี “ผู้จัดการ” รับผิดชอบในการปกครองโรงเรียนโดยเป็นผู้ดำเนินงานฝ่ายธุรการและควบคุมครูใหญ่ ครูและนักเรียนในโรงเรียน และ “ครูใหญ่” รับผิดชอบในงานฝ่ายวิชาการของโรงเรียนและเป็นหัวหน้าควบคุมครูและนักเรียนในโรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2538 : 2) แม้ว่าจะในปัจจุบัน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ตามมาตรา 44 ให้สถานศึกษาเอกชนตามมาตรา 18 (2) เป็นนิติบุคคลและมีคณะกรรมการบริหารประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ผู้รับใบอนุญาต ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนครู ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนกรรมการ คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การเลือกประธานกรรมการและกรรมการวาระการดำรงตำแหน่งและการพ้นจากตำแหน่ง ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง (กรมอาชีวศึกษา. 2542 : 23) แต่จากการที่โรงเรียนเอกชนดำรงอยู่ได้ด้วยเงินทุนของเอกชนเอง เพื่อจัดบริการสาธารณะในการให้การศึกษาแก่ประชาชนและเพื่อแสวงหาผลกำไรจากเงินทุนที่เอกชนทุ่มเทลงไป ลักษณะสถาบันธุรกิจดังกล่าวแล้ว ทำให้เจ้าของซึ่งเป็นเจ้าของทุนเข้ามามีบทบาทและมีอิทธิพลต่อการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนค่อนข้างสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการตัดสินใจสั่งการ (สาวิตรี สัตยายุทธ์. 2534 : 4)

การตัดสินใจสั่งการเป็นหน้าที่อันสำคัญยิ่งของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาเพราะเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโรงเรียนและเป็นเสมือนเครื่องมือทดสอบความสามารถของผู้บริหารด้วย ในการบริหารงานนั้นผู้บริหารต้องพบกับปัญหาซึ่งจะต้องเลือกปฏิบัติ อยู่เสมอ การตัดสินใจใดๆ ของผู้บริหารย่อมมีผลกระทบต่อบุคลากรในโรงเรียนอาจทำให้เกิดปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน หรือเกิดความขัดแย้งที่จะทำให้เกิดความล้มเหลวในโรงเรียนได้ โดยเฉพาะในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาคครูเป็นบุคลากรที่สำคัญและเป็นบุคคลที่ต้องปฏิบัติตาม การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนโดยตรงไม่ว่าการตัดสินใจสั่งการนั้นๆ ครูจะเห็นด้วยหรือไม่ก็ตามโดยทั่วไปครูจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหากเห็นด้วยหรือ เข้าใจในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร และในทางตรงกันข้ามหากครูเกิดความขัดแย้งในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร ก็จะทำให้การปฏิบัติงานของครูลดประสิทธิภาพลง โดยเฉพาะในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษานั้นอาจถือได้ว่าการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดเพราะมีผลกระทบต่อภาระของครู นักเรียนและโรงเรียน ซึ่งในอดีตการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาได้ให้ความสำคัญกับผู้ได้บังคับบัญชาในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานกิจการนักเรียน และการบริหารงานการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างชุมชน อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการบริหารงานบุคคล การบริหารงานธุรการ และการบริหารงานอาคารสถานที่อยู่ในระดับน้อย (สาวิตรี สัตยายุทธ์. 2534 : 109) ส่วนในปัจจุบันถึงแม้ว่ากำลังอยู่ในช่วงปฏิรูปการศึกษา การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ผู้บริหารก็ยังคงเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าประชุมร่วมกับผู้บริหารไม่เท่าเทียมกัน (กาญจนา บุญภักดิ์. 2544 : 96) และผู้บริหารยังเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการจัดการ การบริหาร เพียงแค่เข้าฟังการประชุมชี้แจงในระบบงานเท่านั้น (ชฎาพร สุภาสปี. 2445 : 64) ในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในลักษณะดังกล่าวทำให้เกิดปัญหากับผู้ได้บังคับบัญชาคือ ผู้ได้บังคับบัญชามีความเข้าใจว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นน้อย และไม่เคารพในมติของคะแนนเสียงข้างมาก (สาวิตรี สัตยายุทธ์. 2534 : 112)

จากความสำคัญของการตัดสินใจสั่งการและปัญหาที่เกิดจากการตัดสินใจสั่งการในฐานะที่ผู้วิจัยทำเนในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา จึงเป็นเหตุให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษา การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร อันเกี่ยวกับการกิจการบริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาตามโครงสร้างการบริหารงานทั้ง 6 งานคือ งานวิชาการ งานธุรการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่และงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน( วิจิตร วรุตบางกูร และ สุพิชญา ธีระกุล. 2523 : 32) ซึ่งคาดว่าผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ให้สามารถปรับปรุงการตัดสินใจสั่งการได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์คือ

1. เพื่อศึกษาการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับขนาดของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับประสบการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร

## 1.3 สมมติฐานการวิจัย

1. การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับขนาดของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานครมีความสัมพันธ์กัน
2. การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับประสบการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานครมีความสัมพันธ์กัน

## 1.4 กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารตามแนวความคิดของ Vroom และ Yetton (สมยศ นาวิการ. 2540 : 204) ซึ่งเสนอไว้ 5 วิธีดังนี้

1. ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่
2. ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล
4. ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม
5. ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกกับผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยต้องการศึกษาการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ตามโครงสร้างการบริหารงานทั้ง 6 งาน คือ งานวิชาการ งานธุรการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่และงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับขนาดของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ตามโครงสร้าง

การบริหารงานทั้ง 6 งาน คือ งานวิชาการ งานธุรการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่และงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนโดยจำแนกเป็น 3 ขนาด (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2538 : 12) คือ ขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก ตลอดจนศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับประสพการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ตามโครงสร้างการบริหารงานทั้ง 6 งาน คือ งานวิชาการ งานธุรการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่และงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยจำแนกตามประสพการณ์ในการทำงานด้านบริหารของผู้บริหารเป็น 3 ช่วง (สำรวจ คันธี. 2542 : 136) คือ ผู้บริหารที่มีประการณ์การทำงานด้านบริหารต่ำกว่า 10 ปี ผู้บริหารที่มีประการณ์การทำงานด้านบริหาร 10 - 20 ปี และผู้บริหารที่มีประการณ์การทำงานด้านบริหารมากกว่า 20 ปี

## 1.5 ขอบเขตของการวิจัย

### 1.5.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.5.1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 489 คนจากจำนวนโรงเรียน 57 โรงเรียน

1.5.1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานครที่เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ 27 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง 17 โรงเรียน โรงเรียนขนาดเล็ก 13 โรงเรียน โดยใช้เกณฑ์ตามตาราง Krejcie และ Morgan แล้วสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยเทียบบัญชีไตรยางค์จำแนกตามขนาดโรงเรียนทั้ง 3 ขนาด เทียบสัดส่วนบัญชีไตรยางค์ตามขนาดของประชากรแต่ละโรงเรียน ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 250 คน

### 1.5.2 ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารงานทั้ง 6 งาน คือ งานวิชาการ งานธุรการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่และงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ประกอบด้วย

#### 1.5.2.1 ขนาดของโรงเรียน จำแนกเป็น

1. ขนาดใหญ่
2. ขนาดกลาง
3. ขนาดเล็ก

### 1.5.2.2 ประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหาร

1. ต่ำกว่า 10 ปี
2. 10 – 20 ปี
3. มากกว่า 20 ปี

### 1.5.2.3 การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งเสนอไว้ 5 วิธีดังนี้

1. ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่
2. ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ได้บังคับบัญชา
3. ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาพร้อมกับผู้ได้บังคับบัญชา

เป็นรายบุคคล

4. ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาพร้อมกับผู้ได้บังคับบัญชา

เป็นกลุ่ม

5. ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกกับผู้ได้บังคับบัญชา แล้วตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน

## 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

1.6.1 การตัดสินใจสั่งการ หมายถึง การตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติที่มีอยู่หลายทาง และสั่งการให้มีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

1.6.2 วิธีการตัดสินใจสั่งการ หมายถึง แบบของการตัดสินใจสั่งการที่ใช้ในงานบริหารการอาชีวศึกษาของโรงเรียน

1.6.2.1 ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ หมายถึง ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตัวของผู้บริหารเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้นโดยไม่ปรึกษาผู้ได้บังคับบัญชาใดๆ ทั้งสิ้น

1.6.2.2 ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ได้บังคับบัญชา หมายถึง ผู้บริหารได้ข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ได้บังคับบัญชาแล้วตัดสินใจด้วยตัวผู้บริหารเอง

1.6.2.3 ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาพร้อมกับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล หมายถึง ผู้บริหารอภิปรายปัญหากับผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละบุคคล การให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นของพวกเขาโดยปราศจากการรวมพวกเข้าด้วยกันเป็นกลุ่ม แต่ต้องตัดสินใจด้วยผู้บริหารเอง

1.6.2.4 ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาหารือกับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม หมายถึง ผู้บริหารอภิปรายปัญหากับผู้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม การรวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพวกเขา แต่ตัดสินใจด้วยผู้บริหารเอง

1.6.2.5 ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกกับผู้ได้บังคับบัญชา แล้วตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน หมายถึง ผู้บริหารให้ผู้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมกับปัญหาเป็นกลุ่มบทบาทของผู้บริหารจะคล้ายกับประธานกรรมการมาก ทางเลือกจะถูกเสนอแนะและประเมินร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ผู้ได้บังคับบัญชาและการตัดสินใจจะกระทำด้วยการเห็นพ้อง ผู้บริหารจะต้องไม่พยายามมีอิทธิพลต่อกลุ่มที่จะรับเอา “ คำตอบ ” ของเขา และผู้บริหารจะต้องเต็มใจยอมรับและปฏิบัติตามการตัดสินใจทุกอย่างที่ถูกสนับสนุนโดยกลุ่ม

1.6.3 ผู้บริหาร หมายถึง ครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ หัวหน้าภาควิชาและหัวหน้าหน่วยงานซึ่งปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้บริหารในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร

1.6.4 โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา หมายถึง โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาที่เปิดสอนเฉพาะวิชาบริหารธุรกิจ จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 และอยู่ในความควบคุมดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ และอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครเท่านั้น

1.6.5 โครงสร้างการบริหารงาน หมายถึง ขอบข่ายการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารเพื่อทำการตัดสินใจสิ่งเกี่ยวกับงานทั้ง 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ งานอาคารสถานที่ และงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

1.6.5.1 งานวิชาการ หมายถึง การดำเนินการทุกอย่างในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและปรับปรุงการเรียนการสอน เพื่อให้งานวิชาการมีประสิทธิภาพที่สุด ประกอบด้วยงานหลักสูตรและเอกสารประกอบหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน การปรับปรุงการเรียนการสอน งานห้องสมุด การวัดและการประเมินผล

1.6.5.2 งานบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน เพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานในโรงเรียนให้เกิดประโยชน์สูงสุด ประกอบด้วยงานการสรรหาและการคัดเลือก การให้ขวัญกำลังใจ การพัฒนา และการให้บุคลากรออกจากงาน

1.6.5.3 งานกิจการนักเรียน หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับนักเรียนเพิ่มจากการเรียนการสอนในห้องเรียนปกติ ประกอบด้วยงาน การดำเนินการด้านนักเรียน งานบริการด้านส่งเสริมสุขภาพและอนามัย งานบริการแนะแนว งานสวัสดิการนักเรียน งานปกครองนักเรียน กิจกรรมนักเรียน

1.6.5.4 งานธุรการ หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับงานบริการต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้งานด้านการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพขึ้น ประกอบด้วยงานหลักคือ งานสารบรรณ งานการเงินและงานบริการต่างๆ ซึ่งได้แก่ งานทะเบียน รายงานต่างๆ งานพัสดุ

1.6.5.5 งานอาคารสถานที่ หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการสร้างและการจัดหาอาคารเพิ่มเติม การปรับปรุงซ่อมแซม การดูแลรักษาเพื่อให้การเรียนการสอนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนการให้บริการต่อชุมชน

1.6.5.6 งานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับงานทุกอย่างที่สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เพื่อสร้างความนิยมและความศรัทธาในโรงเรียนให้กับชุมชนและผู้ปกครองนักเรียนประกอบด้วย การสร้างลักษณะเด่นเพื่อเป็นเกียรติประวัติของโรงเรียน การให้ความช่วยเหลือชุมชนและการรับความช่วยเหลือจากชุมชน

1.6.6 ขนาดของโรงเรียน หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนแตกต่างกันโดยใช้เกณฑ์ของคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กำหนดจำแนกเป็น

1.6.6.1 โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาขนาดใหญ่ หมายถึง มีจำนวนนักเรียนมากกว่า 1,180 คน

1.6.6.2 โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาขนาดกลาง หมายถึง มีจำนวนนักเรียนระหว่าง 591 – 1,180 คน

1.6.6.3 โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาขนาดเล็ก หมายถึง มีจำนวนนักเรียนน้อยกว่า 591 คน

1.6.7 ประสบการณ์ในการบริหารงาน หมายถึง จำนวนปีในการทำงานด้านบริหารของผู้บริหารตามเกณฑ์ของสำรวจ คณิตี จำแนกเป็น

1.6.7.1 ต่ำกว่า 10 ปี

1.6.7.2 10 – 20 ปี

1.6.7.3 มากกว่า 20 ปี

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน อาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยนำเสนอเอกสารและผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังต่อไปนี้

#### 2.1 แนวทางการบริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา

##### 2.1.1 การบริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา

##### 2.1.2 โครงสร้างการบริหารงาน โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา

##### 2.1.3 การบริหารงานบุคคล โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา

##### 2.1.4 หน้าที่ความรับผิดชอบและภารกิจของผู้บริหาร โรงเรียน

#### 2.2 กระบวนการบริหาร

##### 2.2.1 ความหมายของการบริหาร

##### 2.2.2 กระบวนการบริหาร

#### 2.3 การตัดสินใจสั่งการ

##### 2.3.1 ความหมายของการตัดสินใจสั่งการ

##### 2.3.2 ประเภทของการตัดสินใจสั่งการ

##### 2.3.3 ระดับของการตัดสินใจสั่งการ

##### 2.3.4 กระบวนการตัดสินใจสั่งการ

##### 2.3.5 องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสั่งการ

##### 2.3.6 ลักษณะของการตัดสินใจสั่งการ

##### 2.3.7 ข้อควรคำนึงในการตัดสินใจสั่งการ

##### 2.3.8 อุปสรรคในการตัดสินใจสั่งการ

#### 2.4 การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร

##### 2.4.1 ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่

##### 2.4.2 ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ได้บังคับบัญชา

##### 2.4.3 ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาร่วมกันกับผู้ได้บังคับ

บัญชาเป็นรายบุคคล

##### 2.4.4 ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาร่วมกันกับผู้ได้บังคับ

บัญชาเป็นรายกลุ่ม

2.4.5 ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกกับผู้ได้บังคับบัญชาและตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 แนวทางการบริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา

จากการศึกษารัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย และร่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ฉบับต่างๆ ที่มีอยู่ในขณะนี้ จะเห็นได้ว่ารัฐได้ให้สิทธิเสรีภาพในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาเอกชนอย่างกว้างขวาง มีความเป็นเอกเทศสูง มีอิสระในการบริหารจัดการเป็นแนวทางของตนเองซึ่งผู้วิจัยนำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

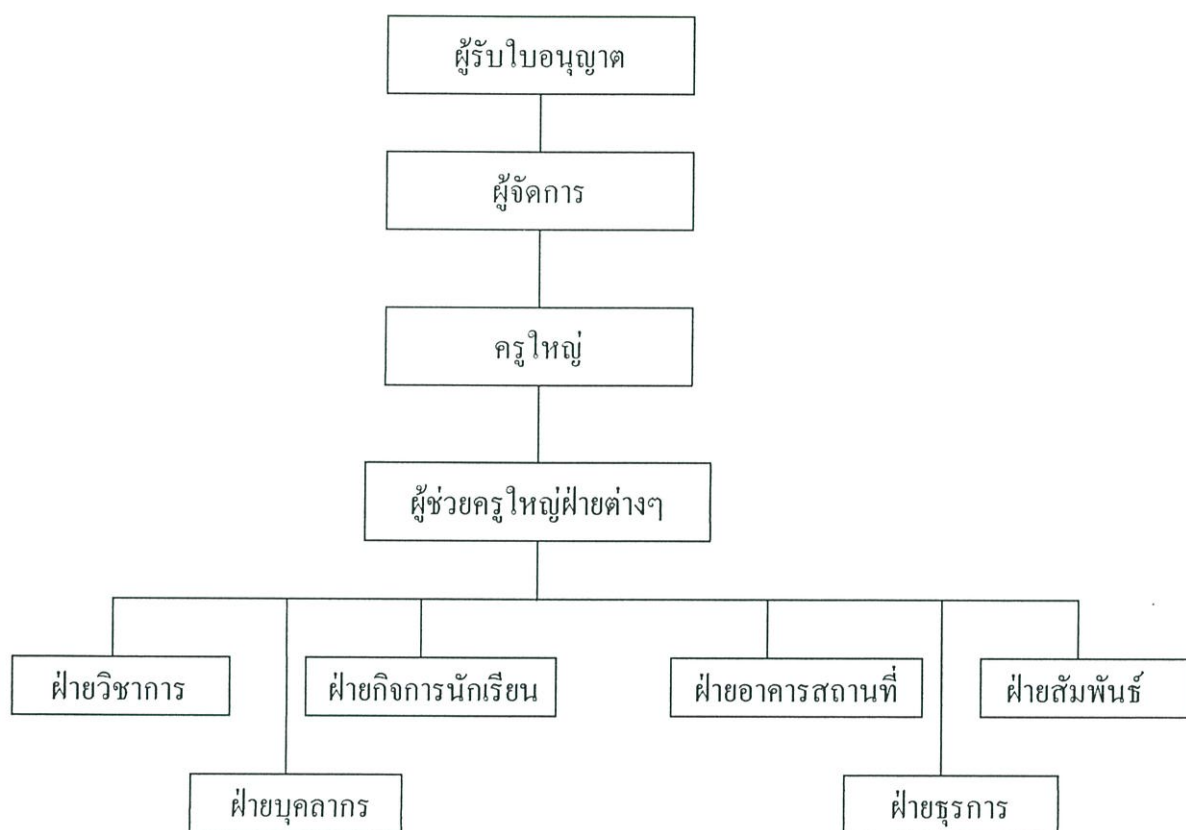
#### 2.1.1 การบริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา

การบริหารงานในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา มีการจัดการบริหารงานขึ้นอยู่กับเจ้าของซึ่งอาจจะเป็นหุ้นส่วน หรือเจ้าของคนเดียวไม่เหมือนกันในแต่ละโรงเรียนตามกฎหมายการจัดตั้งโรงเรียนเอกชนต้องมีผู้รับใบอนุญาตและต้องเป็นนิติบุคคล

ในการบริหารงานโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ มีการจัดการเรียนการสอนการใช้หลักสูตร จาก 2 สถาบันด้วยกัน คือใช้หลักสูตรของกรมอาชีวศึกษา และหลักสูตรจากสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ในการบริหารงานโรงเรียนมีระเบียบ มีขั้นตอนที่สะดวกและรวดเร็วไม่ล่าช้า การตัดสินใจค่อนข้างจะรวดเร็วซึ่งทำให้โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษามีความทันสมัยในเรื่องเทคโนโลยี เครื่องมือในการจัดการเรียนการสอน ครูมีส่วนร่วมในการบริหารงานในระดับต่างผู้บริหารจะเป็นผู้พิจารณาเรื่องต่าง ๆ และอนุมัติโครงการต่าง ๆ โดยผู้บริหารทั้งสิ้น กฎระเบียบเข้มงวดในการปฏิบัติงานสอนนักเรียน มีการจัดการนิเทศครูทุกภาคเรียน เนื่องจากต้องมีการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา การแต่งกายครู อาจารย์มีการแต่งกายเป็นเครื่องแบบของทาง โรงเรียนที่จัดหาให้ ซึ่งทำให้ดูมีระเบียบ ในการทำงานค่อนข้างจะเคร่งครัด จะมีการจัดการประชุม ติดตามผลงานตลอดเวลา จึงทำให้ได้ผลงานรวดเร็ว ถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์ตลอดเวลาไม่ล่าช้า โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาจะมีลักษณะเหมือนกับการทำงานขององค์กรในภาคเอกชนทั่วไป ดังนั้นครูทุกคนต้องทำงานหนัก และกระตือรือร้นตลอดเวลา ต้องพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีเสมอ เนื่องจากโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาต้องทำการสอนเพื่อที่จะผลิตนักเรียนให้มีคุณภาพเท่าเทียมกับที่รัฐบาลทำอยู่

## 2.1.2 โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา

โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา จะอยู่ในความดูแลของกองโรงเรียนอาชีวศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ มีการจัดการบริหารงานที่มีโครงสร้างในการบริหารงานเหมือนกัน คือเจ้าของคนเดียว หรือหุ้นส่วนโดยแบ่งระดับการบริหารและความรับผิดชอบ ดังนี้



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา

### 1. ผู้รับใบอนุญาต

ผู้รับอนุญาตมีหน้าที่และความรับผิดชอบ กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และวางแผนในการบริหารโรงเรียน กำกับดูแลและรับผิดชอบในการดำเนินกิจการของโรงเรียนให้เป็นไปตามกฎหมาย ตลอดจนส่งเสริมและสนับสนุน ในการพัฒนาโรงเรียนทุกด้านสู่ความเป็นเลิศ และลักษณะงานที่ปฏิบัติดังนี้ ( สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2542 : 7 )

1.1 กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และวางแผนในการบริหารงานของโรงเรียน

1.2 กำกับดูแลรับผิดชอบในการดำเนินกิจการของโรงเรียนให้เป็นไปตามกฎหมายระเบียบ คำสั่ง ประกาศ ตลอดจนนโยบายของโรงเรียน และทางราชการ

1.3 ส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ และคุณวุฒิเพิ่มขึ้น ตามโอกาสอันควร

1.4 ส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนางานวิชาการ งานกิจการนักศึกษาและงาน สำนักงานให้ทันสมัย ทันเหตุการณ์ ด้วยระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อประสิทธิภาพในการบริหารงาน และจัดการเรียนการสอน

1.5 ส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาอาคารสถานที่ตลอดจนบริเวณภายใน โรงเรียนได้สะอาด ร่มรื่น และสวยงาม

1.6 ส่งเสริมและสนับสนุนในการสร้างสรรค์ความสัมพันธ์อันดีในหมู่คณะอาจารย์ ผู้ปกครอง และนักศึกษา เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนเป็นไปตามนโยบายของโรงเรียน

1.7 ส่งเสริมและสนับสนุนในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและราชการ

1.8 ติดตามประเมินผล และพิจารณาความดีความชอบ ตลอดจนการจัดสวัสดิการให้ แก่บุคลากรด้วยความเป็นธรรม

## 2. ครูใหญ่

ครูใหญ่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และวางแผนการบริหารงานของ โรงเรียนกำกับดูแลรับผิดชอบในงานวิชาการและงานกิจการนักศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ตลอดจนส่งเสริมสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากร การสอนและสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มโรงเรียนหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและลักษณะงานที่ปฏิบัติดังนี้ ( สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2542 : 9 )

2.1 เป็นกรรมการเข้าร่วมประชุมเพื่อกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์เพื่อวางแผนในการบริหารงานของโรงเรียน

2.2 กำหนดดูแลรับผิดชอบการปฏิบัติหน้าที่ของอาจารย์และนักศึกษาให้เป็นไปตาม กฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ นโยบายของโรงเรียน และทางราชการ

2.3 ส่งเสริมและสนับสนุนในการวางแผนพัฒนาอาจารย์ให้มีความรู้ ทักษะและคุณวุฒิ เพิ่มขึ้นตามโอกาสอันสมควร

2.4 ส่งเสริมและสนับสนุนในการวางแผนงานทางวิชาการ และงานกิจการนักศึกษา ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักศึกษา และสอดคล้องกับความต้องการของสังคม

2.5 เสนอแนะผู้รับใบอนุญาตหรือผู้อำนวยการ ในการจัดหาอุปกรณ์การสอน หนังสือ คู่มือการสอน การประเมินผล หลักสูตร เครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุครุภัณฑ์ อุปกรณ์กีฬาให้เหมาะสม กับความจำเป็นของโรงเรียนและจำนวนนักเรียน

2.6 ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะก่อให้เกิดทักษะทางด้านวิชาชีพ คุณธรรมและศีลธรรมที่ดีแก่นักเรียนและครู

2.7 ส่งเสริมสนับสนุนและเผยแพร่ข่าวสารของทางราชการ และเอกชนที่เกี่ยวกับสิทธิ และผลประโยชน์ที่อาจารย์และนักเรียนที่พึงจะได้รับ

2.8 วางแผนในการรับนักศึกษาและจัดโปรแกรมการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับ อาคาร สถานที่ อุปกรณ์ และบุคลากรของโรงเรียน

2.9 วางแผนในการจัดอัตรากำลังของครูและพิจารณาคัดเลือกบุคลากรเข้ามาเป็นครู ของโรงเรียน

2.10 ส่งเสริมและสนับสนุนในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสถานศึกษาต่าง ๆ หน่วยงานราชการและเอกชน เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาครูและนักเรียน

2.11 ส่งเสริมและสนับสนุนในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียน ศิษย์เก่า ศิษย์ปัจจุบัน ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาโรงเรียน

2.12 ติดตาม ประเมินผล ตลอดจนพิจารณาความดีความชอบของครูในฝ่ายวิชาการ และกิจการนักเรียนด้วยความเป็นธรรมเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่

2.13 ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้รับใบอนุญาต

### 3. ฝ่ายวิชาการ

ฝ่ายวิชาการ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ วางแผนการจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตาม นโยบายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียนเป็นครูประจำและปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานวิชาการหรือปฏิบัติหน้าที่อื่น ตามที่ได้รับมอบหมายตลอดจนปฏิบัติงาน เกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน สนับสนุน และ ส่งเสริมการเรียนการสอนให้เป็นไปตามนโยบายของโรงเรียนและของฝ่ายวิชาการ และลักษณะงานที่ ปฏิบัติดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2542 : 11)

3.1 กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของงานวิชาการ

3.2 วางแผนและกำหนดวิธีการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ

3.3 บริหารและพัฒนาหลักสูตรและการจัดแผนการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับ นโยบายของโรงเรียน

3.4 กำกับดูแลควบคุมและรับผิดชอบในการจัดทำงบประมาณของฝ่ายวิชาการ

3.5 รับผิดชอบโครงการและกิจกรรมชมรมที่สนับสนุนส่งเสริมงานวิชาการ

3.6 กำกับดูแลและรับผิดชอบงานพัฒนาบุคลากรในฝ่ายวิชาการ

3.7 จัดทำปฏิทินงานประจำปีการศึกษาของฝ่ายวิชาการ

3.8 กำกับดูแลและรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดทำประมวลการสอน แผนการสอน บันทึกการสอนของครู

3.9 ดูแลและรับผิดชอบการประชุมงานฝ่ายวิชาการ

3.10 รับผิดชอบการจัดตารางสอนตารางสอบ

3.11 กำกับดูแล และรับผิดชอบเกี่ยวกับนักเรียนตามขอบข่ายงานวิชาการ

3.12 รับผิดชอบในการประเมินผลโครงการต่าง ๆ

3.13 ประสานงาน และสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

3.14 ติดตามประเมินผลตลอดจนพิจารณาความดีความชอบของครูด้วยความเป็นธรรม เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่

3.15 สอนวิชาสามัญหรือวิชาชีพตามที่ได้รับมอบหมาย

3.16 ให้คำปรึกษาและคำแนะนำแก่บุคลากรในฝ่ายวิชาการ

3.17 เสนอแนะความคิดเห็นแก่ผู้บริหาร

3.18 รับผิดชอบการประเมินผลครูจากนักเรียน

3.19 เสนอรายชื่อครูที่ปรึกษาในการประชุม

3.20 ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากครูใหญ่

#### 4. ฝ่ายบุคคล

ฝ่ายบุคคลมีหน้าที่และความรับผิดชอบ กำหนดความต้องการด้านบุคคลให้สอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของทางโรงเรียน วิเคราะห์งาน โดยการวางแผนกำลังคน กำหนดตำแหน่งเงินเดือนและค่าจ้าง สรรหาคัดเลือกบุคคลโดยเริ่มตั้งแต่ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2542 : 16 )

4.1 การทำงาน ได้แก่ การทดลองงาน บรรจุและแต่งตั้ง การจัดทำทะเบียนประวัติ การปฐมนิเทศ การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบ สวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาบุคลากร

4.2 การพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การฝึกอบรม การลาศึกษาต่อ การประชุมสัมมนา

4.3 การให้พ้นจากงาน ได้แก่ การทำผิดระเบียบ การลาออก การเกษียณอายุ ถึงแก่กรรม

#### 5. ฝ่ายกิจการนักเรียน

ฝ่ายกิจการนักเรียนมีหน้าที่และความรับผิดชอบ กำหนดนโยบายวัตถุประสงค์ในงานของฝ่ายกิจการนักเรียนให้สอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของทางโรงเรียน และกำกับดูแลรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของอาจารย์หัวหน้าระดับและมีหน้าที่ในการจัดกีฬาสัมพันธ์ให้กับนักเรียนและดูแลในเรื่องของสารเสพติดให้กับนักเรียนนักศึกษาพร้อมกับเป็นที่ปรึกษาและแนะแนวปัญหาต่าง ๆ ให้แก่นักเรียน และลักษณะงานที่ปฏิบัติดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2542 : 13)

5.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้นักเรียนเป็นผู้มีระเบียบวินัย ซื่อสัตย์ ตรงต่อเวลา

5.2 ส่งเสริมและสนับสนุนให้นักเรียนรู้จักสามัคคีและมีความเสียสละเพื่อประโยชน์

ส่วนรวม

5.3 ส่งเสริมและสนับสนุนให้นักเรียนรักความสะอาด และมีสุขภาพพลานามัยที่ดี

5.4 ส่งเสริมและสนับสนุนให้นักเรียนเป็นผู้ละเว้นสิ่งเสพติด และอบายมุข

5.5 ส่งเสริมและสนับสนุนแนวทางในการแก้ไขปัญหาพฤติกรรมของนักเรียน ให้แก่นักเรียนครูที่ปรึกษา และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

5.6 ส่งเสริม สนับสนุนครูที่ปรึกษา และบุคลากรในฝ่าย ให้มีการพัฒนาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่

5.7 ส่งเสริมให้นักศึกษาเป็นผู้มีน้ำใจเป็นนักกีฬา รู้แพ้ รู้ชนะ และอภัยให้กัน

5.8 ส่งเสริมการตรวจสอบการเสพติดที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา

## 6. ฝ่ายธุรการ

ฝ่ายธุรการ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ กำหนดนโยบายในการปฏิบัติงานของฝ่ายธุรการให้สอดคล้องกับนโยบาย และวัตถุประสงค์ของโรงเรียน รับผิดชอบในการจัดหาบุคลากรให้กับทางโรงเรียน งานเอกสารต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ดูแลเกี่ยวกับกฎระเบียบ สวัสดิการต่าง ๆ งบประมาณการเงินของโรงเรียนที่เกี่ยวกับบุคลากรและการใช้จ่ายของโรงเรียนการ ประชาสัมพันธ์ งานบริการต่างๆ และอื่น ๆ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2542 : 15)

## 7. ฝ่ายอาคารสถานที่

ฝ่ายอาคารสถานที่ มีหน้าที่ความรับผิดชอบ กำหนดนโยบายในการปฏิบัติงานของฝ่ายอาคารสถานที่ให้สอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียนดังนี้(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2542 : 15)

7.1 การวางแผน การจัดให้มีห้องต่างๆ ขึ้นในโรงเรียน ซึ่งมีทั้งห้องเรียนในวิชาต่างๆ เช่น ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องพิมพ์ดีด ห้องการตลาด เป็นต้น และห้องประกอบ เช่น ห้องประชุม ห้องพักครู ห้องพยาบาล ห้องธุรการและห้องสุขา เป็นต้น และการจัดสภาพแวดล้อมบรรยากาศการเรียนการสอน เช่น แสงสว่าง สี แสง การถ่ายเทอากาศ เป็นต้น

7.2 การประเมินผลเกี่ยวกับอาคารสถานที่ถึงความเพียงพอ ความเหมาะสม ความปลอดภัย สุขลักษณะ ระยะเวลาติดต่อใช้สอย การยืดหยุ่น ประสิทธิภาพ การประหยัด การขยายตัว และรูปร่าง

7.3 การปรับปรุงพัฒนาอาคารสถานที่

## 8. ฝ่ายสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ฝ่ายสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มีหน้าที่ความรับผิดชอบกำหนดนโยบายและการปฏิบัติงานของฝ่ายสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนให้สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2542 : 19)

8.1 วางแผน ควบคุม ประสานงานและเผยแพร่ความรู้ต่อชุมชน เป็นแหล่งวิทยาการให้แก่ชุมชน สร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน

8.2 ประชาสัมพันธ์โรงเรียน

### 2.1.3 การบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา

ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมีปัจจัยที่สำคัญหลายประการ เช่น เงินทุน วัสดุดิบและเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่ทันสมัยแล้ว สิ่งสำคัญที่สุดอีกปัจจัยหนึ่งก็คือ “คน” ดังเช่น

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542 : 139) กล่าวว่า การทำงานนั้นบุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด หากหน่วยงานใดสามารถได้คนดีมีฝีมือเข้ามาทำงานก็จะทำให้หน่วยงานนั้นประสบความสำเร็จ การบริหารงานบุคคลจึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ซึ่งกระบวนการบริหารงานที่ผู้บริหารต้องเรียนรู้และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงานและนำความสำเร็จก้าวหน้ามายังหน่วยงานนั้น สถานศึกษาก็เช่นเดียวกับหน่วยงานทั่วไป ต้องการผู้มีความรู้ความสามารถทำงาน ผู้ที่ทำงานในสถานศึกษาประกอบด้วยบุคลากรหลายกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ทำหน้าที่และรับผิดชอบการเรียนการสอน คือ ครู อาจารย์ กลุ่มที่ช่วยด้านเสริมการสอน ได้แก่ เจ้าหน้าที่ต่าง ๆ เช่น นายทะเบียน เจ้าหน้าที่ห้องสมุด เจ้าหน้าที่ธุรการ เป็นต้น และบุคลากรประจำการสุดท้ายก็คือนักเรียนและนักศึกษา

สมยศ นาวิการ (2540 : 37) กล่าวว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลประกอบขึ้นด้วย ขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติบนพื้นฐานของ ความต่อเนื่องดังต่อไปนี้คือ การวางแผนทรัพยากรกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การแนะนำเข้าทำงานและการปฐมนิเทศน์ การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง การพ้นจากงาน

โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา นั้นมีการจัดการด้านการบริหารงานบุคคล ทั้งฝ่ายการสอนและฝ่ายสนับสนุนการสอน ที่มีระดับขั้นตอนในการรับและพิจารณาบุคคลเข้าทำงานเหมือนกันองค์กรทั่วไป ได้แก่

1. ก่อนการรับบุคคลเข้าทำงาน
  - 1.1 การวางแผนนโยบาย
  - 1.2 การวางแผนกำลังคน
  - 1.3 การกำหนดตำแหน่ง
  - 1.4 การกำหนดเงินเดือน
  - 1.5 การสรรหาบุคคล
  - 1.6 การบรรจุและแต่งตั้ง
2. ขณะปฏิบัติงาน
  - 2.1 การทดลองปฏิบัติงาน
  - 2.2 การจัดทำทะเบียนประวัติ
  - 2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - 2.4 การพัฒนาบุคลากร
  - 2.5 การจัดสวัสดิการ
3. ขณะพ้นจากหน้าที่ของบุคลากร

#### 4. การให้ออกจากงาน

โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาได้มีการพัฒนาและบำรุงรักษาครูไว้ด้วยการสร้างขวัญและกำลังใจด้วยวิธีการต่าง ๆ กัน เช่น การส่งไปศึกษาต่อ การเข้ารับการอบรม สัมมนา การเลื่อนตำแหน่ง การให้ค่าตอบแทนกับครูที่ทำหน้าที่บริหารงานในระดับกลาง การให้รางวัลแก่ครูที่ปฏิบัติงานดีเยี่ยมปัญหาในการบริหารงานบุคคลมีค่อนข้างมากได้แก่ปัญหาในการลาออก จากสถิติปี พ.ศ. 2536 ถึง พ.ศ. 2541 เฉลี่ยปีละ 3 คน ของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนเนื่องจากการครูต้องทำงานหนักเพื่อที่จะได้ค่าตอบแทนให้เพียงพอต่อการครองชีพของครู (สถิติบุคลากร โรงเรียนศรีวัฒนาบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีนานาชาติ. 2541 : 20)

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญมากต่อการพัฒนาองค์กรและต้องเป็นไปตามขั้นตอนอย่างต่อเนื่องและเหมาะสมกับงานและบุคคลตั้งแต่เข้าทำงานจนกระทั่งออกจากการ

##### 2.1.4 หน้าที่ความรับผิดชอบและภารกิจของผู้บริหารโรงเรียน

สำหรับหน้าที่ความรับผิดชอบและภารกิจของผู้บริหารโรงเรียน มีนักวิชาการทั้งของไทยและต่างประเทศ ได้ให้ทัศนะไว้มากมายที่น่าสนใจ และผู้วิจัยของนำสรุปดังนี้

วิจิตร วรุตบางกูร และ สุพิชญา ชีระกุล (2523 : 32 – 68) ได้กล่าวถึงงานบริหารโรงเรียนว่า ควรจะมีงานหลักที่สำคัญ 6 ประการ คือ

1. งานหลักสูตรและการสอน หรืองานบริหารวิชาการ ซึ่งหมายถึงการบริหารกิจกรรมทุกชนิดในโรงงาน ซึ่งเกี่ยวกับการปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพมากที่สุด
2. การบริหารงานบุคคล บุคคลในโรงเรียนที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการบริหารก็คือผู้ที่ปฏิบัติงานประจำในโรงเรียนทั้งหมด ได้แก่ ครู เจ้าหน้าที่ธุรการ และคณาจารย์โรงเรียน โดยมีกระบวนการบริหารตั้งแต่การจัดหาบุคลากร การจัดบุคลากร พัฒนาบุคลากร และการพ้นจากงาน
3. การบริหารกิจการนักเรียน ซึ่งหมายถึง การบริหารกิจการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน นอกเหนือจากการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียน
4. งานบริหารอาคารสถานที่ ซึ่งเป็นงานที่เป็นปัจจัยหนึ่งในการจัดการศึกษาซึ่งจะต้องให้มีประสิทธิภาพและให้ได้ผลตามเป้าหมาย
5. งานงบประมาณและธุรการ เป็นงานที่เกี่ยวกับการจัดหา การใช้จ่าย การบัญชี การบำรุงรักษา การจัดหน่วยงาน และดูแลวัสดุอุปกรณ์การเงิน เพื่อให้อยู่ในสภาพสูงสุด
6. งานสัมพันธ์กับชุมชน เนื่องจากโรงเรียนคือส่วนหนึ่งของชุมชน และเป็นสมบัติของชุมชน ดังนั้นโรงเรียนจึงควรทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานระหว่างโรงเรียนกับสถานที่ที่เกี่ยวข้องให้เกิดความเข้าใจที่ดีต่อกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

สำหรับ พันธ์ หันนาคินทร์ (2524 : 59) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีหน้าที่ความรับผิดชอบและภารกิจ ดังนี้

1. รับผิดชอบในการทำงานทุกอย่างในโรงเรียน คือ
  - 1.1 งานด้านวิชาการ
  - 1.2 งานด้านธุรการ
  - 1.3 งานด้านกิจการนักเรียน
2. เป็นตัวแทนหรือเป็นสัญลักษณ์ของโรงเรียน
3. เป็นผู้นิเทศหรือให้การแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. เป็นผู้ริเริ่มงานใหม่
5. เป็นผู้ตัดสินใจในปัญหาระดับสูงของโรงเรียน

ส่วนนพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2522 : 18) มีทัศนะต่อครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ในฐานะเป็นผู้ดำรงตำแหน่งสูงสุดในการบริหารงานการศึกษาภายในโรงเรียน อันมีภารกิจที่จะต้องปฏิบัติทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนมากมาย ว่าครูใหญ่ควรจะมีหน้าที่โดยสรุปใน 5 ประการ คือ

1. การให้โอกาสทางการศึกษา และปรับปรุงการศึกษาในโรงเรียน หรือบริหารงานวิชาการ
2. บริหารงานบุคลากรในโรงเรียน
3. บริหารงานที่เกี่ยวกับชุมชนและการประชาสัมพันธ์โรงเรียน
4. บริหารงานเกี่ยวกับอาคารสถานที่ ธุรการ การเงิน และการให้บริการ
5. การบริหารกิจการนักเรียน

Campbell (อ้างใน สายฝน เชิงเชาว์. 2536 : 137-172) ได้ให้ข้อเสนอและว่างานของผู้นำในฐานะหัวหน้าสถานศึกษามี 6 กลุ่ม คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
2. หลักสูตรและการสอน
3. บุคลากรด้านนักเรียน
4. การบริหารงานบุคคล
5. อาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ
6. การเงินและงานธุรการ

สำหรับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2531 : 1) ได้เสนอว่า การที่จะให้การบริหารงานโรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรผู้บริหารจะต้องจัดการบริหารงานโรงเรียนให้ครอบคลุมงาน 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคคล งานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

หน้าที่ความรับผิดชอบและภารกิจของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งนักวิชาการต่าง ๆ ได้เสนอไว้พอจะสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนโดยทั่วไปมีภารกิจหลักที่จะต้องจัดทำในด้านการบริหารโรงเรียนอยู่ภายใต้ขอบเขต 6 ประการ คือ การบริหารงานด้านวิชาการ การบริหารงานด้านบุคลากร การบริหารงานกิจการนักเรียน การบริหารงานการเงินและธุรการ การบริหารงานอาคารสถานที่ และการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน อันมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 2.1.4.1 การบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการ ถือเป็นงานหลักของสถานศึกษา ซึ่ง ชีรวุฒิ ประทุมพนพรัตน์ (2530 : 118) ได้เน้นย้ำว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเข้าใจว่า งานวิชาการคือหัวใจของโรงเรียนภาระหน้าที่อย่างอื่นในโรงเรียนมีความสำคัญแต่เป็นรองงานวิชาการทั้งสิ้น เพราะวิชาการช่วยเสริมสร้างหรือพัฒนาสติปัญญา ความรู้ ความคิดแก่ผู้เรียน เพื่อเป็นพื้นฐานในการสร้างความสัมพันธ์และอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นในสังคม

ความหมายของการบริหารงานวิชาการนั้น ภิญโญ สาธร (2523 : 436) ได้เสนอไว้ว่าการบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียน ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การปรับปรุงพัฒนาการสอนนักเรียนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพที่สุดสำหรับ พิทยาลงกรณ์ พิลาสเอมอร์ (2523 : 5) ได้ให้ความเห็นว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการเรียนการสอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งตรงกับความเห็นของ บุญมี เณรยอด (2530 : 1) ที่ได้เน้นย้ำว่า งานวิชาการมีความสำคัญต่อการจัดการศึกษา เพราะเป็นงานที่ส่งผลให้การศึกษาสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาขึ้นอยู่กับงานวิชาการ ถ้างานวิชาการด้วยเสียแล้ว งานด้านอื่น ๆ ก็ด้อยตามไปด้วย

จากแนวคิดข้างต้น จึงสรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการ คือ การบริหารกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับขอบเขตของงานวิชาการนั้น เป็นที่ยอมรับของนักวิชาการทั้งหลายว่าเป็นกิจกรรมที่กว้างขวาง ครอบคลุมการจัดการศึกษาทุกขั้นตอน ซึ่งในการนี้ บุญมี เณรยอด (2530 : 2) ได้สรุปขอบเขตของงานวิชาการไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. หลักสูตรและเอกสารการใช้หลักสูตร
2. ตารางสอนและวิธีสอน
3. วัสดุอุปกรณ์ และการใช้แหล่งทรัพยากรในห้องถื่น
4. ห้องสมุด
5. กิจกรรมนักเรียน
6. การนิเทศงานวิชาการในโรงเรียน
7. การกำหนดให้ครู-อาจารย์ปฏิบัติงานวิชาการ
8. การแนะแนว
9. การวัดผลและการประเมินผลการศึกษา

#### 10. การวางแผนปรับปรุงงานวิชาการ

จากขอบเขตของงานวิชาการดังกล่าว จึงอาจพิจารณาไปถึงหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนอัน เกี่ยวกับการบริหารงานด้านวิชาการ ซึ่ง นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2522 : 22) ได้เสนอไว้ 6 ประการคือ

1. ใช้หลักสูตร
2. เป็นผู้ให้การนิเทศ หรือแสวงหาผู้เชี่ยวชาญให้การนิเทศแก่ครู
3. รู้จักเลือกและแสวงหาวัสดุอุปกรณ์ และแนะนำให้ครูใช้ตามกำลังความสามารถของโรงเรียน
4. ให้ครูได้รู้จักเลือกและจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร
5. จัดห้องสมุดให้ครูและนักเรียนได้ศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม
6. ส่งเสริมให้ครูได้รู้จักวิธีการวัดผลประเมินผลการเรียนการสอนให้ตรงตามจุดประสงค์การเรียนรู้ และให้ครูได้รู้จักวิเคราะห์ข้อสอบเพื่อการปรับปรุงในด้านการสอนของครู

จึงสรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการเป็นงานที่มีขอบเขตกว้างขวาง ซึ่งผู้บริหารควรอย่างยิ่งที่จะได้มีการกระจายความร่วมมือในการดำเนินงาน เพื่อให้การบริหารงานด้านวิชาการสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 2.1.4.2 การบริหารงานบุคคลากร

เนื่องจากการบริหารโรงเรียนมีธรรมชาติเป็นกิจกรรมที่กระทำร่วมกับคนอื่น ๆ ซึ่งหมายถึง การยินยอมให้บุคลากรอื่น ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน (ธีรวุฒิ ประทุมทรัพย์. 2529 : 101) การบริหารงานด้านบุคลากรจึงเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งของผู้บริหาร ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารงานด้านบุคลากร หรือการบริหารงานบุคคลไว้มากมาย ที่น่าสนใจและนำมาเสนอ ได้แก่

สมพงษ์ เกษมสิน (2517 : 4) กล่าวว่า การบริหารงานด้านบุคคล หมายถึง การจัดเกี่ยวกับคน นับตั้งแต่การสรรหา ดูแล บำรุงรักษา จนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงาน

อุทัย หิรัญโต (2523 : 2) เสนอแนะว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การปฏิบัติเกี่ยวกับตัวบุคคล หรือตัวเจ้าหน้าที่ในองค์การใดองค์การหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุ แต่งตั้ง การโอน การย้าย หรือการฝึกอบรม การพิจารณาความคิดความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงาน และการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงานไปแล้ว

สมาน รังสีโยกฤษฏ์ และ สุธี สิริสมบุรณ์ (2525 : 32) ให้ทัศนะว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลในองค์การหรือหน่วยงาน นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลมา ปฏิบัติงาน การบรรจุและแต่งตั้ง การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการให้พ้นจากงาน

สุธีระ ทานตวนิช (2525 : 34) ได้เสนอไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึงการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลในองค์การตั้งแต่แรกเข้าทำงาน จนกระทั่งพ้นจากงาน

จากความหมายที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น จึงอาจสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับบุคคล ตั้งแต่การสรรหา การเลือกสรร การบำรุงรักษา การพัฒนาบุคคลไปจนถึงการให้พ้นจากงาน

การบริหารงานบุคคลากรในโรงเรียนเพื่อให้เกิดผลดีมีประสิทธิภาพนั้น โรงเรียนจะต้องกระทำภารกิจอันเป็นขอบข่าย 15 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนนโยบายและการออกระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับบุคคลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน
2. การวางแผนจัดกำลังครู การกำหนดคุณสมบัติ การมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบให้กับครู ตำแหน่งต่าง ๆ อย่างเหมาะสม
3. การพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่ง การทำความดีความชอบ การลงโทษทางวินัยด้วยความเป็นธรรม
4. การจัดวางโครงการของงานต่าง ๆ ทั้งที่เกี่ยวกับครูและนักเรียนตามลำดับความจำเป็น
5. การแสวงหาครูเข้าทำงาน โดยการสอบคัดเลือก
6. การจัดการเกี่ยวกับการปฐมนิเทศ และให้มีการทดลองปฏิบัติราชการ
7. การรวบรวมทะเบียนประวัติ การเลื่อนเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งของครูในโรงเรียน รวมทั้งการย้าย การโอนด้วย
8. การให้มีการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงานเพื่อปลูกฝังความรู้ทางวิชาการและเป็นแรงกระตุ้นให้คนทำงาน และอยากปรับปรุงตนเอง
9. การจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหมวดวิชา ครูประจำชั้นและครูประจำวิชา เป็นระยะ ๆ
10. การบำรุงรักษาสุขภาพและความปลอดภัยของครู และบุคลากรอื่น ๆ ในโรงเรียน
11. การใช้ความยุติธรรมเป็นหลักในการปกครองบังคับบัญชา
12. การจัดสวัสดิการให้ความช่วยเหลือบุคคลในบังคับบัญชาอย่างทั่วถึง
13. การวิจัยและค้นคว้าหาข้อมูลเกี่ยวกับบุคคล เพื่อหาข้อดีข้อเสียจะได้หาทางปรับปรุงแก้ไข
14. การจัดการเกี่ยวกับห้องเรียน โดยการคำนึงถึงความสะอาดสบาย
15. การจัดการปูนบำเหน็จรางวัล หรือสิ่งตอบแทนอย่างอื่นแก่ผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อออกจากงานตามวาระ (ธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์. 2528 : 15 – 18 )

ส่วนภิญโญ สาธร (2519 : 157 – 158) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า งานของผู้บริหารโรงเรียนโดยเฉพาะครูใหญ่ ในด้านการบริหารงานบุคคลนั้นมีขอบข่าย 4 ลักษณะ คือ การให้ได้มา การทำนุบำรุงและรักษา การพัฒนา และการให้พ้นจากงาน ซึ่งอาจขยายเป็นหน้าที่งานได้ 22 ลักษณะ คือ

1. การวางแผนนโยบาย และการออกระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

2. การวางแผนเกี่ยวกับการจัดกำลังคน และการมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่บุคลากร เพื่อให้ทำงานได้สะดวกตามแผนงานที่ได้วางไว้

3. การวางโครงการของงานต่าง ๆ ไว้ ให้บุคลากรปฏิบัติตามแผนที่วางไว้
4. การกำหนดคุณสมบัติและหน้าที่ซึ่งควรมอบให้แก่ผู้ปฏิบัติที่มีรับตำแหน่งต่าง ๆ
5. การจัดลำดับบังคับบัญชางานและตำแหน่งภายในโรงเรียน
6. การดำเนินการเกี่ยวกับอัตราเงินเดือน และค่าจ้าง
7. การแสวงหากคนเข้ามาทำงาน การคัดเลือก และการสอบคัดเลือก
8. การบรรจุแต่งตั้ง
9. การปฐมนิเทศครูใหม่ หรือรับโอนย้ายมาใหม่ และการทดลองปฏิบัติงานของครูใหม่ดังกล่าว
10. การทำและรวบรวมทะเบียนประวัติ ตลอดจนการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ
11. การโอนและย้าย
12. การฝึกอบรมในระหว่างปฏิบัติงาน
13. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ
14. การพิจารณาความดีความชอบ
15. การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือการให้สิ่งตอบแทนความดีความชอบอย่างอื่น
16. การรักษาสุขภาพพลานามัย และการให้ความปลอดภัยในการทำงาน
17. การจัดสวัสดิการ
18. การปกครองบังคับบัญชา
19. การรักษาวินัย
20. การให้พ้นจากงาน
21. การให้บำเหน็จบำนาญ หรือสิ่งตอบแทนอย่างอื่น เมื่อต้องพ้นจากงานตามวาระ
22. การวิจัยและค้นคว้าเพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับบุคลากร

สำหรับการบริหารงานด้านบุคลากรในโรงเรียนเอกชนนั้น ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบในภาระหน้าที่เหล่านี้ยิ่งกว่าเดิมที่ โดยเฉพาะหน้าที่ในการเลือกสรรบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงานในองค์กร จะต้องมึลักษณะที่ทำให้กล่าวได้ว่า คุณคนออก บอกคนได้ ไซ้คนเป็น จึงเป็นความจำเป็นยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจและพยายามทุกวิถีทาง ในอันที่จะดำเนินการตามภารกิจดังกล่าวให้สำเร็จลุล่วงอย่างดี เพื่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน ซึ่งก็คือโรงเรียนนั่นเอง

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพนั้น ต้องมีนโยบายและแผนที่ดี มีการจูงใจ และพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอ

### 2.1.4.3 การบริหารงานกิจการนักเรียน

การบริหารกิจการนักเรียน เป็นงานสำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารโรงเรียน อันเป็นหน้าที่โดยตรงที่จะต้องดำเนินงานทุกอย่างภายในโรงเรียน เพื่อให้กิจการนักเรียนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ (ภิญโญ สาธร. 2519 : 185) เนื่องจากโรงเรียนเป็นศูนย์การเรียนรู้ที่นักเรียนแต่ละคนมารับรู้ประสบการณ์และการพัฒนาการทุกด้าน ผู้บริหารโรงเรียนจึงมีภารกิจสำคัญที่จะต้องให้ความสนใจและเน้นไปที่กิจกรรมที่จะทำให้ให้นักเรียนเรียนรู้และพัฒนาการให้มากที่สุด ผู้บริหารโรงเรียนทุกคนที่กระทำภารกิจที่ต้องเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิดที่มีผลต่อนักเรียนตั้งแต่นักเรียนเข้ามาในโรงเรียน จนนักเรียนออกไปจากโรงเรียน (ธีระวุฒิ ประทุมนพรัตน์. 2529 : 122)

สำหรับความหมายของ การบริหารงานด้านกิจการนักเรียนนั้น ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้มากมายที่น่าสนใจ ได้แก่

วิจิตร วรุตบางกูร และ สุพิชญา ธีระกุล (2523 : 53) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานกิจการนักเรียนว่า หมายถึง การบริหารกิจการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนในส่วนที่นอกเหนือไปจากการเรียนการสอนในห้องเรียน หรือที่เกี่ยวกับวิชาที่กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

ภิญโญ สาธร (2523 : 388) กล่าวว่า การบริหารงานกิจการนักเรียน หมายถึง การบริหารและการนิเทศบรรดากิจการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนในส่วนที่ไม่เกี่ยวกับการสอนในห้องเรียน เริ่มตั้งแต่การสำรวจนักเรียนที่อยู่ในเกณฑ์กำหนด หรือสำมะโนนักเรียนการรับเข้าเรียน การลงทะเบียนเรียน การแบ่งกลุ่มแบ่งชั้นเรียน กิจกรรมเสริมหลักสูตรทั้งหลายที่นักเรียนจัดทำ ตลอดจนบริการเพื่อสวัสดิการที่โรงเรียนจัดให้แก่ นักเรียน

จึงอาจสรุปได้ว่า การบริหารงานกิจการนักเรียน คือ การบริหารกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับนักเรียน ซึ่งอยู่นอกเหนือจากการเรียนการสอน

สุโขทัยธรรมมาธิราช (2526 : 78) ได้กล่าวถึงกิจกรรมนักเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนพึงจัดขึ้นในโรงเรียน อันอาจแยกกิจกรรมนั้นได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. กิจกรรมบังคับ ซึ่งหมายถึงกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพสูง สามารถจัดให้บังเกิดผลตามความมุ่งหมายได้ มีด้วยกัน 3 กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมลูกเสือ อนุชาชาด หรือเนตรนารี กิจกรรมศาสนา และกิจกรรมวัฒนธรรมไทย

2. กิจกรรมควรเลือก ซึ่งหมายถึงกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อส่งเสริมกิจกรรมประเภทบังคับหรือเป็นกิจกรรมอื่นที่จัดเพื่อสนับสนุนให้ความมุ่งหมายของการจัดกิจกรรมนักเรียนมีผลสมบูรณ์ยิ่งขึ้น หรือเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนในโรงเรียน กิจกรรมดังกล่าวนี้ให้โรงเรียนเลือกจากกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ โรงเรียนใดจะจัดกิจกรรมจำนวนเท่าใดนั้นให้อยู่ในดุลยพินิจของหัวหน้าสถานศึกษา กิจกรรมที่ควรเลือกมีด้วยกัน 10 กิจกรรม ดังนี้คือ กิจกรรมศาสนา กิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมไทย กิจกรรมส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ กิจกรรมการใช้ห้องสมุด กิจกรรมส่งเสริมการใช้สินค้าไทย กิจกรรม

อนุรักษ์ศิลปกรรมและสิ่งแวดล้อม กิจกรรมทัศนศึกษา กิจกรรมนันทนาการ และกิจกรรม ส่งเสริมวิชาการต่าง ๆ ในหลักสูตร

หากพิจารณาในแง่ของขอบข่ายงานการบริหารกิจการนักเรียนแล้ว จะเห็นได้ว่ามีขอบข่ายงานที่กว้างขวางมาก ตามที่นักวิชาการหลาย ๆ ท่านได้เสนอไว้ เช่น

ภิญโญ สาร (2519 : 186 – 211) ได้เสนอไว้ว่า การบริหารกิจการนักเรียนควรครอบคลุมถึงงานดังต่อไปนี้

1. การจัดทำสำมะโนโรงเรียน และการทำนายปริมาณนักเรียน (School Census And Student Projection)
2. การรับนักเรียน การแบ่งกลุ่ม และการเลื่อนชั้น (Admission, Classification, And Promotion) โดยอาจใช้วิธีการดังต่อไปนี้
  - 2.1 โรงเรียนแบบวินเน็ตกา (Winnetka Plan)
  - 2.2 การเรียนแบบหน่วย (Unit Plan)
  - 2.3 การแบ่งกลุ่มนักเรียน (Grouping)
  - 2.4 โรงเรียนไม่มีชั้น (Non-Graded School)
3. รายงานเกี่ยวกับนักเรียน (Pupil Records And Reports)
4. การรักษาระเบียบวินัยของโรงเรียน (School Discipline)
5. บริการแนะแนวนักเรียน (Guidance Services) อันประกอบด้วย
  - 5.1 บริการให้คำปรึกษา (Counseling Services)
  - 5.2 บริการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเด็ก (Child Study Service)
  - 5.3 การปฐมนิเทศ (Orientation Programs)
  - 5.4 บริการข่าวสาร (Information Services)
  - 5.5 บริการวางแผนการศึกษาและการประกอบอาชีพ (Education And Vocational Planning)
  - 5.6 บริการหางานให้นักเรียนทำ (Job Placement)
  - 5.7 บริการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน ทั้งศิษย์ปัจจุบันและศิษย์เก่า (Follow-Up Program)
  - 5.8 บริการพัฒนาความเป็นผู้นำ และความสามารถในการเข้าสังคม (Leadership And Social Development)
6. บริการเกี่ยวกับสุขภาพของนักเรียน (School Health Services)
7. กิจกรรมต่าง ๆ ของนักเรียน (Student Activities) อันประกอบไปด้วยกิจกรรมดังนี้
  - 7.1 สภานักเรียน (Student Council)
  - 7.2 ชุมนุมหรือชมรม (Clubs)

7.3 วารสาร (Publications)

7.4 การจัดนิทรรศการทางศิลปะต่าง ๆ (Art Exhibition)

7.5 การแสดงละคร (Drama)

7.6 การแสดงดนตรี (Music)

7.7 การลูกเสือและอนุชาด (The Boy-Scout And The Red-Cross)

7.8 การทัศนจร (Sight-Seeing Excursion)

เชาว์ มณีวงศ์ (2525 : 128 – 145) ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า การบริหารงานกิจกรรมนักเรียน ควรประกอบด้วย

1. การรับนักเรียน แบ่งกลุ่ม และเอกสารเกี่ยวกับนักเรียน ได้แก่
  - 1.1 การทำนายปริมาณนักเรียน
  - 1.2 การรับนักเรียน
  - 1.3 การแบ่งกลุ่มนักเรียน
2. การบริหารงานเกี่ยวกับนักเรียน ได้แก่
  - 2.1 บริการแนะแนว
  - 2.2 บริการสุขภาพอนามัย
  - 2.3 บริการอาหารกลางวัน
  - 2.4 บริการวิชาการ
3. งานกิจกรรมนักเรียน ได้แก่
  - 3.1 กิจกรรมที่ส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักปกครองตนเอง เช่น สถานักเรียน คณะกรรมการ นักเรียน
  - 3.2 กิจกรรมที่เกี่ยวกับวิชาการ เช่น ชุมนุมทางวิชาการต่าง ๆ
  - 3.3 กิจกรรมที่เกี่ยวกับการบำเพ็ญประโยชน์ และการช่วยเหลือชุมชน
  - 3.4 กิจกรรมที่เกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรมต่าง ๆ
  - 3.5 กิจกรรมที่เกี่ยวกับการกีฬา กรีฑา
4. งานเกี่ยวกับระเบียบวินัย การปกครอง

สำหรับ Aibuckle ( อังไฉน ภาวิตรี ถัดยาอุทท์. 2534 : 50) ได้ให้แนวคิดไว้ใกล้เคียงกันว่า การบริหารงานกิจการนักเรียนของผู้บริหารโรงเรียน ควรมีขอบเขตครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้

1. รับนักเรียนใหม่
2. ปฐมนิเทศนักเรียน
3. ให้คำปรึกษาแนะแนวแก่นักเรียน
4. บริการแนะแนวอาชีพ
5. บริการสุขภาพ
6. ช่วยเหลืออนุเคราะห์แก่นักเรียน

7. ให้บริการเกี่ยวกับพิธีทางศาสนา
8. จัดหอพักและบริการอาหาร
9. จัดสอบซ่อมเสริม

จะเห็นได้ว่า ภารกิจในด้านการบริหารกิจการนักเรียนนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องกระทำหลายอย่าง นับตั้งแต่นักเรียนเข้า ไปจนกระทั่งนักเรียนออกจากโรงเรียน เพื่อเป็นการพัฒนา นักเรียนทั้งในด้านร่างกาย อารมณ์ และสังคม ไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาสติปัญญาให้กับนักเรียน เพื่อให้เป็นผู้ที่สมบูรณ์พร้อม เพื่อจะไปทำหน้าที่สมาชิกในสังคมได้อย่างเป็นสุข

#### 2.1.4.4 การบริหารงานธุรการ

ถึงแม้ว่าการบริหารงานธุรการและการเงินจะมีใช้งานหลักของโรงเรียน หรือถ้าเปรียบเทียบกับร่างกายของคน งานธุรการและการเงินก็ไม่ใช่ว่าส่วนของอวัยวะที่เปรียบได้กับหัวใจของคนก็ตาม แต่ก็ต้องเปรียบเทียบได้กับอวัยวะที่สำคัญไม่น้อยทีเดียว เช่น เปรียบได้กับปอด ซึ่งมีหน้าที่ฟอกโลหิตส่งป้อนหัวใจ เพื่อสูบน้ำคืดไปเลี้ยงส่วนต่าง ๆ ของร่างกาย ถ้าปอดทำงานไม่ปกติ หัวใจก็จะทำงานผิดปกติไปด้วย และถ้าปอดไม่ทำงานหัวใจก็ต้องหยุดเต้นเช่นเดียวกัน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2526 : 33) ทั้งนี้เพราะการบริหารการเงินและธุรการ เป็นกรรมวิธีที่จะให้ได้มาซึ่งวัสดุ อุปกรณ์ และเงินเพื่อจัดการเรียนการสอนเพื่อเป็นค่าจ้าง ค่าตอบแทน และเงินเดือนของครูอาจารย์ (ธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์. 2529 : 135 – 136) นั่นคือ งานธุรการและการเงินช่วยให้การดำเนินงานให้โรงเรียนเป็นไปโดยราบรื่น สะดวก เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของโรงเรียนนักวิชาการได้ให้ความหมายของงานธุรการไว้มากมาย

นิพนธ์ กินวรงค์ (2526 : 76) ได้กล่าวว่า การบริหารธุรการเป็นเรื่องสำคัญอย่างหนึ่ง เปรียบเสมือนแขนขาของการบริหารโรงเรียน เพราะเป็นเครื่องสนับสนุนให้โรงเรียนเป็นสถานที่ให้บริการของวิชาการได้ราบรื่น

บุญชู แก้วขมภู (2524 : 54) บันทึกไว้ว่างานด้านธุรการเป็นงานหลักอย่างหนึ่งในระบบโรงเรียน ส่วน พันธ์ หันนาคินทร์ (2524 : 281) ได้ชี้ให้เห็นว่า งานธุรการเป็นการบริการหน่วยงานต่าง ๆ ของโรงเรียน ให้สามารถดำเนินไปตามจุดหมายที่ต้องการ หรือที่ได้วางไว้แล้ว

สำหรับ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2527 : 169) ได้สนับสนุนว่าการบริหารให้หน่วยงานต่าง ๆ ในโรงเรียนดำเนินไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพได้มากที่สุดย่อมต้องอาศัยความร่วมมือของฝ่ายธุรการ

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า งานธุรการเป็นงานหลักส่วนหนึ่งที่มีหน้าที่เป็นเครื่องมือให้ความช่วยเหลือในการบริหารและการบริการ รวมทั้งเป็นสถานที่บริหารงานวิชาการของโรงเรียนให้ดำเนินไปสู่จุดหมาย

สำหรับขอบข่ายงานธุรการและการเงินนั้น นักวิชาการหลายๆ ท่านได้เสนอไว้ใกล้เคียงกัน เช่น

กัญญา สาทร (2519 : 288 – 311) ได้เสนอว่า การบริหารงานธุรการการเงินในโรงเรียนควรจะประกอบด้วยงานต่าง ๆ ดังนี้

1. งานธุรการโรงเรียน
2. งานสารบรรณ
3. การจัดสำนักงานธุรการโรงเรียน
4. การบริหารอาคารสถานที่ และบริเวณของโรงเรียน
5. การบริการต่าง ๆ ของโรงเรียน
6. การเงินโรงเรียน

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2526 : 355) ได้เสนอขอบข่ายของงานธุรการและการเงินไว้ว่า ควรประกอบด้วยงานต่าง ๆ อันมีรายละเอียดดังนี้

1. งานสารบรรณ หมายถึง งานที่เกี่ยวกับการจัดการเรื่องเอกสารต่าง ๆ ได้แก่ การรับหนังสือ การเสนอหนังสือ การร่าง การพิมพ์ การส่งหนังสือ การโต้ตอบหนังสือ ซึ่งหมายถึง การจัดทำระเบียบ ประกาศ และคำสั่งด้วย
2. งานการเงิน ได้แก่ การรับ และเบิกจ่ายเงิน ตลอดจนการจัดทำงบประมาณประจำปี การจัดทำหลักฐานการรับจ่ายเงิน การควบคุมและการตรวจสอบ การรายงาน
3. งานพัสดุ ได้แก่ การจัดหาจัดซื้อ จัดจ้าง การเก็บรักษา การซ่อมแซม การตรวจสอบ และการรายงานเกี่ยวกับวัสดุและครุภัณฑ์ของโรงเรียน
4. งานอาคารสถานที่ ได้แก่ การดูแลรักษา การซ่อมแซม และการตกแต่งบริเวณโรงเรียน อาคารเรียน และอาคารประกอบ ให้อยู่ในสภาพที่เรียบร้อย และใช้การได้คืออยู่เสมอ
5. งานประชาสัมพันธ์ ได้แก่ การบริการข่าวสาร การติดต่อสื่อสารกับบุคคลและหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน
6. งานทะเบียนและสถิติ ได้แก่ การจัดทำทะเบียนนักเรียน ประวัติครู การจัดทำหลักฐานการลงเวลาปฏิบัติราชการ การบันทึกการประชุม การบันทึกในสมุดหมายเหตุรายวัน การจัดทำสถิติต่าง ๆ เป็นต้น

ภารกิจด้านการบริหารงานธุรการและการเงินนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะละเอียดเสียมิได้เพราะงานธุรการและการเงินจะช่วยให้ภารกิจด้านอื่น ๆ ของผู้บริหารโรงเรียนสามารถดำเนินไปได้ อย่างดีและมีประสิทธิภาพยิ่ง ๆ ขึ้นไป

#### 2.1.4.5 การบริหารงานอาคารสถานที่

อาคารสถานที่ เป็นสิ่งที่ใช้ในการให้การศึกษาแก่นักเรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม ผู้บริหารโรงเรียนจึงมีหน้าที่โดยตรงที่จะต้องพยายามจัดอาคารสถานที่ให้อยู่ในลักษณะที่จะเป็นสิ่งแวดล้อมอันมีคุณค่าต่อการศึกษาลำเรียน ตลอดจนการสร้างนิสัยที่ดีงาม และผลพลอยได้อีกประการหนึ่งก็คือ ย่อมจะเป็นการสร้างสุขภาพทั้งทางกายและทางจิตให้แก่นักเรียนในโรงเรียน (มหาวิทยาลัยสุโขทัย

ธรรมาธิราช. 2526 : 6) สำหรับ อภิรมย์ ณ นคร (ธีรวุฒิ ประทุมพนรัตน์. 2528 : 141) ระบุว่า การบริหารอาคารสถานที่เกี่ยวกับที่เรียนหรืออาคารเรียนนั้น จะต้องให้ครอบคลุมถึงการจัดห้องเรียน ห้องพักอาจารย์ ห้องประชุม ห้องสมุด ห้องพยาบาล ห้องพิพิธภัณฑน์ ห้องกิจกรรมนักเรียน ห้องอุปกรณ์การสอน ห้องรับประทานอาหาร และห้องแนะแนว สำหรับส่วนที่เกี่ยวกับสถานที่เล่นและพักผ่อนหย่อนใจนั้น หมายรวมทั้งในที่ร่มและกลางแจ้ง ส่วนที่เป็นที่อาศัยนั้นได้กล่าวถึงบ้านพักครูและบ้านพักคณาธิการโรงด้วย

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2526 : 6) ได้ให้ความเห็นว่า จุดประสงค์ในการบริหารอาคารสถานที่ ตลอดจนบริเวณโรงเรียนก็เพื่อ

1. การรักษาสภาพของอาคารสถานที่ให้อยู่ในภาวะที่สามารถสนองตอบความต้องการ ในการให้การศึกษาแก่นักเรียนตามจุดประสงค์ที่ได้สร้างอาคารเหล่านั้นขึ้นมา และเมื่อมีความเสื่อมโทรมเกิดขึ้นก็จะทำการซ่อมแซมให้อยู่ในสภาพเดิมให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อยืดอายุการใช้งานอาคารสถานที่ ซึ่งต้องสร้างด้วยราคาแพงให้ยาวนานที่สุด

2. การวางแผนการใช้งานอาคารสถานที่ให้คุ้มค่า โดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอนสิ่งใดก็ตามเมื่อสร้างขึ้นมาแล้วไม่ได้ใช้หรือใช้ไม่เต็มที่ ก็จะกลายเป็นการจ่ายเงินโดยไร้ประโยชน์แทนที่จะใช้เงินอันถือได้ว่าเป็นส่วนเกินนั้น ไปใช้ในกิจการอย่างอื่น ยิ่งกว่านั้นไม่ใช่อาจนำไปสู่ความชำรุดทรุดโทรมเพราะขาดการดูแลอย่างสม่ำเสมอ

ในขณะที่เรากำลังพยายามทำให้โรงเรียนเป็นศูนย์กลางของชุมชน การส่งเสริมให้ประชาชนในพื้นที่ตั้งโรงเรียนมาใช้ประโยชน์จากอาคารสถานที่ของโรงเรียน โดยให้การควบคุมดูแลอย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และย่อมเป็นการแน่นอนว่าโรงเรียนย่อมจะได้รับความสนับสนุนจากชุมชนเป็นอย่างดี

3. การจัดการอาคารสถานที่ให้อยู่ในสภาพที่ดีพอที่จะก่อให้เกิดนิสัยอันดีแก่นักเรียน เช่น การรู้จักรักษาความสะอาด ความเป็นระเบียบเรียบร้อย การที่ครูแบ่งเวรให้นักเรียนทำความสะอาดห้องเรียนนั้น เป็นการฝึกนิสัยการรู้จักทำงานควบคู่กันไปกับการปลูกฝังนิสัยรักความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อย ตลอดจนการรู้จักผิดชอบอันเป็นคุณสมบัติที่พึงประสงค์เป็นอย่างยิ่ง

ผลพลอยได้อีกประการหนึ่งในการช่วยกันทำความสะอาดก็คือ ความพยายามที่จะรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยด้วยตนเอง เมื่อนักเรียนได้ประสบความจริงที่ว่าเราไม่ชอบให้ใครมาทำสิ่งที่เราทำไว้ดีแล้วให้เสียไป ตัวนักเรียนเองก็ต้องระมัดระวังไม่ทำสิ่งเช่นนั้นด้วย นักเรียนจะช่วยกันรักษาความสะอาด ความเป็นระเบียบเรียบร้อยโดยไม่ต้องใช้ระเบียบข้อบังคับ หากเป็นเช่นนั้นก็ต้องถือได้ว่าเป็นการสร้างวินัยทางจิตอันพึงประสงค์ได้แก่นักเรียนโดยตรง

4. การจัดการอาคารสถานที่และบริเวณให้ดูงามตา กลมกลืนกับสภาพแวดล้อม ทั้งนี้เพื่อให้เกิดผลทางด้านจิตใจแก่สมาชิกในโรงเรียน และเป็นที่น่าเลื่อมใสแก่ผู้ได้พบเห็น อันถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่ง

ของการประชาสัมพันธ์โรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการสร้างความเชื่อถือให้แก่บุคคลที่ได้พบเห็นโดยทั่วไป

อย่างไรก็ดี หวน พิณรุฬพันธ์ (2528 : 73 – 74) ได้เสนอแนะการจัดและการดูแลอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อมให้มีสภาพที่ดีนั้น จะต้องคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ นับตั้งแต่ที่ตั้ง อาคารเรียน ห้องเรียน อาคารประกอบ บริเวณโรงเรียนและสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ดังรายละเอียด ดังนี้

1. ที่ตั้ง ที่ตั้งโรงเรียนควรอยู่ในที่ที่เหมาะสม ไม่เป็นที่ลุ่มเกินไป สามารถจัดระบายน้ำได้ดี มีสิ่งแวดล้อมที่ดี เช่น ห่างไกลแหล่งหรือสิ่งเสื่อมโทรม สิ่งรบกวน เสียงดังและกลิ่นเหม็น นอกจากนี้ควรตั้งอยู่ในที่ที่มีการคมนาคมสะดวกพอสมควร ไม่ห่างไกลจากชุมชนมากเกินไป และการสาธารณสุขปลอดภัย

2. อาคารเรียน ควรจัดให้มีอาคารเรียนที่ได้มาตรฐาน จำนวนอาคารและห้องเรียนพอเหมาะกับขนาดและจำนวนนักเรียน การสร้างตัวอาคารเรียนควรถูกทิศทางลม ไม่หันหน้าไปทางทิศตะวันออกหรือทิศตะวันตก เพราะจะถูกแดดทั้งเช้าและบ่าย และถ้ามีอาคารเรียนหลายหลังควรสร้างให้อยู่ใกล้เคียงกัน มีทางเดินติดต่อกันได้ และมีเครื่องสื่อสารภายในที่สะดวก นอกจากนี้ควรจัดวางมาตรการป้องกันอัคคีภัย โดยมีเครื่องดับเพลิงซึ่งสามารถใช้ได้ผลทันที

3. ห้องเรียน ควรมีเนื้อที่เพียงพอกับจำนวนนักเรียน โดยมีเนื้อที่เฉลี่ยประมาณ 1.5 เมตร ต่อ นักเรียน 1 คน นอกจากนี้ควรจัดห้องเรียนให้อยู่ถูกสุขลักษณะทั้งเรื่องการถ่ายเทอากาศ แสงสว่าง และปราศจากสิ่งรบกวนต่าง ๆ ถ้าแสงสว่างไม่เพียงพอควรทำหน้าต่างเพิ่ม ติดไฟฟ้า หรือทาสีภายในให้สว่าง เป็นต้น

4. อาคารประกอบ ควรมีอาคารประกอบที่จำเป็น และเหมาะสมกับโปรแกรมการเรียน เช่น อาคารหอประชุม อาคารพลศึกษา โรงฝึกงาน โรงอาหาร ห้องสมุด ห้องศิลปะและดนตรี เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โรงฝึกงานหรือห้องศิลปะห้องดนตรีควรแยกอยู่ห่างจากอาคารเรียนพอสมควร เพราะมีเสียงรบกวน

5. บริเวณโรงเรียน โรงเรียนควรมีบริเวณเพียงพอ เพื่อให้นักเรียนได้เล่นพักผ่อนและปฏิบัติกิจกรรมตามหลักสูตร นอกจากนี้ควรตกแต่งบริเวณโดยการปลูกไม้ดอกไม้ประดับ ไม้ยืนต้นเพื่อความร่มรื่นและสวยงาม ควรจัดอาคาร กลุ่มอาคาร ให้ถูกทิศทางของแสงแดด ลม ฝน การจัดทางสัญจร การสาธารณสุข การสุขาภิบาลพอเพียง ควรคำนึงถึงสภาพความปลอดภัยของนักเรียน มีรั้วล้อมรอบ ไม่มีน้ำขัง บริเวณใดเป็นที่ลุ่มควรวางหรือทำทางระบายน้ำ เพื่อให้บริเวณนั้นใช้ทำประโยชน์ได้ ควรจัดภาชนะมีฝาปิดเพื่อเป็นที่ทิ้งเศษกระดาษและอื่น ๆ เพื่อให้บริเวณสะอาดและสวยงาม รวมทั้งการอบรมให้นักเรียนให้รู้จักรักษาความสะอาดบริเวณโรงเรียนด้วย

6. สิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เป็นการจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้สอดคล้องกับความต้องการทางด้านร่างกาย จิตใจ และการศึกษา สำหรับการจัดสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ได้แก่ แสงสว่างในห้องเรียนจะต้องอยู่ในระดับมองเห็นได้ คือ มองเห็นได้เร็ว สบายตาและชัดเจน สีที่ใช้ทาอาคาร ห้องเรียน จะต้อง

ไม่อนุญาต และไม่สดีจนเกินไป โดยเฉพาะสดีภายในห้องเรียนควรเป็นสดีอ่อน ๆ หรือสดีเย็นตา นอกจากนี้ การจัดการสภาพแวดล้อมในโรงเรียนยังครอบคลุมถึง ไม่มีเสียงรบกวน การถ่ายเทอากาศดี อุณหภูมิไม่ร้อนจนเกินไป คือ ทำห้องให้มีช่องลมหรือหน้าต่างมากพอสมควร เพื่อให้อากาศถ่ายเทได้สะดวก การจัดการสภาพแวดล้อมในโรงเรียนต่าง ๆ เหล่านี้จะช่วยทำให้นักเรียนมีความเจริญงอกงามทั้งทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสติปัญญาด้วยดี

ภารกิจของผู้บริหารด้านการบริหารอาคารสถานที่นี้ ถือเป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารจะต้องใช้อำนาจหน้าที่เท่าที่มีอยู่ จัดการดำเนินงานเกี่ยวกับอาคารสถานที่เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนอันเป็นจุดมุ่งหมายหลักของโรงเรียนตามที่ต้องการ

#### 2.1.4.6 การบริหารงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

โรงเรียนเป็นหน่วยหนึ่งของสังคม โรงเรียนจึงต้องคล้อยตามสังคม เมื่อสังคมเปลี่ยนแปลงไป โรงเรียนก็ควรเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ขณะเดียวกันโรงเรียนอาจจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำสังคมอีกด้วย ในฐานะที่มีหน้าที่เตรียมสมาชิกของสังคม คือ เยาวชน หรือแม้กระทั่งผู้ใหญ่ซึ่งสมาชิกที่สมบูรณ์แบบของสังคมอยู่แล้ว ให้เหมาะสมกับสภาพความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอของสังคม (ภิญโญ สาร. 2516 : 220) เมื่อโรงเรียนมีความสำคัญเช่นนี้ จึงจำเป็นอยู่เองที่โรงเรียนจะต้องสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ด้วยการทำให้ชุมชนเข้าใจโรงเรียนและให้ความร่วมมือสนับสนุนโรงเรียนและเช่นเดียวกัน โรงเรียนควรจะต้องให้ความร่วมมือกับชุมชนในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของชุมชนเพื่อความเจริญก้าวหน้าของชุมชนและประเทศชาติ

สำหรับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนนั้นต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน และทางโรงเรียนต้องหมั่นประชาสัมพันธ์กิจการของโรงเรียน ให้ประชาชนทราบความเคลื่อนไหวอยู่เสมอ โรงเรียนต้องบริการทั้งวิชาชีพและวิชาการแก่ชุมชนทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างสังคมให้ชุมชนเจริญขึ้น (เพ็ญศักดิ์ เรือนใจมั่น. 2518 : 28)

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525 : 27) ได้เสนอหลักการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนไว้ดังนี้

1. ต้องดำเนินการด้วยความบริสุทธิ์ใจ ตรงไปตรงมา และเชื่อถือได้
2. ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา
3. ต้องดำเนินการให้ครอบคลุมงานทุกด้านที่ชุมชนมีส่วนรับผิดชอบด้วย
4. ต้องมีความง่ายและคล่องตัวในการดำเนินงาน
5. ต้องเป็นไปเพื่อความสร้างสรรค์ มิใช่ด้านทำลายทั้งโรงเรียนและชุมชน
6. ต้องดำเนินการโดยปรับปรุงให้เข้ากับสภาพการณ์ของชุมชน
7. ต้องดำเนินการด้วยความยืดหยุ่นให้เข้ากับสาระ วิธีการ เวลา และโอกาส

คำนวน บุญเพชรแก้ว และคนอื่น ๆ (2529 : 117 – 118) ได้เน้นที่ตัวผู้บริหารว่าผู้บริหารโรงเรียนควรพยายามหาความรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดมีความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน อันจะเป็นการขจัดปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ โดย

1. ติดต่อเยี่ยมเยียนชุมชนอย่างใกล้ชิดอยู่เสมอ ทั้งในยามปกติและยามเดือดร้อน
2. เปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมใช้ประโยชน์จากอาคารสถานที่และสิ่งของของโรงเรียนได้ตามความเหมาะสม
3. ช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ในการติดต่อธุรกิจกับทางโรงเรียนและช่วยเหลืองานส่วนตัวตามโอกาสอันควร
4. ชักชวนและให้โอกาสประชาชนได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงโรงเรียน
5. ชักชวนและแต่งตั้งผู้สนใจในการศึกษา หรือผู้ที่ประชาชนรักใคร่นับถือ มาเป็นกรรมการศึกษาของโรงเรียน
6. ติดต่อสัมพันธ์กับผู้นำทางศาสนา ผู้นำท้องถิ่น และประชาชนทั่วไป เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อโรงเรียน
7. ให้ความร่วมมือช่วยเหลือในการพัฒนาชุมชน
8. ร่วมมือในพิธีกรรมต่าง ๆ ตามประเพณีของชุมชน
9. ส่งเสริมให้ครู นักเรียน เห็นความสำคัญของการสร้างความเชื่อถือไว้วางใจจากชุมชนในด้านความรู้ ความประพฤติ และอื่น ๆ

นอกจากนี้ สมชาย สุขชาติ (2524 : 26 – 27) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ในการที่โรงเรียนจะดำเนินการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน และเป็นศูนย์กลางทางวิชาการของชุมชนนั้น โดยได้เน้นย้ำว่าโรงเรียนควรจัดให้มีการดำเนินการดังต่อไปนี้

1. โรงเรียนต้องเสนอรายงานเกี่ยวกับกิจการของโรงเรียนให้ชุมชนได้ทราบ
2. รับทราบข่าวความเคลื่อนไหวจากภายนอก
3. ส่งเสริมให้ประชาชนมีความเข้าใจในความสำคัญของการศึกษา และเกิดความรู้สึกรู้ว่าเป็นหน้าที่ที่จะต้องให้ความสนใจต่อการศึกษา
4. ส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีบทบาท มีส่วนร่วมดูแล และจัดการศึกษาของโรงเรียน
5. ส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีบทบาทในการวางนโยบายและเป้าหมายของการศึกษา ตลอดจนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการเรียนการสอน
6. สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างบ้าน โรงเรียน และชุมชน โดยให้โรงเรียนเป็นศูนย์ประชาคม ศูนย์การศึกษาและวัฒนธรรม
7. เสนอความรู้ความก้าวหน้าทางวิชาการ และแนวโน้มใหม่ทางการศึกษาให้ชุมชนทราบ
8. แก้ไขข้อข้องใจ และสิ่งที่ทำให้ประชาชนเข้าใจโรงเรียนผิด ๆ ให้ประชาชนมองโรงเรียนในแง่ดี เชื่อถือ และนิยมยกย่อง

สำหรับวิธีการที่โรงเรียนและชุมชนจะร่วมมือในการสร้างสรรค์ความเจริญให้แก่ชุมชนนั้น วิจิตร วรุตบางกูร และ สุพิชญา ธีระกุล (2523 : 72 – 73) ได้เสนอแนะไว้ดังนี้

1. จัดตั้งกรรมการโรงเรียน เพื่อให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน
2. บริการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ของโรงเรียน
3. จัดทำหลักสูตรให้สัมพันธ์กับความต้องการของชุมชน
4. การใช้อุปกรณ์และสื่อสารมวลชน ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนชุมชน

ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 6 ด้านคือ การบริหารงานด้านวิชาการ การบริหารงานด้านบุคคล การบริหารงานด้านกิจการนักเรียน การบริหารงานด้านธุรการและการเงิน การบริหารงานด้านอาคารสถานที่ และการบริหารงานด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนถือเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้ดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งจะต้องใช้กระบวนการบริหาร อันประกอบไปด้วย การวางแผน การจัดรูปงานการสื่อความหมาย การมีอิทธิพล การตัดสินใจ การประสานงาน และการประเมินผลงาน (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2522 : 112 )

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า การตัดสินใจเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญ ภารกิจของหน่วยงานจะดำเนินไปด้วยดีนั้น จะต้องอาศัยการตัดสินใจที่ดีและมีการสั่งการที่ถูกต้องเหมาะสมการตัดสินใจจึงเปรียบเสมือนจุดสุดยอดของการบริหาร ฉะนั้นหลักการที่ผู้บริหารยึดถือจึงควรผนวกกรรมวิธีและเทคนิคต่าง ๆ ที่สามารถประกันได้ว่าการตัดสินใจนั้น ๆ ถูกต้องและเหมาะสม ที่สุด

## 2.2 กระบวนการบริหาร

กระบวนการบริหารงานถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหาร และทำอย่างไรจึงจะสามารถเรียกได้ว่า “กระบวนการบริหาร” ดังนั้นจึงควรทราบความหมายของคำว่า “การบริหาร” เป็นพื้นฐานเพื่อนำไปสู่คำว่า “กระบวนการบริหาร”

### 2.2.1 ความหมายของการบริหาร

ถ้าจะให้ความหมายสั้น ๆ ว่า “การบริหารคือการทำให้งานต่าง ๆ ลุล่วงไป โดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ Drucker (อ้างใน ธงชัย สันติวงษ์. 2533 : 5) แล้ว จะเห็นได้ว่าเราสามารถมองงานบริหารได้ใน 3 มุมมองด้วยกันคือ

ในด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ปฏิบัติตนเป็นผู้นำภายใน

ในด้านของภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำ หมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์การ และการประสานกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

ในด้านของความรับผิดชอบ หมายถึง การต้องทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยการอาศัยบุคคลต่าง ๆ ในองค์การให้ช่วยกันทำให้บังเกิดผล (ธงชัย สันติวงษ์. 2533 : 7)

จากความหมายของการบริหารที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น จึงสรุปว่า การบริหารคือการร่วมมือร่วมใจกันทำงาน โดยมีผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดระเบียบการใช้ทรัพยากรการบริหาร พร้อม

ทั้งกำกับดูแล และประสานการปฏิบัติงานของบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ให้สามารถทำงานนั้นสำเร็จคล่องตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

### 2.2.2 กระบวนการบริหาร

เมื่อผู้บริหารมีหน้าที่ใช้ทรัพยากรการบริหารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กิจกรรมการบริหารนั้นเป็นกิจกรรมกลุ่มจึงจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการบริหารมาเป็นแนวทางในการบริหารงานอย่างมีระบบซึ่งจะช่วยให้การทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งได้มีทฤษฎีหรือแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารไว้อย่างมากมาย โดยแต่ละทฤษฎีจะมีขั้นตอนที่เหมือนกัน คล้ายคลึงหรือแตกต่างกันบ้างอาทิ เช่น

Fayol (อ้างใน สายฝน เชิงเขาวี. 2536 :16) ได้แสดงความคิดเห็นว่ากระบวนการบริหารประกอบด้วย

1. การวางแผน (To Plan) หมายถึง การศึกษางานในอนาคตและจัดการวางแผน เพื่อปฏิบัติ
2. การจัดองค์การ (To Organize) หมายถึง การรวบรวมวัสดุ เครื่องมือและกำลังคนแล้วจัดแบ่งกลุ่ม และกำลังคนออกไปตามหน้าที่ของงานในหน่วย
3. การบังคับบัญชา (To Command) หมายถึง การบังคับบัญชา สั่งการให้บุคคลในหน่วยงานปฏิบัติงาน
4. การประสานงาน (To-ordinate) หมายถึง การประสานงานให้กิจการทุกอย่างดำเนินไปอย่างประสานสัมพันธ์กัน
5. การควบคุม (To Control) หมายถึง การควบคุมให้งานทุกอย่างดำเนินไปตามกฎเกณฑ์หรือตามคำสั่งที่ได้กำหนดไว้ให้แล้ว

นอกจากกระบวนการบริหารงานของ Fayol แล้วยังมีกระบวนการบริหารที่นิยมเรียกว่า POSDCoRB ซึ่งเป็นที่รู้จักกันแพร่หลาย มีขั้นตอนและรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึงการวางแผนหรือวางโครงการอย่างกว้าง ๆ ว่ามีงานอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับ พร้อมด้วยวางแผนวิธีปฏิบัติ ระบุวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้น ๆ ก่อนลงมือปฏิบัติการ
2. การจัดหน่วยงาน (Organizing) หมายถึง การจัดรูปโครงสร้าง หรือเค้าโครงของการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อย หรือของตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจน พร้อมด้วยการกำหนดลักษณะและวิธีการติดต่อประสานสัมพันธ์กันตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลดหลั่นกันลงไป
3. การจัดตัวบุคคล (Staffing) หมายถึงการบริหารงานอันเกี่ยวกับตัวบุคคล หรือเจ้าหน้าที่ทุกประเภทของหน่วยงาน นับตั้งแต่การแสวงหา การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรมและพัฒนา การบำรุงขวัญ

การเลื่อนขั้นและลดขั้น ตลอดจนการพิจารณาให้พ้นจากงาน และการบำรุงรักษาสภาพของการทำงานที่ดีให้คงอยู่ตลอดไป

4. การอำนวยการ (Directing) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการหลังจากได้วิเคราะห์และพิจารณา งาน โดยรอบคอบแล้ว รวมทั้งการติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ๆ ในฐานะที่ผู้บริหารเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน

5. การประสานงาน (Co-ordinating) หมายถึง การสื่อสารสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อย หรือ ตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์การอันจะก่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานซ้ำซ้อนหรือ ขัดแย้งกัน ทำให้ทุกหน่วยงานประสานกลมกลืนกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักของหน่วยงานใหญ่ หรือองค์การร่วมกัน

6. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การเสนอรายงานให้ผู้บริหารได้ทราบความก้าวหน้าของ งานเป็นระยะ ๆ การรายงานจำเป็นต้องมีการบันทึกไว้เป็นหลักฐานมีการวิจัยประเมินผล และตรวจสอบเป็นระยะ ๆ เพื่อการปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที และเหมาะสม

7. การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การจัดทำงบประมาณการเงิน การวางแผน หรือ โครงการใช้จ่ายเงิน การบัญชี และการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินอย่างรอบคอบและรัดกุม

Gulick and Lyndall (อ้างใน สายฝน เชิงเขาวี. 2536 : 18) มองว่าในการที่จะวางแผนได้ จำเป็นจะต้องกำหนดนโยบาย และรู้อำนาจหน้าที่เสียก่อน จึงจะสามารถทำการวางแผนให้เป็นไปตาม นโยบาย และก่อนที่จะวางแผนจะต้องรู้ด้วยว่า อำนาจหน้าที่มีอย่างไร มากน้อยแค่ไหน เพื่อที่จะได้วางแผนงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ก็จำเป็นต้องเพิ่มนโยบาย (Policy) และอำนาจหน้าที่ (Authority) เข้าไปด้วย

นอกจากนี้แล้วอาจลำดับขั้นของกระบวนการบริหารไว้ได้อีกแนวหนึ่ง คือแบ่งเป็น 10 ขั้น ได้แก่

1. การกำหนดความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน
2. การจัดทำแผนภูมิโครงสร้างของหน่วยงาน
3. การกำหนดขอบข่ายความรับผิดชอบหรืออำนาจหน้าที่ของฝ่ายบริหาร
4. การมอบหมายงานให้ปฏิบัติตามความเหมาะสม
5. การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เป็นไปตามความต้องการของหน่วยงาน
6. การพยายามดำเนินการอย่างเพื่อความสำเร็จของงาน
7. การจัดให้มีการประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีคณะกรรมการต่าง ๆ เป็นสื่อกลางในการประสานงาน
8. การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
9. การประเมินผลงานเพื่อให้เป็นไปตามความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์
10. การเตรียมแผนงาน โครงการสำหรับอนาคต รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

เมื่อมีการพยายามประมวลความคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารซึ่งนักบริหารทั้งหลายได้เสนอรูปแบบไว้ พบว่ามีการซ้ำซ้อนกันมาก แตกต่างเฉพาะรูปศัพท์เท่านั้น ต่อจากนั้นจึงได้สรุปกระบวนการบริหารออกมาได้เป็น 7 ประการด้วยกัน ได้แก่

1. การตัดสินใจสั่งการ หรือการวินิจฉัยสั่งการ (Decision-Making)
2. การวางแผน (Planning)
3. การจัดองค์การ (Organizing)
4. การติดต่อสื่อสาร (Communication)
5. การใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ (Influencing)
6. การประสานงาน (Co-ordinating)
7. การประเมินผล (Evaluation)

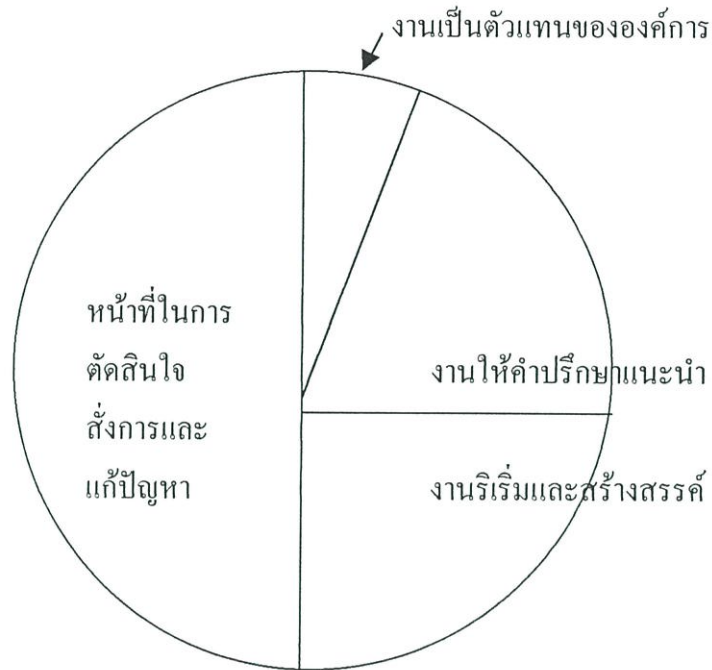
สำหรับ Campbell และคณะ (อ้างใน สายฝน เจริญเชาว์.2536 : 20) ได้เห็นความสำคัญของการตัดสินใจสั่งการเช่นเดียวกับความคิดเห็นของ Gregg (อ้างใน ภิญโญ สาธร. 2526 : 24) โดยกล่าวว่ากระบวนการบริหารประกอบด้วย

1. การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)
2. การจัดวางโปรแกรม (Programming)
3. การกระตุ้นการทำงาน (Stimulating)
4. การประสานงาน (Coordinating)
5. การประเมินผลงาน (Appraising)

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่ากระบวนการบริหารงานที่ดีต้องมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า และพยายามปฏิบัติตามแผนให้ได้มากที่สุด และที่สำคัญต้องมีการประเมินงานเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาต่อไป เพื่อจะได้เกิดกระบวนการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

### 2.3 การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

การตัดสินใจสั่งการ หรือที่เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การวินิจฉัยสั่งการเป็นศิลปะและภาระหน้าที่อันสำคัญต่อการบริหารงานทุกประเภท ทั้งนี้เพราะการตัดสินใจของผู้บริหารมีผลอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องใช้เวลาและความระมัดระวังในการตัดสินใจสั่งการ เพื่อให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้บริหารต้องสละเวลาอันมีค่าที่หาได้ยากอย่างยิ่งให้กับภารกิจนี้เป็นอันมากและอาจเปรียบเทียบเวลาและภารกิจที่ผู้บริหารต้องเข้าไปกับการตัดสินใจสั่งการและกิจกรรมอื่นๆในฐานะผู้นำได้ตามแผนภาพดังนี้ (สมพงษ์ เกษมสิน. 2526 : 43)



ภาพที่ 2.2 แผนภูมิแสดงการใช้เวลาของนักบริหารกับการตัดสินใจ

### 2.3.1 ความหมายของการตัดสินใจสั่งการ

ได้มีผู้ให้ความหมายของการตัดสินใจสั่งการไว้ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2544 : 144) กล่าวว่า การตัดสินใจสั่งการ หมายถึง การเลือกทางเลือกต่างๆ สร้อยตระกูล ( คิวยานนท์ ) อรรถมานะ ( 2542 : 361) กล่าวว่า การตัดสินใจสั่งการ หมายถึง การเลือกระหว่างทางเลือกที่เป็นไปได้หลายทาง ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ ( 2539 :127) กล่าวว่า การตัดสินใจสั่งการ หมายถึง การเลือกระหว่างทางเลือกซึ่งคาดหวังว่าจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงพอใจจากปัญหาใดปัญหาหนึ่ง

หรือกล่าวสั้น ๆ ง่าย ๆ ว่าการตัดสินใจสั่งการ คือ การไตร่ตรอง การชั่งใจ การตัดสินใจ ในการที่จะเลือกทางใดทางหนึ่งที่เราเห็นว่าเป็นทางที่ดีที่สุดในหลายๆ ทาง

จากความหมายดังกล่าว จึงอาจสรุปได้ว่า การตัดสินใจสั่งการคือ การตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติ ที่มีอยู่หลายทาง และสั่งการให้มีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

### 2.3.2 ประเภทของการตัดสินใจสั่งการ

การตัดสินใจมีแบบต่าง ๆ ซึ่งเหมาะสมกับสถานการณ์แต่ละแบบ โดยผู้บริหารจะต้องพิจารณาใช้ให้เหมาะสม เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งประเภทการตัดสินใจแบ่งได้หลายแนวทาง โดยพิจารณาจากเกณฑ์ต่าง ๆ อาทิเช่น

ประเภทของการตัดสินใจแบ่งตามการกำหนดไว้ล่วงหน้า (Programmed and Non Programmed Decision)

การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า เป็นไปตามนิสัย กฎหรือระเบียบวิธีปฏิบัติงานบางอย่าง ทุกองค์การมีนโยบายที่เขียนไว้ หรือไม่ได้เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อทำให้เกิดความง่ายในการตัดสินใจ ภายใต้สถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ โดยการจำกัดหรือจัดทางเลือกในหลาย ๆ กรณี (สมยศ นาวิการ, 2525 : 11) โดยมีเกณฑ์มีแนวค่อนข้างจะตายตัวสำหรับที่จะทำการตัดสินใจ และการตัดสินใจประเภทนี้มักจะมีในผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต่ำ ตลอดจนพนักงานเจ้าหน้าที่ ที่ปฏิบัติงานอยู่ (วุฒิชัย จ้านง, 2520 : 9)

การตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า กระบวนการตัดสินใจในลักษณะนี้ มักจะเป็นไปสำหรับผู้บริหารระดับกลางค่อนข้างสูง และระดับสูงเป็นสำคัญ ทั้งนี้ก็เพราะเหตุว่าการตัดสินใจในลักษณะนี้ยังไม่มีการตัดสินใจอย่างนี้มาก่อน ยังไม่มีการกำหนดไว้ก่อน ยังไม่มีการวางตัวบทกฎหมายระเบียบประเพณีปฏิบัติไว้ก่อน การที่จะตัดสินใจในลักษณะนี้จึงมีความยากลำบากมากกว่าการตัดสินใจที่ได้กำหนดมาก่อนแล้ว การตัดสินใจประเภทนี้จำเป็นต้องอาศัยเทคนิควิธีตลอดจนสำนึกต่าง ๆ ของผู้ทำการตัดสินใจมากกว่าการตัดสินใจที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า ในแบบของการตัดสินใจในการจัดการแบบนี้เราจึงเห็นได้ชัดว่ายิ่งระดับสูงขึ้นไปในองค์การใดก็ตามจะมีการตัดสินใจที่มีได้กำหนดไว้ก่อนมากกว่าการตัดสินใจที่ได้มีการกำหนดไว้ก่อนแล้ว และเมื่อไล่เรียงลงมาตามระดับชั้นของสายการบังคับบัญชาก็จะเห็นว่ามีวิธีการตัดสินใจแบบที่มีการกำหนดไว้ก่อนนั้นเพิ่มมากขึ้นจนถึงระดับต่ำสุด ซึ่งอาจจะเป็นว่าเกือบจะทั้งหมดเป็นการตัดสินใจแบบที่ได้มีการกำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว (วุฒิชัย จ้านง, 2520 : 46)

สำหรับประเภทของการตัดสินใจสั่งการ โดยมองจากระดับของตำแหน่งนั้น อาจแบ่งได้เป็น 3 แบบ ซึ่งเป็นแนวความคิดที่ใกล้เคียงกับ Barnard (อ้างใน ตูเมธ เดียวอิศเรศ, 2527 : 27)

1. วินิจฉัยสั่งการ โดยคำสั่งของผู้มีอำนาจเหนือกว่า การวินิจฉัยสั่งการในกรณี เช่นนี้ อาจเป็นการตีความของคำสั่ง การนำเอาข้อเสนอแนะไปใช้ หรือแจกจ่ายคำแนะนำของผู้บังคับบัญชา การวินิจฉัยสั่งการชนิดนี้ผู้บริหารจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่อาจลดภาระในการวินิจฉัยสั่งการได้โดยมอบหมายความรับผิดชอบแก่เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยทำบ้างการวินิจฉัยสั่งการจะกระทำลำบากถ้าคำสั่งหรือคำขอร้องของผู้มีอำนาจเหนือกว่าเป็นสิ่งที่ผิดศีลธรรม ก่อให้เกิดผลเสียหายแกहन่วยงาน หรือเป็นสิ่งที่ปฏิบัติได้ค่อนข้างลำบาก

2. วินิจฉัยสั่งการโดยผู้บังคับบัญชาเสนอขึ้นมา การวินิจฉัยสั่งการในลักษณะอย่างนี้อาจเกิดขึ้นได้จากสาเหตุหลายประการ เช่น การหย่อนสมรรถภาพของผู้บังคับบัญชาคำสั่งไม่ชัดเจน หรือผู้บังคับบัญชาไม่มีอำนาจพอที่จะวินิจฉัยสั่งการ

3. วินิจฉัยสั่งการจากความคิดริเริ่มของผู้บริหารเอง ผู้บริหารที่ดีมิใช่เป็นแค่เพียงผู้ปฏิบัติตามคำสั่ง แต่ต้องเป็นผู้มีความตื่นตัวมีความคิดริเริ่มอยู่เสมอ นอกจากนั้นยังต้องกล้าวินิจฉัยสั่งการในสิ่งที่ตนคิด แม้ว่าจะเกิดผลเสียแก่ตนเองในภายหลังถ้าหากการวินิจฉัยสั่งการนั้นไม่ดีพอ ดังได้กล่าวมาแล้วว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มักจะพยายามหลีกเลี่ยงในการวินิจฉัยสั่งการให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ จึงมีแนวโน้มว่าผู้บริหารมักจะหลีกเลี่ยงการวินิจฉัยสั่งการในลักษณะนี้

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่าผู้บริหารจะสามารถพิจารณาใช้ประเภทของการตัดสินใจสั่งการแบบใดได้นั้นต้องพิจารณาถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้นและประโยชน์โดยรวมที่จะเกิดกับองค์กร

### 2.3.3 ระดับของการตัดสินใจสั่งการ

ในวงการบริหาร การตัดสินใจสั่งการสามารถแยกออกได้หลายระดับขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร ตำแหน่งหน้าที่ และขอบเขตความรับผิดชอบซึ่งในที่นี้จะกล่าว 3 ระดับ (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. 2525 : 51) คือ

1. ระดับสูง (Higher level) ได้แก่ การตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย ปรัชญา วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการบริหารงาน นโยบายอันเกี่ยวกับการบริหารงาน นโยบายในการเปลี่ยนแปลงองค์กร การเลิกล้มหรือการขยายงาน ซึ่งส่วนใหญ่ผู้บริหารหรือคณะผู้บริหารสูงสุด เป็นผู้ตัดสินใจได้แก่ เจ้าของ ผู้จัดการหรือคณะกรรมการบริหารในด้านการศึกษาได้แก่ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ คณะรัฐมนตรี หรือ คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

2. ระดับกลาง (Middle level) ได้แก่ การตัดสินใจของผู้บริหารที่รับนโยบาย ปรัชญา และวัตถุประสงค์จากระดับสูงมาจำแนกตีความให้ละเอียด และวางแนวทางเพื่อความสะดวกในการปฏิบัติ มีการกำหนดนโยบาย ปรัชญาและวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงานโดยให้สอดคล้องกันนโยบายระดับสูง กำหนดวิธีทำงาน แจกแจงงานประสานงานระหว่างบุคลากรของหน่วยงานต่าง ๆ แต่ละระดับ ได้แก่ หัวหน้าหน่วยงาน ผู้จัดการฝ่าย ในด้านการศึกษาก็ได้แก่เจ้าหน้าที่วางแผนการศึกษา เจ้าหน้าที่หลักสูตร และแบบเรียน และบุคลากรฝ่ายการศึกษา ระดับผู้บริหารทั้งหมดซึ่งจะมีสายงานทั้ง Line และ Staff

3. ระดับล่างสุด (Low level) ได้แก่ การตัดสินใจของผู้ที่รับมอบหมายงานจากฝ่ายบริหารให้นำไปปฏิบัติ คือผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง พวกนี้จะต้องมีความรู้ความสามารถทางอาชีพ เฉพาะตน และมีเทคนิควิธีทำงาน รู้จักตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ขณะปฏิบัติงานได้แก่ พนักงาน คนงาน ทางด้านการศึกษาได้แก่ ครู เจ้าหน้าที่และพนักงาน คนงาน ภารโรง การตัดสินใจของคนเหล่านี้ส่วนใหญ่จะไม่กระทบกระเทือนคนหมู่มาก เหมือนระดับทั้งสองที่กล่าวมาแล้ว

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า ระดับการตัดสินใจมี 3 ระดับคือ ระดับสูง ระดับกลางและระดับล่างสุด

### 2.3.4 กระบวนการตัดสินใจสั่งการ

รูปแบบของการตัดสินใจสั่งการนั้น นักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาไว้ และได้แบ่งขั้นตอนไว้ต่าง ๆ กัน ซึ่งมีหลักการคล้ายคลึงกัน อาทิเช่น

ปราณี พรณวิเชียร (2528 : 31) ได้แบ่งขั้นตอนของการตัดสินใจเป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. การพิจารณาถึงตัวปัญหา การปฏิบัติงานภายในองค์กรธุรกิจนั้น มักจะมีข้อบกพร่อง หรือปัญหาเกิดขึ้นตลอดเวลา และขณะเดียวกันก็จะเห็นได้ว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นถ้าหากไม่มีการ แก้ไขก็อาจเกิดผลเสียหายแก่องค์กรธุรกิจได้ ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรจึงต้องมองเห็นและตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และจะต้องพิจารณาว่าปัญหาใดที่มีความจำเป็นอย่างรีบด่วนในการตัดสินใจก็จะต้องพิจารณาและแก้ไขปัญหานั้นก่อน

2. การพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ เมื่อได้มีการกำหนดและพิจารณาถึงปัญหาแล้วขั้นต่อไปจะต้องรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหา เมื่อได้รับข่าวสารอย่างพร้อมมูลแล้วก็จะต้องให้ความสนใจต่อประสบการณ์ ระดับความรู้ของผู้ทำการตัดสินใจเป็นเกณฑ์ด้วย

3. ขั้นตอนการประเมินผลทางเลือกต่าง ๆ เมื่อมีการพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ แล้วก็จะต้องมีการประเมินผลดูว่า ในทางเลือกแต่ละทางที่ได้ถูกกำหนดขึ้นมานั้น มีข้อดีและข้อเสียอย่างไรบ้าง เพื่อจะเปรียบเทียบระหว่างผลได้กับผลเสียเหล่านั้น และจะได้ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์หรือความเป็นไปได้ของผู้ทำการตัดสินใจ

4. การตัดสินใจเลือกทางเลือกเพื่อใช้แก้ปัญหา เมื่อมีการหาทางเลือกประเมินผลทางเลือกแล้วผู้บริหารหรือผู้ตัดสินใจก็จะทำหน้าที่ตัดสินใจ แต่ในช่วงของการตัดสินใจนี้เองบางครั้ง ผู้ตัดสินใจจะนำเอาแนวความคิด ทัศนคติที่มีอยู่ภายในใจเข้ามาเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจด้วย

พนัส หันนาคินทร์ (2529 : 123) ได้กล่าวว่า กระบวนการในการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผลมีขั้นตอนแบ่งเป็น 5 ขั้นตอนได้ ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดให้แน่ชัดว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นคืออะไรแน่ ตัวปัญหานั้น มักจะซ่อนอยู่หลังปรากฏการณ์ที่ได้พบเห็น หรือที่เกิดความรู้สึก จึงจำเป็นจะต้องพิจารณาให้ถ่องแท้ว่าตัวปัญหาที่แท้จริงนั้นคืออะไร

ขั้นที่ 2 หาข้อเท็จจริงที่คิดว่าเป็นต้นเหตุของปัญหา ทั้งนี้ เพราะปัญหานั้นย่อมจะมีปัจจัยมาจากที่ต่าง ๆ เช่น ปัจจัยเรื่องคน เรื่องเวลา เรื่องสถานที่ ปัจจัยเหล่านี้จะต้องมีข้อมูลสนับสนุน อย่างเพียงพอที่จะทำให้เชื่อได้ว่าเป็นต้นเหตุของปัญหา ในบางกรณีเราไม่อาจจะหาข้อมูลที่แท้จริงได้ ก็อาจต้องใช้ข้อมูลชั้นทุติยภูมิ (Secondary Source) เช่น จากคำบอกเล่า หรือในบางกรณีอาจจะต้องใช้การสันนิษฐานหรือการอนุมานจากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น

ขั้นที่ 3 หาวิธีแก้ปัญหา การแก้ปัญหาอาจจะกระทำโดยผู้บริหารเพียงคนเดียว หรือจะเป็นการช่วยกันคิดแก้ปัญหาโดยบุคคลในวงงานเดียวกัน เช่น เพื่อนร่วมงาน โดยเฉพาะผู้ที่รับผิดชอบ โดยเฉพาะในงานนั้น หรือเป็นการเสาะหาคำแนะนำในการแก้ปัญหาจากผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่า เช่น จาก

ผู้บังคับบัญชาระดับเหนือ เป็นต้น หรือดูแบบอย่างจากหน่วยงานอื่นที่เคยประสบปัญหาประเภทเดียวกันและในสภาพการณ์ที่คล้ายคลึงกัน

ขั้นที่ 4 ตัดสินใจเลือกวิธีแก้ปัญหา ขั้นนี้เป็นขั้นที่จะต้องใช้เวลาและปัจจัยอย่างอื่นจะเปิดโอกาสให้ เช่น การตัดสินใจนั้น เป็นการขัดต่อกฎเกณฑ์หรือระเบียบที่กำหนดไว้แล้วหรือไม่

ขั้นที่ 5 กำหนดวิธีปฏิบัติให้เป็นไปตามแนวทางที่ได้เลือกใช้ในขั้นที่ 4 ในขั้นนี้จะเป็นการกำหนดขั้นตอน วิธีการ อุปกรณ์ เครื่องมือ และบุคลากรที่จะใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามที่ต้องการ และสิ่งที่จะลืมไม่ได้ก็คือการติดตามผลประเมินผลของงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้วตามระยะเวลาและขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้ เช่น ให้ผู้ที่ได้รับคำสั่งให้ปฏิบัติงานรายงานผลงานที่ได้กระทำไปแล้ว และในตอนสุดท้ายของการปฏิบัติงานก็จะต้องมีการประเมินผลงานเป็นการสรุปรวบยอดอีกครั้งหนึ่งว่าเป็นไปตามเป้าหมายรวมเพียงใด

ถวิล เกื้อกุลวงศ์ (2530 : 37) ได้แบ่งขั้นตอนของการตัดสินใจในแตกต่างออกไปคือ

1. ยอมรับและระบุงซึ่งจำเพาะรายละเอียดของปัญหาหรืออุบัติเหตุ
2. วิเคราะห์ สาเหตุความยุ่งยากต่าง ๆ ในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง
3. ตั้งเกณฑ์สำหรับการแก้ปัญหา
4. พัฒนาแผนหรือกลยุทธ์ปฏิบัติการ
5. ริเริ่มดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ

ส่วน Griffiths (อ้างใน เจริญผล สุวรรณโชติ. 2519 : 20) ได้กำหนดขั้นหรือลำดับของการตัดสินใจของผู้บริหารออกเป็น 6 ขั้น ดังนี้

1. ทำความรู้จักปัญหาและแยกแยะปัญหา
2. วิเคราะห์และประเมินผลปัญหา
3. สร้างรายละเอียดและมาตรฐาน ซึ่งสามารถจะนำไปพิสูจน์ปัญหาได้
4. เก็บข้อมูล
5. กำหนดและเลือกข้อมูลที่ได้มา และทดสอบล่วงหน้า
6. จัดโปรแกรมเพื่อการติดตามผลของกิจกรรมในโปรแกรมประเมินผล ผลลัพธ์ และกระบวนการ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525 : 11) ได้ให้ความเห็นว่า กระบวนการวินิจฉัยสั่งการมีลำดับขั้นดังต่อไปนี้

1. จะต้องรับว่ามีปัญหาและรู้ขอบเขตของปัญหา ในการวินิจฉัยสั่งการในขั้นต้นจะยอมรับว่ามีปัญหาเกิดขึ้นเสียก่อน ต่อจากนั้นจึงค่อยศึกษาว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นเป็นปัญหาที่เกิดจากเรื่องอะไร พึงระลึกว่าปัญหาใหญ่ที่ยอมรับนั้น อาจมีสาเหตุต่าง ๆ มากมาย และต่างคนก็จะมีความคิดเห็นแตกต่างกัน ผู้บริหารจะต้องยอมรับในความแตกต่างในด้านบุคลิกภาพ และประสบการณ์

วัฒนธรรม ความเข้าใจในภาษาของแต่ละบุคคล นอกจากนั้นในการให้จำกัดความและขอบเขตของปัญหาว่ามีแค่ไหน บางครั้งเกิดจากภาษาที่ใช้ซึ่งนำไปสู่ความไม่เข้าใจ จึงเกิดปัญหาหรือบางทีเกิดจากการตีความผิดไป

2. การวิเคราะห์และประเมินผลปัญหา สิ่งที่จะต้องทำในขั้นนี้คือ วิเคราะห์ปัญหาที่พบและประเมินผล ปัญหาให้สอดคล้องกับระบบขององค์กรนั้น ๆ และนำเอาการวิเคราะห์ปัญหาของแต่ละบุคคลมารวมกันและตกลงกันให้แน่นอน เพื่อที่จะให้ทุกคนพิจารณาในสิ่งเดียวกันสำหรับการประเมินผลจะต้องพิจารณาหลายแง่หลายด้าน เช่น ปัญหานี้มีความหมายอย่างไร เกิดจากสาเหตุอะไรบ้าง สามารถที่จะทำอะไรได้บ้าง

3. ตั้งเกณฑ์หรือมาตรฐานสำหรับเลือกวิธีแก้ปัญหา ในขั้นนี้จะต้องตั้งคำถามว่าวิธีแก้ปัญหานี้เรารู้ได้อย่างไรว่าเชื่อถือได้ แนวความคิดที่นำมานี้มีคุณประโยชน์ต่อแต่ละบุคคลหรือกลุ่มและระดับความทะเยอทะยานของสังคม หรือของแต่ละบุคคลในด้านความต้องการ และความจำเป็นและฐานะทางด้านเศรษฐกิจอย่างไร

4. รวบรวมข้อมูลตลอดจนหลักฐานและข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในขั้นนี้จะต้องเลือกข้อมูลโดยตรงกับปัญหา เลือกโดยปราศจากอคติมีสาระประโยชน์และคุณค่าที่จะนำมาประกอบการวินิจฉัยสั่งการ ในการบันทึกข้อมูลเอาไว้ ข้อความที่เขียนลงไปนั้นจะต้องให้ผู้อ่านเข้าใจตามเจตนาของผู้เขียน

5. กำหนดวิธีทางปฏิบัติแก้ปัญห ในขั้นนี้พยายามที่จะคาดการณ์ว่าวิธีที่นำมาใช้อาจจะแก้ปัญหาก็ได้ เราจะต้องหาวิธีการแก้ปัญหามากมาย วิธี แต่ละวิธีอาจทำเป็นกลุ่ม หรือทำแต่ละกลุ่มก็ได้ เมื่อวิธีที่กำหนดให้ทำนั้นทำไม่ได้ ก็ต้องเลือกและเริ่มวิธีใหม่ไปเรื่อย ๆ ในขั้นนี้มีคำถามที่จะต้องคำนึงถึง คือ จะใช้การวินิจฉัยสั่งการอย่างไร ขอบเขตของการวินิจฉัยสั่งการมีแค่ไหน ใครจะเป็นผู้วินิจฉัยสั่งการ เมื่อไรจะมีการวินิจฉัยสั่งการ สามารถที่จะวินิจฉัยสั่งการเป็นกลุ่มหรือไม่

6. ประเมินผลหรือลำดับความสำคัญ หรือ จัดลำดับวิธีการแก้ปัญห ในแต่ละวิธีว่าถ้าใช้แล้วจะเกิดผลอย่างไร ในการจัดลำดับความสำคัญจะต้องอาศัยมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่วางไว้เป็นหลัก และจะต้องดูว่าวิธีนั้นแก้ปัญหาก็ได้หรือไม่ ไม่ใช่ถือเอาความต้องการของแต่ละบุคคลเป็นหลักในการประเมินผล จะสังเกตได้จากคุณค่า ซึ่งแต่ละบุคคลหรือกลุ่มลงความเห็น

7. เลือกวิธีแก้ปัญหที่ถูกต้องที่สุดที่คนยอมรับมากที่สุด การเลือกจะดูได้จากวิธีที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่สุด และวิธีที่นำไปใช้ได้ทันเหตุการณ์นั้น ๆ

โดยสรุป กระบวนการตัดสินใจสั่งการส่วนใหญ่จะใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์หรือที่เรียกว่า Problem Solving โดยมีขั้นตอนดังนี้ (สายฝน เชิงเชาว์ . 2536 : 15)

1. ศึกษาปัญหาและกำหนดขอบเขตของปัญหานั้น
2. วิเคราะห์ข้อมูล
3. การสร้างทางเลือก
4. การประเมินทางเลือก

5. การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เห็นว่าดีที่สุด และปฏิบัติตามทางเลือกนั้น

นอกจากนี้แล้ว Feldman และ Arnold (อ้างใน สายฝน เจริงเชาว์. 2536 : 16 ) กล่าวถึงการตัดสินใจสั่งการ ว่าจะเป็นไปได้ตามขั้นตอนดังกล่าวได้นั้นต้องประกอบด้วยองค์ประกอบหลายประการ อาทิเช่น

1. เป้าหมายชัดเจน
2. สามารถนำเอาทุกทางเลือกมาเปรียบเทียบกันได้
3. สามารถชี้แจงผลที่เกิดขึ้นของแต่ละทางเลือกได้
4. มีข้อมูลที่เพียงพอพร้อมสมบูรณ์
5. ผู้ทำการตัดสินใจเป็นผู้ที่มีเหตุผล

ซึ่ง Feldman เห็นว่าองค์ประกอบแต่ละข้อนั้นอาจไม่ปฏิบัติตามที่สรุปไว้ เช่น ผู้ทำการตัดสินใจอาจไม่เห็นพ้องต้องกันในการสรุปเป้าหมายที่สำคัญที่สุด ประการที่สอง การที่จะ รวบรวมทางเลือกมาได้ทุกทางเลือกเพื่อจะเปรียบเทียบกันนั้น แทบจะเป็นไปไม่ได้ ประการสุดท้าย มันยากที่จะคัดเลือกทางที่แน่ใจว่าจะให้ผลดีที่สุด เพราะเป็นไปไม่ได้ที่จะรวบรวมและวิเคราะห์ข่าวสารข้อมูลได้ทั้งหมดซึ่งจะใช้ในการประเมินทางเลือกต่าง ๆ ดังนั้นแม้ว่าการตัดสินใจสั่งการจะเป็นไปตามกระบวนการ ก็ไม่แน่ชัดว่าจะได้ทางเลือกที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรได้

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่ากระบวนการตัดสินใจสั่งการต้องเริ่มจากการรู้ปัญหาและสาเหตุของปัญหา ประกอบกับการมีข้อมูลที่ถูกต้องและเลือกวิธีแก้ไขได้เหมาะสม

### 2.3.5 องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสั่งการ

ก่อนที่จะตัดสินใจเลือกทางเลือกได้นั้น ผู้บริหารมักจะถูกกระทบโดยองค์ประกอบหลายอย่าง ทั้งด้านตัวบุคคลที่เกี่ยวข้อง กลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร ตัวโครงสร้างองค์กรและประเพณีปฏิบัติ ตลอดจนอุปนิสัยส่วนตัวของผู้ตัดสินใจเอง (ธงชัย สันติวงษ์. 2533 : 41) และนพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529 : 43) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ได้แก่ โครงสร้างขององค์กร (Structure Organization) อำนาจแฝง หรือ อำนาจบารมี (Power) อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ (Authority) และการติดต่อสื่อสาร (Communication) ความคิดเห็นอีกแนวหนึ่งนี้ ได้อ้างถึงธรรมชาติของการตัดสินใจว่า จะต้องยึดถือหลักการของธรรมชาติ คือ

1. ลักษณะของผู้นำ ตั้งแต่ลักษณะเผด็จการไปจนถึงผู้นำแบบประชาธิปไตย
2. ธรรมชาติของคน คุณคุณลักษณะตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงผู้บังคับบัญชา
3. ธรรมชาติของสังคม จะต้องพิจารณาด้วยว่าสังคมแวดล้อมองค์กรนั้นเป็นแบบประชาธิปไตย หรือแบบอื่น ๆ
4. ธรรมชาติขององค์กร จะต้องดูรายละเอียดขององค์กรในเรื่องวัฒนธรรม ธรรมเนียม ประเพณี ตลอดจนถึงเป้าหมายขององค์กรหรือชนิดของผลผลิตขององค์กร

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่าเมื่อการตัดสินใจสั่งการถูกกระทำในองค์การ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสั่งการ ก็คือ โครงสร้างขององค์การ (Structure Organization) อำนาจหน้าที่ (Authority) และการติดต่อสื่อสาร (Communication)

### โครงสร้างขององค์การ (Structure Organization)

องค์การ หมายถึง การที่มีกลุ่มคนมาร่วมกันโดยสามารถติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันได้มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานโดยมีจุดหมายเดียวกัน Barnard (อ้างใน สายฝน เชิงเขาวี. 2536 : 42)

Flippo (อ้างใน สายฝน เชิงเขาวี. 2536 : 42) ได้ให้ความหมายของการจัดองค์การว่า หมายถึง กระบวนการที่จัดตั้งขึ้นเพื่อความสัมพันธภาพขององค์ประกอบต่างๆ ที่จะสามารถทำให้การประกอบกิจการขององค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และได้กล่าวถึงความสำคัญพื้นฐาน 3 ประการในการจัดองค์การ คือ ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ และความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ ทั้งนี้เพราะว่าในทุกองค์การย่อมจะต้องประกอบด้วยคน หน้าที่การงาน และปัจจัยทางกายภาพต่าง ๆ ขององค์การ ดังนั้นการจัดองค์การก็คือการจัดคนที่ทำงานด้วยกันให้เป็นกลุ่มตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้ระบุไว้พร้อมทั้งกำหนดความสัมพันธภาพของหน้าที่แต่ละคนแต่ละกลุ่มเพื่อการติดต่อประสานงาน จุดมุ่งหมายของการจัดองค์การจึงเป็นการเตรียมผู้ทาง เตรียมกำลังคน เครื่องมือ และปัจจัยต่าง ๆ ให้ผู้ที่อยู่ในองค์การร่วมมือกันทำงานได้ การจัดองค์การจะเกิดขึ้นเมื่อกลุ่มมีภาระร่วมกัน และมีความมุ่งหมายแน่นอนในการจัดการภาระนั้นให้สัมฤทธิ์ผล (มีศักดิ์ ว่องประชาณุกุล. 2527 : 36) และเมื่อมีองค์การเกิดขึ้นแล้ว โครงสร้างขององค์การย่อมมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะเป็นรูปแบบขององค์การที่ใช้ในการบริหารกิจการ รูปแบบนี้ไม่ว่าจะนิยมอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการมี 2 แง่ คือ ประการแรก ประกอบด้วยสายของอำนาจหน้าที่และการสื่อสารระหว่างสำนักงานบริหารและผู้บริหารต่าง ๆ ประการที่สอง ประกอบด้วยข่าวสารและข้อมูลที่ถ่ายทอดไปตามสายของการสื่อสารและอำนาจหน้าที่ Chandler (อ้างใน มีศักดิ์ ว่องประชาณุกุล. 2527 : 44) ส่วน Daft (อ้างใน สายฝน เชิงเขาวี. 2536 : 44) แสดงความคิดเห็นว่าโครงสร้างเป็นแผนผังที่แสดงให้เห็นกิจกรรมและกระบวนการต่าง ๆ ในองค์การนั้น ซึ่งอาจประกอบด้วยลักษณะ 4 อย่าง คือ

1. โครงสร้างต้องแสดงจุดหรือตำแหน่งของหน้าที่และความรับผิดชอบเฉพาะของบุคลากรและหน่วยงาน หรือแผนงานของทั้งองค์การ พร้อมทั้งแสดงสายบังคับบัญชาด้วย
2. โครงสร้างต้องชี้ให้เห็นความสัมพันธภาพของการส่งเอกสาร หรือรายงานอย่างเป็นทางการให้ชัดเจน รวมทั้งแสดงจำนวนระดับในสายการบังคับบัญชา และช่วงการบังคับบัญชาของผู้จัดการและผู้นิเทศด้วย
3. โครงสร้างต้องจัดกลุ่มคนในแผนก และจัดกลุ่มของแผนกในองค์การให้เป็นได้อย่างชัดเจนในแผนภูมิ
4. โครงสร้างต้องรวมเอาสารสื่อสาร การประสานงาน และการร่วมมือ ทั้งในแนวดิ่ง และแนวราบที่จะประกันสัมฤทธิ์ผลได้

ดังนั้น จากโครงสร้างขององค์การจะชี้ให้เห็นว่า มีองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการตัดสินใจคือ องค์การ (Organization) ซึ่งจะแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. องค์การรูปนัย (Formal Organization) เป็นองค์การที่จัดขึ้นด้วยวิธีการดำเนินการตาม กระบวนการจัด จนสามารถปรากฏเป็นผังแสดงโครงสร้างขององค์การ (Organization Chart) ได้ ดังนั้นจะมี ลักษณะการจัดอย่างมีระเบียบแบบแผน ทุกสิ่งทุกอย่างจะถูกจัดให้อยู่รวมกันเป็นโครงสร้างชัดเจน และ คงที่แน่นอนแน่นอน จะมีการระบุถึงสิ่งต่าง ๆ เอาไว้อย่างครบถ้วนสำหรับยึดถือปฏิบัติตาม เช่นการกำหนด ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ (Authority) อำนาจ (Power) ภาระหน้าที่ (Accountability) และ ความรับผิดชอบ (Responsibility) นอกจากนี้ยังอาจกำหนดช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์การไว้ ด้วย

2. องค์การอรูปนัย (Informal Organization) เป็นองค์การที่ไม่มีระเบียบแบบแผนใน การจัด อาจรวมกันขึ้นอย่างง่าย ๆ หลวม ๆ มีความคล่องตัวโดยไม่มีกฎเกณฑ์หรือระเบียบที่บังคับไว้ ไม่มีการ ระบุถึงสิ่งต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจนเป็นทางการ และสิ่งต่าง ๆ อาจเปลี่ยนแปลงไปในทางหนึ่งทางใดได้ โดยไม่จำเป็นต้องมีพิธีรีตองอะไร (ซงซัย สันตวิกรม. 2533 : 46)

การจัดองค์การเป็นเรื่องสำคัญเพราะเป็นการกำหนดอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจสั่งการ และ องค์การอรูปนัยจะมีอิทธิพลในการตัดสินใจเลือกทางที่จะให้กลุ่มคนพอใจและยินดีรับคำสั่ง นำไปปฏิบัติให้ได้ผลตามจุดประสงค์ของการตัดสินใจสั่งการนั้น

#### อำนาจหน้าที่ (Authority)

Coffey (อ้างใน สายฝน เริงเซาว์. 2536 : 45) ให้ความหมายของการกำหนดอำนาจหน้าที่ว่า เป็นการวางโครงสร้างของสายการบังคับบัญชา (Authority Of Hierachy Structure) อำนาจหน้าที่อย่าง เป็นทางการในองค์การ คือ ความชอบธรรมในการออกคำสั่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งอาจเป็นผู้รับมอบงาน หรือเป็นผู้รับปฏิบัติ อำนาจหน้าที่ถือว่าเป็นเจ้าของตำแหน่ง หรือ บุคคลในตำแหน่งตามธรรมเนียมและบทบัญญัติที่ว่าด้วยการมีสิทธิอำนาจโดยคุณสมบัตินั้น ๆ ไว้ และถ้า เจ้าของต้องการจะมอบอำนาจให้แก่ใคร ผู้รับมอบก็จะมีอำนาจตามส่วนที่มอบเป็นสัดส่วนไปกับ ความรับผิดชอบ

สำหรับความแตกต่างของคำที่เกี่ยวข้อง 2 คำ คืออำนาจหน้าที่ (Authority) กับอำนาจบริหาร (Administrative Power) ความแตกต่าง คืออำนาจหน้าที่ (Authority) มีลักษณะเป็นสิทธิ (Right) ที่จะสั่งการได้ตามกฎหมายที่กำหนดการใช้อำนาจไว้ (Right To Make Decision) เช่น อำนาจหน้าที่ที่ มาจากรัฐธรรมนูญ กฎหมายข้อบังคับ แบบธรรมเนียมการปฏิบัติราชการและการมอบอำนาจหน้าที่ ส่วนอำนาจการบริหาร (Administrative Power) มุ่งใช้โดยนัยที่จะแสดงให้เห็นเกี่ยวกับความสามารถ ของผู้มีอำนาจหน้าที่ เฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เป็นการสามารถให้บุคคลอื่นเชื่อฟังปฏิบัติตามคำสั่งได้ (สนิท พันธ์. 2534 : 40)

นอกจากที่ได้กล่าวมาแล้ว ชงชัย สันติวงษ์ (2533 : 22) ยังได้กล่าวถึงคำที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่อีกด้วย คือ ความรับผิดชอบ (Responsibility) อันหมายถึงภารกิจที่จะต้องรับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จในเป้าหมายต่าง ๆ รวมถึงการต้องรับผิดชอบต่อที่ได้ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ไป และความรับผิดชอบต่อที่พึงต้องดำเนินการให้สอดคล้องเป็นไปตามนโยบายคั้งนั้นจะเห็นได้ว่า จุดสำคัญของความรับผิดชอบต่อคือข้อผูกพัน (Obligation) นั่นเอง ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่ที่จะตัดสินใจสั่งการลงมายังผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ และผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีข้อผูกพัน คือ ความรับผิดชอบต่อที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามคำสั่ง

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การที่ผู้บริหารจะตัดสินใจสั่งการ ผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ อำนาจบริหารของตนเอง ความรับผิดชอบ และวิธีการสั่งการตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบต่อที่มีอยู่ได้อย่างต้องแท้ จึงจะสามารถตัดสินใจสั่งการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามแนวทางที่ได้วางวัตถุประสงค์ไว้

#### การติดต่อสื่อสาร (Communication)

การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การส่งข่าวสารข้อมูลจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง หรือหลายคน โดยมีจุดมุ่งหมายให้อีกฝ่ายหนึ่งเข้าใจในข่าวสารข้อมูลนั้น ทั้งนี้เพื่อจะได้มีปฏิกิริยาโต้ตอบได้อย่างถูกต้องตามจุดมุ่งหมายของผู้ให้ข่าวสารข้อมูล (ระวงษ์ เนตรโพธิ์แก้ว, 2529 : 21)

ลักษณะของการติดต่อสื่อสาร แบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การติดต่อสื่อสารแบบทางการ (Formal Communication) คือ มีแบบแผน เช่น การออกคำสั่ง การส่งจดหมาย การนัดประชุมเป็นทางการ ฯลฯ การติดต่อสื่อสารประเภทนี้จะเป็น ลายลักษณ์อักษร และเป็นการสื่อสารจากแหล่งอำนาจหน้าที่สูง ๆ ไปยังแหล่งอำนาจหน้าที่ต่ำ

2. การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) คือ การติดต่อสื่อสารแบบไม่มีพิธีรีตองอะไร เป็นการติดต่อพูดคุย บอกกล่าว เขียนจดหมายถึงกันเป็นส่วนตัว เป็นต้น หรือสามารถแบ่งลักษณะการติดต่อสื่อสารตามทิศทางได้ 3 แบบ ดังนี้ (ชงชัย สันติวงษ์, 2533 : 44)

1. การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนไปสู่เบื้องล่าง
2. การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างไปสู่เบื้องบน
3. การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน

ซึ่งโดยทั่ว ๆ ไป การติดต่อสื่อสาร ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากสำหรับองค์การธุรกิจเพราะในองค์การธุรกิจจะต้องมีการชี้แจงสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง เพราะถ้าหากเข้าใจก็จะเกิดการยอมรับ แต่ถ้าการสื่อสารนั้นไม่ชัดเจน ผู้ปฏิบัติงานอาจไม่พอใจ ไม่ปฏิบัติตามคำสั่ง หรือไม่สามารถปฏิบัติตามคำสั่งทำให้งานผิดพลาดได้ (ปราณี พรรณวิเชียร, 2528 : 26) ดังนั้นจึงมีผู้สนใจศึกษาการติดต่อสื่อสารภายในองค์การกันมากมาย Hoy และ Miskel (อ้างใน สายฝน เจริญเชาว์, 2536 : 47) ได้วิเคราะห์การติดต่อสื่อสารภายในองค์การและเสนอหลักการกว้าง ๆ ไว้ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารต้องมีจุดมุ่งหมาย (Purposive)

2. ตัวบุคคลเป็น “สาร” ที่มีความหมายโดยพฤติกรรม แม้จะไม่ได้ตั้งใจ
3. ข้อมูลย้อนกลับ (feed back) เป็นสิ่งจำเป็นในการสื่อความเข้าใจระดับสูง
4. การสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีอยู่ทั่วไปในองค์กร
5. ช่องทางของการกระจายสาร ทั้งอย่างเป็นทางการ และอย่างไม่เป็นทางการสำคัญ ทั้งนั้น
6. “สาร” ที่สื่อออกมาโดยถ้อยคำหรือโดยนัยอื่นควรจะได้มีการไตร่ตรองเพื่อความถูกต้องเสมอ

การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวข้องกับข้อมูลทุกประเภททุกระดับ เช่น การอธิบาย การสอน การอนุญาต คำสั่ง ประกาศ รวมทั้งอิทธิพลที่มากกระทบองค์ประกอบต่าง ๆ ให้เกิดความหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง การสื่อสารจะต้องมีทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสาร บางทีผู้รับสารไม่ได้รับสารอย่างที่ผู้ส่งตั้งใจจะให้รับเพราะเกิดการตีความที่แตกต่างกันไป หรือมีตัวกลางรับสาร แล้วสื่อความผิดไป ทำให้เกิดปัญหาในการสื่อสารและมีผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานและการตัดสินใจ Johns and Relle (อ้างใน สายฝน เจริญเชาว์. 2536 : 47)

ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจใน “การตีความ” มากที่สุด ผู้บริหารจะต้องมีวิธีการสื่อสารที่ดีเพื่อให้เกิดข้อบกพร่องในการตีความน้อยที่สุด

การติดต่อสื่อสาร เป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญในองค์กร และในการบริหารโรงเรียนในอันที่จะสื่อความรู้ความเข้าใจ ให้ผู้เกี่ยวข้องเห็นภาพโครงสร้างการบริหาร รู้จุดแหล่งอำนาจหน้าที่ จะช่วยให้การอภิปรายปัญหาต่าง ๆ ในโรงเรียนไปในแนวที่เที่ยงธรรม และผู้บริหารเองควรจะมีโอกาสให้บุคลากรรู้สึกสะดวกใจในการที่จะเสนอความคิด ข่าวดสาร เพื่อจะมีโอกาสสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง การรวบรวมข้อมูลโดยวิธีต่าง ๆ จะเป็นขั้นตอนที่ดีในกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร และผู้บริหารควรจะมีข่าวการตัดสินใจแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกครั้งถ้าเป็นการตัดสินใจโดยทั่ว ๆ ไป ก็ควรแจ้งเป็นประกาศให้ทราบทั่วองค์กร ถ้าเป็นกรณีสำคัญผู้บริหารควรติดต่อสื่อสารด้วยตนเอง เพื่อให้บุคลากรได้ข่าวสารข้อมูลเดิม เพราะการผ่านข่าวสารโดยอาศัยช่องทาง (Channel) อาจทำให้ตีความผิดพลาดได้

### 2.3.6 ลักษณะของการตัดสินใจสั่งการ

การตัดสินใจสั่งการที่ดีคือ ความสามารถที่จะเลือกทางปฏิบัติที่มีอยู่หลายทาง ให้ได้ทางเลือกที่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้มากที่สุด และการที่จะให้เป็นไปได้ดังนี้ จะต้องประกอบด้วย

1. ระยะเวลาของการตัดสินใจ หมายความว่า เมื่อผู้บริหารได้รับพฤติกรรมหนึ่ง พฤติกรรมใดที่เกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงาน ผู้บริหารผู้นั้นได้ใช้ช่วงเวลาของการตัดสินใจนานมากน้อยเท่าใด หากผู้บริหารใช้เวลาการตัดสินใจมากเกินไปก็ไม่ได้ชื่อว่าเป็นนักบริหารที่ดี แต่ถ้าหากตัดสินใจเร็วเกินไปก็อาจจะเกิดการผิดพลาดขึ้นมาได้ ดังนั้นระยะเวลาของการตัดสินใจจึงมีความจำเป็นและมีความสำคัญต่อการบริหารเพื่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน

2. ความแน่นอนของการตัดสินใจ ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีการตัดสินใจที่แน่นอน และถูกต้องเสมอ แต่ทั้งนี้นับว่าเป็นเรื่องที่มีความยากลำบากมากเพราะปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมาในระบบการบริหารงาน ไม่ได้กำหนดลงไว้อย่างแน่นอนว่าจะต้องใช้การตัดสินใจลักษณะเช่นนั้นหรือเช่นนี้ ที่เป็นเช่นนี้ เพราะว่าการบริหารงานนั้นจะต้องปฏิบัติงานร่วมกับคนและสิ่งแวดล้อม จึงไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอนลงไปว่า การตัดสินใจจะต้องเป็นไปในลักษณะเช่นไร การตัดสินใจของผู้บริหารจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการตัดสินใจที่แน่นอนและถูกต้องเสมอ ถึงแม้ว่าจะเป็นการยากยิ่งที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมเช่นนั้น

3. ความรู้ความสามารถของผู้บริหารก็นับได้ว่ามีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ผู้บริหารที่มีความรู้ดีในเรื่องนั้นจะเป็นผู้ที่สามารถตัดสินใจปัญหาได้ดีกว่าผู้บริหารที่ไม่มีความรู้ในเรื่องนั้นเอาเสียเลย ซึ่งจะเป็นการทำให้การตัดสินใจเป็นไปด้วยความรวดเร็ว ถูกต้องและแม่นยำ ความรู้ของผู้บริหารจะเป็นเครื่องช่วยการตัดสินใจเป็นอันมาก เพราะผู้บริหารจะใช้หลักการต่าง ๆ หรือทฤษฎีต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ เป็นเครื่องตัดสินใจในการทำงานที่ถูกต้อง หากผู้บริหารไม่มีความรู้เพียงพอก็จะทำให้การตัดสินใจเกิดความผิดพลาดขึ้นได้อย่างง่ายดาย ทั้งนี้เราจะพบได้จากองค์กรต่าง ๆ หลายองค์กรที่มีผู้บริหารไม่มีความรู้ในงานบางอย่าง ทำให้เกิดการผิดพลาดในการตัดสินใจ

4. ประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหารเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้ผู้บริหารมีการตัดสินใจที่ถูกต้องและที่ดี ทั้งนี้เป็นที่ยอมรับกันเสมอว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานมากย่อมมีโอกาสดีที่จะใช้ประสบการณ์ของตนเองมาใช้ในการตัดสินใจและรู้ว่า ลักษณะของงานชนิดนั้นจะต้องใช้การตัดสินใจแบบใดจึงจะทำให้บังเกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานมากที่สุดประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหารจึงนับได้ว่ามีความสำคัญต่อการตัดสินใจเป็นอันมาก

5. ทักษะคติในการทำงานของผู้บริหารต่องานชิ้นนั้น ๆ ก็มีอิทธิพลเป็นอย่างสูงในการที่จะทำให้ผู้บริหารมีการตัดสินใจที่ถูกต้องแน่นอน และสมบูรณ์ที่สุด หากผู้บริหารไม่มีทัศนคติที่ดีต่องานชิ้นนั้น ๆ แล้ว อาจทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างไม่ถูกต้องแน่นอนก็เป็นไปได้ แต่การที่จะสร้างทัศนคติที่ดีเพื่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารที่มีต่อชิ้นงานนั้น ๆ ย่อมกระทำได้ด้วยความยากลำบาก อย่างไรก็ตาม นับได้ว่าเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องพยายามทำตนให้มีความรู้สึกที่ดีต่อการปฏิบัติงานในทุก ๆ จุด ซึ่งจะเป็นการทำให้ผู้บริหารสามารถใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและแน่นอน Griffiths (อ้างใน เจริญผล สุวรรณโชติ. 2519 : 49)

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า ลักษณะของการตัดสินใจสั่งการที่ดีนั้นผู้บริหารจะต้องมีความรู้ในเรื่องที่ต้องตัดสินใจแล้วยังต้องตัดสินใจให้เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์ ตลอดจนเหมาะสมกับบุคคล

### 2.3.7 ข้อควรคำนึงในการตัดสินใจสั่งการ

อนึ่งการที่ผู้บริหารจะตัดสินใจสั่งการในเรื่องใด ๆ ก็ตาม มีข้อควรคำนึงหลายประการที่จะช่วยให้เป็นการตัดสินใจที่ดีเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นต้น

1. พยายามตัดสินใจสั่งการให้เป็นไปในทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุด
  2. พยายามตัดสินใจสั่งการให้มีลักษณะเป็นไปในทางกระจายอำนาจบริหาร ให้แก่ส่วนต่าง ๆ ขององค์การมากที่สุด
  3. พยายามตัดสินใจสั่งการในทางที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ คือ ไม่ขัดต่อนโยบายขององค์การ กฎหมาย และระเบียบแบบแผน ขนบธรรมเนียมประเพณี ในกรณีตัดสินใจสั่งการเอง จะต้องคำนึงว่าบุคคลนั้นมีอำนาจหน้าที่เพียงพอในการที่จะปฏิบัติได้เพียงใด
  4. พยายามมีการวางแผนในการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า เพราะการตัดสินใจสั่งการต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลและหน่วยงานหลายฝ่าย ดังนั้นต้องวางแผนให้รัดกุมเพื่อจะช่วยให้การปฏิบัติการที่เกิดขึ้นหลังจากได้ตัดสินใจสั่งการไปแล้วได้ดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อย
  5. พยายามตัดสินใจให้ได้ผลต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยไม่คำนึงถึงวัตถุประสงค์ส่วนตัวของผู้ที่จะทำการตัดสินใจสั่งการ
  6. พยายามใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการตัดสินใจสั่งการเมื่อประสบกับงานที่ไม่เคยปฏิบัติมาก่อน โดยพยายามใช้ความสามารถของตนเอง หรือนำเอาความคิดเก่า ๆ ที่เคยปฏิบัติมาสร้างสรรค์ให้เกิดการตัดสินใจสั่งการที่เหมาะสมกับสิ่งที่กำลังเผชิญอยู่ให้ได้
  7. พึงระลึกอยู่เสมอว่าการตัดสินใจสั่งการย่อมเป็นตัวนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่จะทำให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้า การตัดสินใจสั่งการไม่ควรนำเอาแนวทางเดิมซึ่งปรากฏผลแล้วว่าไม่ก่อให้เกิดผลดีขึ้น ซึ่งถ้าเป็นเช่นนั้นหน่วยงานย่อมจะหยุดอยู่กับที่ และอาจเป็นสาเหตุสำคัญต่อความเสื่อมสลายของหน่วยงานจนกระทั่งในที่สุดก็ไม่สามารถดำเนินงานต่อไปได้
  8. ต้องติดตามผลของการตัดสินใจสั่งการ เพราะทำให้ผู้บริหารสามารถแก้ไขข้อผิดพลาดได้ทันทั่วทั้งที่ อันจะเป็นผลดีต่อหน่วยงาน
  9. ต้องเตรียมตัวเตรียมใจตลอดเวลาว่า การตัดสินใจสั่งการไม่สามารถทำให้เกิดความพึงพอใจแก่ทุกฝ่ายได้
  10. ต้องสั่งงานให้ตรงประเด็นที่ต้องการ และต้องชัดเจน ไม่คลุมเครือ
  11. พึงรวดเร็ว มิใช่ให้คนมาคอยรับคำสั่งเสียเวลานาน
  12. การสั่งงาน ไม่ควรถือเป็นพนันหรือเสี่ยง
  13. ถ้าสั่งแล้วเกิดผิดพลาด อย่าโยนกองความรับผิดชอบ
  14. สั่งงาน อย่างพึงลงความเห็นว่ามีใครผิดใครถูก ต้องดูผลงาน หรือต้องให้โอกาสทำเสร็จเสียก่อน (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. 2525: 50)
- ดังนั้นอาจสรุปได้ว่าในการตัดสินใจต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น มีความเป็นประชาธิปไตย สามารถปฏิบัติได้จริง ตรงกับเป้าหมาย ชัดเจนไม่คลุมเครือ

### 2.3.8 อุปสรรคของการตัดสินใจสั่งการ

การศึกษาเกี่ยวกับอุปสรรคของการตัดสินใจสั่งการ อาจแยกพิจารณาได้ 2 ประการ (วินัย สมมิตร. 2521 : 51) คือ

#### 1. ปัญหาข้อขัดข้องนี้อาจได้แก่

- ก. การขาดข้อมูลและข่าวสารที่นำมาประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการ นอกจากนี้ยังรวมถึงคุณภาพของข้อมูลและข่าวสารเหล่านั้นในเรื่องความเชื่อถือได้ด้วย
- ข. การไม่มีเวลาเพียงพอสำหรับการตัดสินใจสั่งการ เพราะมีความจำเป็นรีบด่วน จึงไม่มีเวลาเพียงพอที่จะวิเคราะห์ข้อเท็จจริงได้อย่างละเอียดถี่ถ้วน จำต้องตัดสินใจสั่งการทันที
- ค. การขาดความรู้และประสบการณ์ หัวหน้างานบางคนจะต้องตัดสินใจสั่งการในเรื่องที่ตนเองไม่มีความรู้หรือไม่มีประสบการณ์ในเรื่องเหล่านั้นมาก่อน จึงทำให้การตัดสินใจสั่งการเป็นไปในลักษณะการเดามากกว่าใช้เหตุผล
- ง. ลักษณะนิสัยของผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากการบริหารงานอาศัยความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่าย ดังนั้น การทราบลักษณะนิสัยของผู้ร่วมงานช่วยให้หาทางแก้ไขข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งทำให้การตัดสินใจสั่งการนั้นเกิดความเสียหายขึ้นได้
- จ. ความลำบากในการคาดหมายเหตุการณ์ในอนาคต การตัดสินใจส่วนมากเป็นเรื่องเกี่ยวกับอนาคต การตกลงใจจึงเป็นไปในลักษณะที่ไม่อาจคาดหวังได้แน่นอน

2. สาเหตุที่ทำให้การตัดสินใจสั่งการผิดพลาด นอกจากสาเหตุที่เกิดจากการทำตามอารมณ์หรือความเห็นแก่ตัว การเอาประโยชน์ส่วนตัวมาเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจสั่งการแล้วอาจมีสาเหตุอื่นอีก เช่น

- ก. สมาชิกบางคนอาจพูดนอกประเด็น เพื่อให้เกิดความไขว้เขว
- ข. มีการเร่งเร้าให้สมาชิกเกิดความกลัวหรือวิตกกังวล ทำให้การตัดสินใจผิดพลาดและขาดความรอบคอบ
- ค. ถูกอิทธิพลครอบงำ ทำให้ตัดสินใจเพื่อเห็นแก่ผู้มีอำนาจมากกว่าการใช้เหตุผล
- ง. การสรุปผลโดยใช้เหตุผลส่วนตัว
- จ. การใช้ถ้อยคำกำกวมในการสั่งการ ทำให้การปฏิบัติไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่าอุปสรรคของการตัดสินใจสั่งการคือ ไม่มีความรู้ประสบการณ์และขาดข้อมูลที่เป็นจริงอันเนื่องมาจากบุคลากรของหน่วยงานทำให้สับสน และไม่มีเวลาอันเหมาะสม

จากการศึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการ จะเห็นได้ว่า การตัดสินใจสั่งการนั้นเป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่งของการบริหาร เพราะเป็นจุดเริ่มต้นของความสำเร็จของหน่วยงานดังนั้นผู้บริหารโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารโรงเรียนเอกชนซึ่งมีอิสระในการกำหนดนโยบายวัตถุประสงค์ การดำเนินงานของโรงเรียนด้วยตนเองอย่างมาก จึงมีอิสระเต็มที่ในการตัดสินใจสั่งการในการบริหารการศึกษาของโรงเรียน จึงควรศึกษาหาความรู้ให้ถ่องแท้เกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ สั่งการ ลักษณะการตัดสินใจสั่งการที่ดี ข้อควรคำนึงต่าง ๆ ตลอดจนพึงระวังและหาทางแก้ไขในปัญหาและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นด้วย

## 2.4 การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร

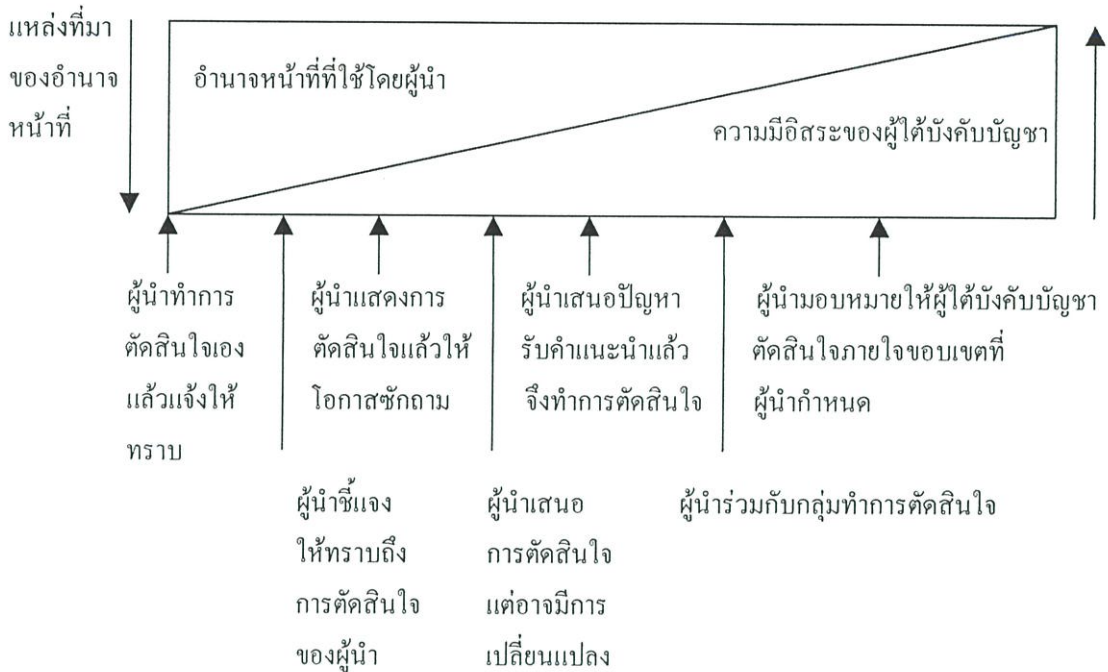
ในการตัดสินใจสั่งการนั้น ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้ในหลายรูปแบบ ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้นำ โดยผู้นำซึ่งให้ความสนใจด้านงานนั้นเป็นพฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการ ส่วนผู้นำแบบประชาธิปไตยนั้นจะให้ความสนใจด้านความสัมพันธ์ และผู้นำใช้อิทธิพลต่อผู้ตามไปทางใดทางหนึ่งในสองทางต่อไปนี้ก็คือ

1. ผู้นำสามารถบอกหรือสั่งผู้ตามว่าให้ทำอะไรและทำอย่างไร
2. ผู้นำสามารถให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนรับผิดชอบภาวะผู้นำด้วยการให้เขามีส่วนร่วมในการวางแผนและดำเนินการปฏิบัติงาน (ถวิล เกื้อกุลวงศ์. 2530 : 23)

ซึ่งเห็นได้ว่าผู้นำแบบแรกนั้นมีพฤติกรรมแบบเผด็จการ ส่วนแบบที่สองนั้นมีพฤติกรรมแบบประชาธิปไตย ซึ่งพฤติกรรม 2 แบบนี้มีมาจากสมมติฐาน 2 ประการ คือ แหล่งของอำนาจหรืออำนาจหน้าที่ และธรรมชาติของมนุษย์ พฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการอยู่บนข้อสมมติฐานที่ว่าอำนาจของผู้นำที่ได้รับจากตำแหน่งที่เขาดำรงอยู่ และมนุษย์โดยอุปนิสัยเป็นคนเกียจคร้านและไว้ใจไม่ได้ (Theory X) พฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตยตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานว่าอำนาจของผู้นำได้รับจากกลุ่มคนที่เขาंना และมนุษย์โดยพื้นฐานแล้ว ควบคุมตัวเองได้ และมีความคิดสร้างสรรค์ในระหว่างทำงาน ถ้าหากว่าได้รับการจูงใจอย่างเหมาะสม (Theory Y) ผลจากข้อสมมติฐาน 2 ประการที่แตกต่างกันนี้ทำให้แบบเผด็จการ ผู้นำเป็นผู้พิจารณาตัดสินใจในนโยบายทุกอย่าง ส่วนแบบประชาธิปไตย ผู้นำเปิดโอกาสให้กลุ่มใ้ได้อภิปรายและตัดสินใจสั่งการในนโยบายต่าง ๆ

อนึ่งพฤติกรรมผู้นำแบบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนั้น ย่อมมีอยู่มากมายหลายรูปแบบแทรกอยู่ระหว่างแบบเผด็จการและแบบประชาธิปไตย ซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ย่อมก่อให้เกิดวิธีการตัดสินใจสั่งการในรูปแบบต่าง ๆ ดังที่มีผู้ศึกษาพอจะยกมาได้ดังนี้

Tannenbaum และ Schmidt (อ้างใน สายฝน เจริงเชาว์. 2536 : 49) ก็ได้แสดงให้เห็นพฤติกรรม ผู้นำแบบต่าง ๆ นับจากแบบเผด็จการไปจนถึงแบบประชาธิปไตย ดังแสดงให้เห็นในภาพที่



ภาพที่ 2.3 แผนภูมิแสดงพฤติกรรมต่อเนื่องของผู้นำระหว่างเผด็จการ กับประชาธิปไตย

อนึ่ง Tannenbaum และ Schmidt (อ้างใน สายฝน เชิงเขาวัว . 2536 : 50 ) ได้อธิบายถึงลักษณะของพฤติกรรมแต่ละแบบไว้ดังนี้

แบบที่ 1 ผู้นำที่ตัดสินใจเองแล้วประกาศให้ผู้อื่นทราบ ในกรณีเช่นนี้ ผู้นำเป็นผู้พิจารณาปัญหาเอง โดยการเป็นผู้หาทางแก้ไขปัญหาหลายๆ ทาง แล้วเลือกตัดสินใจทางที่เห็นว่าดีที่สุด จากนั้นก็แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเพื่อดำเนินการต่อไป ผู้นำแบบนี้อาจจะคำนึงหรือไม่คำนึงถึงตัวผู้ใต้บังคับบัญชาว่า จะมีความรู้สึกอย่างไรต่อการตัดสินใจของเขา แต่สิ่งที่สำคัญก็คือ ผู้นำประเภทนี้จะไม่เปิดโอกาสให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจแต่ประการใด

แบบที่ 2 ผู้นำที่พยายามกระตุ้น เกิดชักล่อม ให้ยอมรับผลการตัดสินใจของตนเองในกรณีเช่นนี้ กระบวนการตัดสินใจเป็นไปตามแบบที่ 1 แต่ที่แตกต่างออกไปก็คือ แทนที่จะประกาศ หรือ แจ้งการตัดสินใจของเขาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงก็เปลี่ยนเป็นการใช้ศิลปะในการชักล่อมผู้ใต้บังคับบัญชา

เสียก่อน เหตุที่เกลี้ยกล่อมก็เพราะตำหนิกว่าอาจจะมี การต่อต้านเกิดขึ้น จึงพยายามลดการต่อต้านโดยชี้ให้เห็นว่า ถ้ากระทำตามที่เขาคัดสินใจแล้วจะเกิดประโยชน์แก่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างไร

แบบที่ 3 ผู้นำเสนอข้อตัดสินใจของตน แล้วขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้ตัดสินใจแล้วพยายามที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับ โดยให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาได้ฟังความคิดเห็นของตนเองว่า คิดอย่างไร และมีความตั้งใจอย่างไร หลังจากที่ได้อธิบายให้ผู้ได้บังคับบัญชาฟังแล้ว ก็ให้ผู้ได้บังคับบัญชาสอบถามได้ถึงปัญหาที่ยังสงสัย กรณีเช่นนี้จะช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เข้าใจมากขึ้นว่า ผู้นำต้องการจะทำอย่างไร จึงจะสำเร็จผลได้

แบบที่ 4 ผู้นำเสนอข้อตัดสินใจซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ ผู้นำแบบนี้ให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนในการที่จะให้ผู้ผู้นำเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจบ้าง แต่ความคิดริเริ่มและการพิจารณาตัดสินใจยังคงอยู่กับผู้บังคับบัญชา ก่อนที่จะประชุมหรือพบปะกับผู้ได้บังคับบัญชา เขาได้พิจารณามาก่อนแล้ว แต่ยังคงคิดว่าอาจจะเปลี่ยนแปลงได้ เพราะฉะนั้นจึงได้นำมาเสนอต่อผู้ได้บังคับบัญชาก่อนเพื่อดูปฏิบัติการที่จะเกิดขึ้นว่า การตัดสินใจกระทบกับผู้ได้บังคับบัญชาคนใดอย่างไร เขาจะให้ผู้ได้บังคับบัญชาพิจารณาให้ความเห็น แต่บอกไว้ก่อนว่า การตัดสินใจขั้นสุดท้ายยังเป็นของเขาเอง

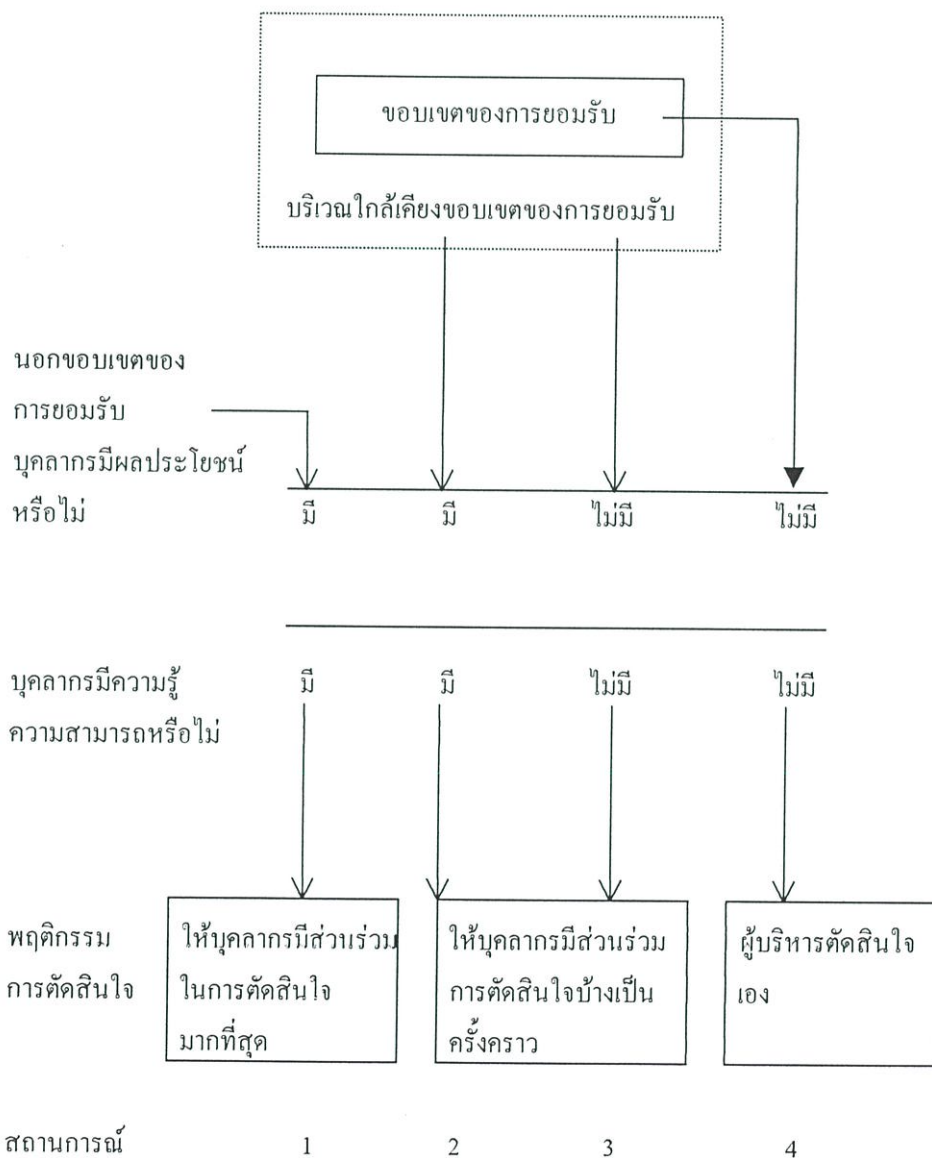
แบบที่ 5 ผู้นำเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำ แต่ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจเอง เป็นโอกาสแรกที่ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนในการเสนอข้อคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหา ผู้บังคับบัญชาจะเริ่มค้นอธิบายถึงตัวปัญหาว่า เป็นอย่างไร แล้วถามความเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความคิดเห็นต่อปัญหานั้นอย่างไร กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาทั้งหลายมีหน้าที่ให้ความคิดเห็น เพราะถือว่าความรู้และประสบการณ์ของผู้ที่เกี่ยวข้องจะทำให้เกิดประโยชน์ในการแก้ปัญหา เมื่อมีข้อเสนอแนะหลาย ๆ ทางแล้ว ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจเลือกทางที่คิดว่าดีที่สุด

แบบที่ 6 ผู้นำชี้ข้อจำกัดแล้วให้ตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น แบบนี้ผู้นำมอบปัญหาให้แก่กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจ โดยตัวเองอาจเป็นสมาชิกกลุ่มด้วย อย่างไรก็ตาม เขาจะเป็นผู้อธิบายปัญหาและกำหนดขอบเขตของการตัดสินใจ

แบบที่ 7 ผู้นำอนุญาตให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำภายในขอบเขตที่กำหนด แบบนี้เป็นแบบที่กลุ่มมีอิสระภาพมากขึ้น โดยกลุ่มเป็นผู้คิดหาทางแก้ปัญหาหลาย ๆ ทางเอง แต่ผู้บังคับบัญชากำหนดว่า กลุ่มที่จะแก้ปัญหานั้นมีใครบ้าง เมื่อกลุ่มตัดสินใจอย่างไร ผู้บังคับบัญชาก็จะต้องทำตาม

จากรายละเอียดในแต่ละวิธีการตัดสินใจนั้น มีอาจที่จะสรุปอย่างชัดเจนว่า แบบใดจะเป็นแบบที่ดีที่สุดผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ คือผู้บริหารที่สามารถปรับพฤติกรรมของเขาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่ซ้ำแบบกัน Tannenbaum และ Schmidt (อ้างใน สายฝน เจริญเชาว์. 2536 : 33) นั่นคือผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องรู้จักเลือกใช้วิธีการตัดสินใจสิ่งที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นอยู่ นั่นหมายถึงว่า ในบางกรณีผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจเอง แต่มีอีกหลายกรณีที่ผู้บริหารควรให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อทางเลือกที่ดีที่สุด ดังนั้นสิ่งที่ผู้บริหารควรศึกษา คือ สถานการณ์อย่างไรที่ผู้ได้บังคับบัญชาควรจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและควรมี

บทบาทขนาดไหน Simon และ Barnard (อ้างใน ถวิต เกื้อกุลวงศ์. 2530 : 17) กล่าวถึง “เขตการยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชา” ซึ่งหมายถึง ขอบเขตของพฤติกรรมซึ่งผู้ได้บังคับบัญชาพร้อมที่จะยอมรับการตัดสินใจของผู้บริหาร หรือนัยหนึ่ง คือ ผู้ได้บังคับบัญชาเต็มใจที่จะยอมปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารโดยปราศจากคำถามต่อมา Bridge (อ้างใน ถวิต เกื้อกุลวงศ์. 2530 : 28) ได้เสนอแนะถึงสถานการณ์ของการให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมโดยอาศัยตัวแปร 2 ตัว คือ ผลประโยชน์ส่วนตัวและความรู้ความสามารถ และทฤษฎีนี้ได้แบ่งสถานการณ์ที่เกี่ยวกับการให้บุคลากรมีส่วนร่วมไว้ 4 ประการ ดังรายละเอียดที่แสดงไว้ในภาพที่ 2.4

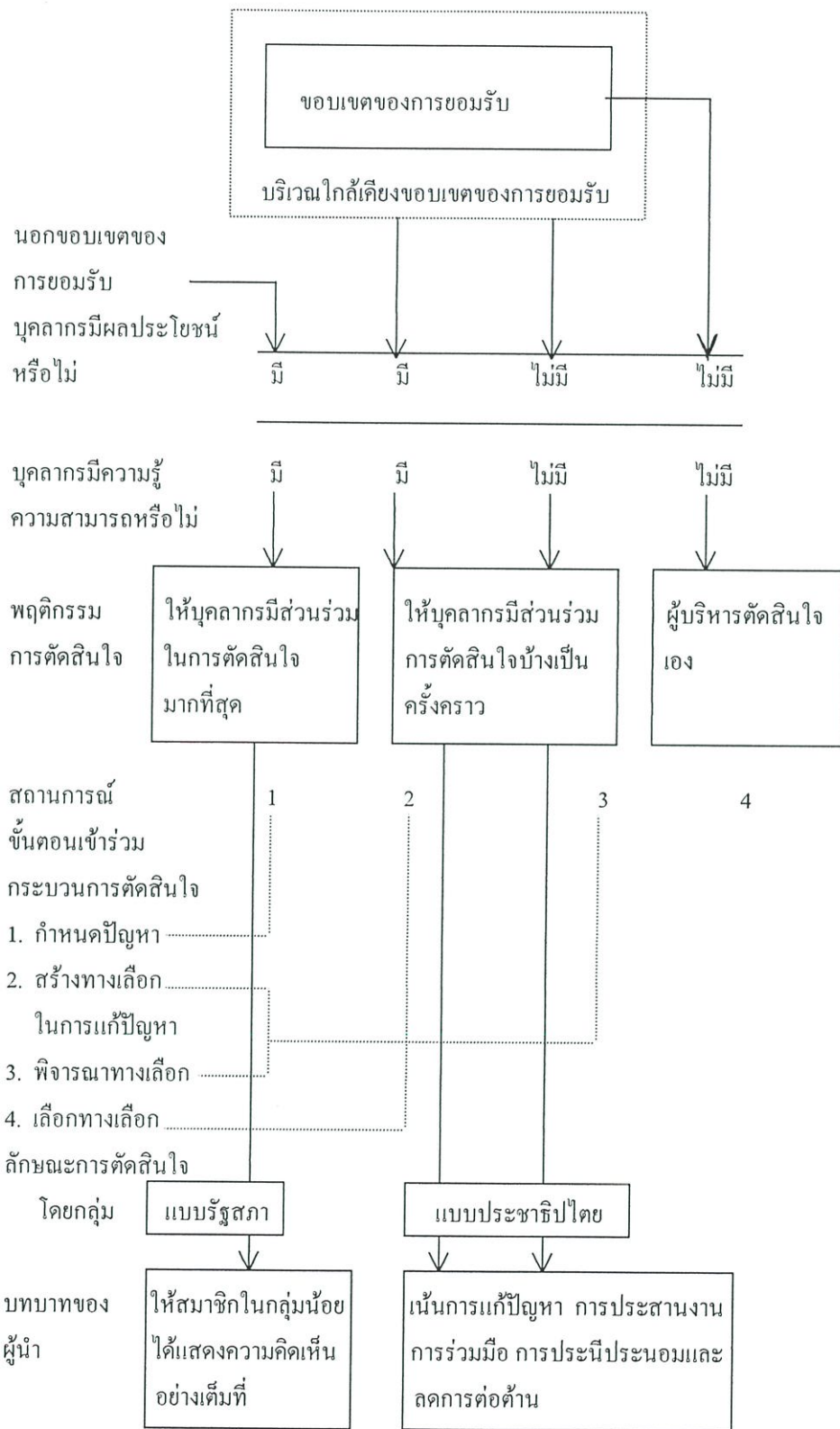


ภาพที่ 2.4 แผนภูมิแสดงสถานการณ์ของการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

การที่จะพิจารณาให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเมื่อไรผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงบทบาทและขีดขั้นของการเข้าไปมีส่วนร่วมด้วย จากภาพที่ 2.4 ซึ่งได้แสดงให้เห็นว่า การที่ผู้บริหารจะมองอำนาจการตัดสินใจให้แก่บุคลากรมากน้อยเพียงใดนั้นก็จะต้องพิจารณาถึงสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องอยู่ 2 ประการ คือ ประการแรก ต้องพิจารณาว่า บุคลากรมีผลประโยชน์เกี่ยวข้องกับงานหรือปัญหานั้นหรือไม่ ซึ่งสรุปได้ว่าถ้าบุคลากรมีทั้งผลประโยชน์เกี่ยวข้องและมีความรู้ความสามารถในเรื่องนั้น ๆ แล้ว ผู้บริหารควรมอบหมายให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องนั้นให้มากที่สุด ส่วนเรื่องใดบุคลากรมีแต่ผลประโยชน์เกี่ยวข้องหรือมีความรู้ความสามารถอย่างใดอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียว ในกรณีนี้ผู้บริหารควรให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจบ้างเป็นครั้งคราว แต่ถ้าเรื่องใดบุคลากรไม่มีทั้งผลประโยชน์เกี่ยวข้องและไม่มีทั้งความรู้ความสามารถด้วยแล้วผู้บริหารก็ไม่ควรให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและในลักษณะเช่นนี้ผู้บริหารก็ควรที่จะเป็นผู้ตัดสินใจเอง

อย่างไรก็ตามจากรูปแบบสถานการณ์ของการให้บุคลากรได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดังที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น จะเห็นได้ว่าภายใต้สถานการณ์ที่ 1, 2 และ 3 ผู้บริหารควรให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยที่ระดับของการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแตกต่างกันไป นั่นคือ ภายใต้สถานการณ์ที่ 1 ผู้บริหารควรให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจเองหรือให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้มากที่สุด ส่วนภายใต้สถานการณ์ที่ 2 และที่ 3 นั้น ผู้บริหารควรให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจบ้างเป็นครั้งคราว และให้มีส่วนร่วมในระดับปานกลาง ส่วนในสถานการณ์ที่ 4 นั้น ผู้บริหารไม่ควรให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเลย การตัดสินใจต่าง ๆ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารโดยตรง นอกจากนี้แล้วการที่ให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าร่วมในการตัดสินใจที่อยู่ นอกเหนือประสบการณ์และความรู้ความสามารถนั้น อาจเป็นสาเหตุที่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกหงุดหงิดคับข้องใจ โดยไม่จำเป็น (ลวิต เก็ฏกุลวงศ์. 2530 : 14)

ข้อควรคำนึงอย่างหนึ่ง คือ รูปแบบสำหรับการตัดสินใจร่วมกันนั้นไม่ใช่เป็นยาครอบจักรวาลรักษาโรคได้ทุกชนิด ไม่ใช่เป็นตัวแทนของความคิดและการปฏิบัติทางบริหารที่สมบูรณ์แบบเป็นแต่เพียงคู่มือชี้แนะอย่างคร่าว ๆ และเมื่อพิจารณาการให้บุคลากรหรือผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจควบคู่ไปกับขั้นตอนในการตัดสินใจดังกล่าว ก็จะช่วยให้มองเห็นในระดับที่ลึกลงไปอีกว่า เมื่อใดควรให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในขั้นตอนใดของการตัดสินใจซึ่งในเรื่องนี้ Hoy และ Miskel (อ้างใน สายฝน เจริญเชาว์. 2536 : 38) ได้ทำการศึกษาและเสนอไว้ดังรายละเอียดที่แสดงไว้ในภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 แผนภูมิแสดงการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

จากภาพที่ 2.5 แสดงให้เห็นว่าเมื่อผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องและมีความรู้ความสามารถแก้ปัญหา (สถานการณ์ที่ 1) แล้ว ผู้บริหารก็ควรให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมาก ๆ โดยได้ให้มีส่วนในการกำหนดปัญหาว่าปัญหาที่แท้จริงที่เกิดขึ้นในขณะนั้นคืออะไร และควรแก้ไขปัญหาค่าก่อน แต่ถ้าหากผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องแต่ไม่มีความรู้ความสามารถ (สถานการณ์ที่ 2) ผู้บริหารก็ควรจะให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจบ้างเป็นครั้งคราว โดยให้ได้มีส่วนร่วมในการเลือกทางเลือกที่จะนำมาใช้แก้ปัญหา ทั้งนี้เพราะทางแก้ปัญหามองอย่างแคบจะแก้ปัญหาค่าได้ดีที่สุด แต่ก็อาจกระทบกระเทือนต่อผู้ได้บังคับบัญชาได้มากหากเป็นเช่นนี้ในทางการบริหารบางครั้งก็จำเป็นที่จะต้องหลีกเลี่ยง ส่วนในกรณีที่ผู้ได้บังคับบัญชาไม่มีส่วนเกี่ยวข้องแต่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในปัญหานั้นเป็นอย่างดี (สถานการณ์ที่ 3) ผู้บริหารก็ควรจะให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการช่วยกันคิดหาทางเลือกต่าง ๆ ที่เป็นไปได้ในการแก้ปัญหา รวมทั้งให้มีส่วนร่วมในการพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของทางเลือกต่าง ๆ

อนึ่ง ในการตัดสินใจทางการบริหารบางครั้งอาจต้องใช้กลุ่มตัดสินใจ (Group Decision) ซึ่ง Swanson (อ้างใน ถวิล เกื้อกุลวงศ์. 2530 : 23) ได้พัฒนารูปแบบของวิธีการตัดสินใจ 3 รูปแบบ โดยยึดหลักที่ว่ากลุ่มควรจะเข้าร่วมในการตัดสินใจ โดยวิธีไหนบ้าง วิธีการตัดสินใจทั้ง 3 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบแกนกลางประชาธิปไตย (Democratic Centralist) รูปแบบรัฐสภา (Parliamentarian) และรูปแบบตกลงใจร่วมกัน (Participant Determining) ในการตัดสินใจโดยกลุ่มทั้ง 3 แบบนั้น มีลักษณะดังนี้คือ

1. รูปแบบแกนกลางประชาธิปไตย เป็นรูปแบบที่ใช้กันบ่อยที่สุด ผู้บริหารเสนอปัญหาต่อผู้ได้บังคับบัญชา และขอร้องให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น ระดมสมอง วิเคราะห์ เสนอแนะ และความรู้สึกร่าง ๆ ของผู้ได้บังคับบัญชามาพิจารณาประกอบในการตัดสินใจ
2. รูปแบบรัฐสภา กลุ่มที่มีลักษณะเช่นนี้จะถกเถียงข้อตกลง โดยยึดเสียงส่วนใหญ่เป็นหลักในการดำเนินการ โดยที่ผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชาต่างมีส่วนร่วมในการออกเสียงเท่าเทียมกัน
3. รูปแบบตกลงใจร่วมกัน กลุ่มที่มีลักษณะรูปแบบนี้ ในการดำเนินการใด ๆ ที่เหมาะสมจำเป็นต้องมีความเห็นของกลุ่มสอดคล้องต้องกันเป็นเอกฉันท์ เป็นการตัดสินใจที่ยึดการประนีประนอมรูปแบบนี้คล้ายกับแบบสมาชิกรัฐสภา สมาชิกทุกคนมีสิทธิลงคะแนนเสียง เท่าเทียมกัน

จากรูปแบบพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจโดยกลุ่มได้เข้ามามีส่วนร่วมของ Swanson นี้เองที่เป็นแนวทางให้ Hoy และ Miskel (อ้างใน สายฝน เชิงเชาว์. 2536 : 19) นำไปประยุกต์เข้ากับทฤษฎีสถานการณ์ของการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของ Bridge (อ้างใน สายฝน เชิงเชาว์. 2536 : 35) เพื่อต้องการที่จะชี้ให้เห็นว่าภายใต้สถานการณ์แบบใด ควรจะใช้วิธีการอย่างไร หากให้กลุ่มช่วยตัดสินใจจากรูปที่ 2.5 ก็จะเห็นได้ว่าหากกลุ่มมีส่วนเกี่ยวข้องและมีความรู้ความสามารถ ในปัญหาใด ๆ ผู้บริหารก็ควรเปิดโอกาสให้มีการตัดสินใจแบบสมาชิกรัฐสภา แต่ในกรณีที่กลุ่มมีเพียงส่วนเกี่ยวข้องหรือมีเพียงความรู้ความสามารถอย่างเดียวอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียว ผู้บริหารก็ควรจะให้มีการตัดสินใจ

แบบนักประชาธิปไตยและนอกจากนั้นจากแผนภาพดังกล่าวยังชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารควรจะมีบทบาท เช่นไร เมื่อมีการตัดสินใจโดยกลุ่ม อาทิเช่น หากให้มีการตัดสินใจแบบสมาชิกรัฐสภา ผู้บริหารก็ควรที่จะเปิดโอกาสให้กลุ่มที่มีเสียงน้อยกว่าได้แสดงความคิดเห็นของตนออกมาอย่างเต็มที่ ซึ่งอาจจะไม่เหมือนกับความเห็นของกลุ่มใหญ่ก็ได้ ทั้งนี้เพื่อให้ส่วนใหญ่ได้ฟังความคิดเห็นซึ่งบางที่อาจช่วยให้ส่วนใหญ่เปลี่ยนใจและเห็นสอดคล้องตามด้วยก็ได้หากมีเหตุผลที่ดีพอ แต่ถ้าหากให้มีการตัดสินใจแบบนักประชาธิปไตยแล้ว ผู้บริหารก็ควรที่จะมีจุดยืนที่มั่นคงแน่นอน มีความยุติธรรมด้วยการแก้ปัญหา การประสานงาน การแสวงหาความร่วมมือ การประนีประนอม การลดความขัดแย้ง ตลอดจนงานการต่อต้านต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในแง่ของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยกลุ่มทั้ง 3 แบบ คือแบบแกนกลางประชาธิปไตย แบบรัฐสภา และแบบตกลงใจร่วมกัน ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว Hoy และ Miskel ได้มีความเห็นว่า การตัดสินใจแบบรัฐสภานั้น มักจะมีปัญหาเกี่ยวกับพวกมากลากไป ซึ่งบางครั้งเหตุผลและข้อมูลของกลุ่มที่มีเสียงน้อยจะดีกว่าก็ตาม ในฐานะผู้บริหารจะต้องหาทางขจัดปัญหาเหล่านี้ให้ได้ เพราะไม่เช่นนั้นแล้วการตัดสินใจก็จะขาดประสิทธิภาพ ตามความเห็นของ Hoy และ Miskel เห็นว่า การเปิดโอกาสให้กลุ่มน้อยได้แสดงความคิดเห็นและเสนอข้อมูลอย่างเต็มที่ก่อนลงมติ นั้น อาจเป็นทางหนึ่งที่แก้ปัญหาได้ ในขณะที่เดียวกันหากผู้บริหารจะยึดการตัดสินใจแบบตกลงใจร่วมกันผู้บริหารก็จะต้องหาทางประนีประนอมความคิดเห็นของกลุ่มสมาชิกให้ดี และพยายามไม่ให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีความรู้สึกว่าคุณต้องสูญเสียผลประโยชน์ไป แต่การที่ผู้บริหารจะใช้รูปแบบการตัดสินใจแบบใดแบบหนึ่งดังกล่าวก็ตาม ประการสำคัญที่สุดก็คือ ผู้บริหารจะต้องไม่มีความลำเอียงโดยวางตัวเป็นกลาง ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ส่วนในการตัดสินใจแบบแกนกลางประชาธิปไตยนั้น เป็นการให้กลุ่มตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขที่มากขึ้น Hoy และ Miskel ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้กลุ่มตัดสินใจแบบแกนกลางประชาธิปไตยนั้น มีเป้าหมายอยู่ 2 ประการ 1) เพื่อลดความต่อต้านอันอาจเกิดขึ้นและต้องการได้รับการสนับสนุนจากผู้ได้บังคับบัญชา และ 2) ก็เพื่อให้การตัดสินใจของผู้บริหารเอง มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ในขณะที่เดียวกัน Hoy และ Miskel ยังได้ให้รายละเอียดเพิ่มเติมอีกว่าหากผู้บริหารมีเป้าหมายอยู่ที่ต้องการลดการต่อต้านและให้ได้รับการสนับสนุนแล้ว ก็จะต้องชี้แจงให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจเหตุผลและความต้องการอย่างตรงไปตรงมา แต่ถ้าหากเป้าหมายอยู่ที่คุณภาพของการตัดสินใจแล้ว ผู้บริหารก็จะต้องให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจตั้งแต่ต้น เพราะจะทำให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่ละเอียดและถูกต้องมากที่สุด ในอันที่จะนำมาพิจารณาประกอบในการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงสุด

ตัวแบบตามสถานการณ์ของ Vroom และ Yetton (อ้างใน สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. 2542 : 278 - 283 ) มีลักษณะเป็นนามธรรมอย่างเด่นชัด วัตถุประสงค์ของแนวการศึกษา นี้ก็คือ ช่วยให้ผู้นำทำการตัดสินใจที่มีคุณภาพ (Quality) ได้ พร้อมทั้งเป็นที่ยอมรับ (Acceptability) ของผู้ได้บังคับบัญชาด้วย เพื่อที่จะได้มาทั้ง 2 วัตถุประสงค์ ตัวแบบจึงมุ่งไปที่ผลกระทบในระดับต่าง ๆ

ของภาวะการเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีคุณภาพ และเป็นที่ยอมรับได้ ในตัวแบบจะ  
 เน้นถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่กระทบสถานการณ์และทำให้ทราบว่าแนวทางแบบเผด็จการหรือแบบมีส่วนร่วม  
 จะมีความเหมาะสมกว่ากันจุดเริ่มต้นของตัวแบบนี้คือ การที่ตัวผู้นำแสวงหาทางแก้ปัญหา เพื่อจัดการ  
 กับปัญหาดังกล่าว และมีความเป็นไปได้ที่ผู้นำจะใช้ภาวะการเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมในแบบต่าง ๆ  
 กล่าวอีกนัยหนึ่งผู้นำอาจทำการตัดสินใจร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชามากหรือน้อยก็ได้ ได้มีการเสนอวิธีการ  
 มีส่วนร่วม 5 วิธี

#### 2.4.1 ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่

การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโดยผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ได้มี  
 นักวิชาการได้แสดงความคิดเห็นดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 67-70) กล่าวว่า นักปิดเป่าปัญหา หรือ Problem Avoider หมายถึง  
 แบบการตัดสินใจของนักบริหารที่มุ่งพยายามรับสภาพให้อยู่เป็นปกติเช่นเดิมเหมือนกับไม่มีอะไร  
 เกิดขึ้น และก็ไม่อยากที่จะเปลี่ยนแปลงอะไรผู้บริหารแบบนี้จะพยายามรักษาสภาพเงื่อนไขที่มีอยู่ไว้  
 อย่างเหนียวแน่นและจะวิ่งหาทางทำอะไรให้เสร็จออกมาได้ตามที่ต้องการ แต่ไม่ต้องมาสนใจถามถึง  
 เป้าหมายและวิธีการ และเมื่อใดที่มีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้นผู้บริหารแบบนี้ก็จะพยายามปรับแก้ข้อแตกต่าง  
 ให้หมดสิ้นไปเหมือนกับไม่มีอะไรเกิดขึ้น สภาพจะไม่ต่างจาก “นักปิดรังควาน” ที่ไม่เคยเห็นปัญหาที่  
 มีตัวตน ฉันทใดก็ฉันทนั้น

นักบริหารแบบนักปิดเป่าปัญหานี้ ส่วนมากมักจะมองไม่เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นหรือไม่  
 พยายามจะมองเห็นปัญหาเหล่านั้น หรือหาทางที่จะพูดแต่สิ่งที่ดีเอาไว้ก่อน จากนั้นก็จะใช้วิธี  
 “สรรเสริญพระเจ้า” หรือ “เล่าขานถึงสิ่งศักดิ์สิทธิ์ขององค์กร” เป็นหลักยึดถือ ผู้บริหารแบบนี้นาน ๆ  
 เข้า มักจะกลายเป็นตัวอันตราย (อ.ต.ร.) จะกลายเป็นคนตาบอด มองไม่เห็นปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ๆ และ  
 นิสัยก็จะกลายเป็นผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงทุกอย่าง ทั้งนี้แม้จะเห็นชัดแจ้งแล้วว่า จะกระทบต่อผล  
 ประโยชน์ของกิจการก็ตาม ก็ยังคงจะยืนหยัดต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดไป สภาพดังกล่าว หาก  
 จะเปรียบก็คงจะไม่ต่างกับ “โคโนเสาร์หรือเต่าล้านปี” ที่ไม่ยอมหนีแม้แต่ลาวาจากภูเขาไฟที่กำลังระเบิด”  
 จากประสบการณ์การทำงานในภาคธุรกิจเอกชนมานาน ผู้เขียนพบว่านักบริหารหรือนักธุรกิจที่ถือตัวเอง  
 ว่าเป็นนักปฏิบัติมืออาชีพนั้น ส่วนมากมักจะคุยโอ้อวดถึงวิธีการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ สามารถสร้าง  
 ผลสำเร็จให้เกิดผลได้จนเห็นชัดเจนซึ่งหน้า แต่จะไม่สนใจคิดวิเคราะห์ปัจจัยปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง  
 อย่างรอบคอบ และมองผลไกลออกไปในช่วงระยะเวลาที่ยาวนานกว่า สภาพจึงเป็นเพียง “นักแก้ปัญห  
 มืออาชีพ” นั่นเอง และถ้าหากคิดตามคู่มือหรือผลการปฏิบัติงานของนักบริหารเหล่านี้ติดต่อกันไปแล้ว  
 ก็จะเห็นชัดเจนว่า ผู้บริหารแบบนี้คือผู้ชำนาญการแก้ไขปัญหาก็พูดง่าย ๆ คือ “จอมเขมือบปัญหา”  
 นั่นเอง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ ( 2539 : 129 - 140 ) กล่าวว่า โมเดลการบริหาร (The administrative model) เป็นโมเดลซึ่งสมมติว่าผู้บริหารโดยทั่วไปไม่สามารถตัดสินใจด้วยหลักเหตุผล โมเดลนี้อาศัยเกณฑ์การสังเกต การสังเกตพบว่าผู้บริหารไม่ได้ตัดสินใจด้วยหลักเหตุผลเสมอไป แต่มักจะตัดสินใจโดยใช้หลักโมเดลเชิงบรรยาย (Descriptive model) ซึ่งประกอบด้วยหลัก 2 ข้อดังนี้

1. การใช้เหตุผลอย่างกว้างขวาง (Bounded rationality) เป็นความคิดที่ว่าความสามารถของผู้บริหารที่จะตัดสินใจมีข้อจำกัดด้านเวลาและข้อจำกัดด้านความเข้าใจในการรับรู้ การรักษา และการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมาก ปัจจัยต่าง ๆ ทำให้เกิดการใช้อุบายอย่างกว้างขวางมีดังนี้ (1) ผู้บริหารมีข้อมูลไม่เพียงพอเกี่ยวกับปัญหาทางเลือก และเกณฑ์การตัดสินใจ หรือ ผลกระทบต่อองค์การ (2) ข้อจำกัดด้านเวลาและเงินจะเป็นอุปสรรคต่อการจัดหาข้อมูลทั้งด้านปริมาณ และคุณภาพ (3) เมื่อต้องการข้อมูลมากขึ้นผู้บริหารจะไม่สามารถใช้ได้อย่างคุ้มค่าเพราะขาดประสบการณ์ หรือมีความสับสน (4) ผู้บริหารจะประเมินความสำคัญของผลลัพธ์ในแต่ละทางเลือกไม่ถูกต้อง (5) ความสนใจและความทรงจำของมนุษย์มีจำกัด ดังนั้นผู้บริหารจะสามารถเก็บข้อมูลได้เพียงเล็กน้อยที่เกี่ยวข้องเมื่อพิจารณาปัญหา (6) ความสามารถที่จะถ่วงน้ำหนัก และเลือกทางเลือกที่เหมาะสมในระหว่างทางเลือกมีขอบเขตจำกัดโดยสติปัญญาของผู้บริหารและการรับรู้ส่วนตัวด้วยข้อจำกัดเหล่านี้ผู้บริหารจึงไม่ตัดสินใจด้วยหลักเหตุผล

2. ตามความพอใจ (Satisficing) เป็นการค้นหาทางเลือกโดยถือเกณฑ์ความพึงพอใจซึ่งอาจไม่เหมาะสม เป็นทางเลือกที่ผู้บริหารพอใจและสามารถยอมรับได้ เช่น อาจจะเป็นทางเลือกที่สะดวก กล่าวคือสามารถค้นหาข้อมูลและทางเลือกที่ง่ายและรวดเร็ว เป็นต้น

ประสบการณ์ (Experience) ประสบการณ์ในอดีตเป็นบทบาทที่สำคัญในการตัดสินใจ ผู้บริหารที่มีประสบการณ์โดยทั่วไปเชื่อถือว่าสิ่งต่าง ๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จ และข้อผิดพลาดซึ่งเกิดขึ้นถือว่าเป็นข้อแนะนำในอนาคตทัศนคตินี้บอกว่าประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้บริหารทำให้เขามีความสามารถมากขึ้น

ประสบการณ์เป็นครูที่ดีที่สุดเพราะผู้บริหารซึ่งมีตำแหน่งสูงจะมีประสบการณ์จากการตัดสินใจในอดีตยิ่งไปกว่านั้นกระบวนการแก้ปัญหา การตัดสินใจและการเห็นความสำเร็จของโปรแกรมหรือความล้มเหลว ทำให้เกิดวิจรณ์ญาณที่ดี

ทว่าใช้ประสบการณ์ในอดีตเป็นเพียงบทเรียนสำหรับการปฏิบัติการในอนาคตอาจเป็นปัญหา คือ (1) คนส่วนใหญ่ไม่ได้คำนึงถึงเหตุผลสำหรับความผิดพลาดหรือความล้มเหลว (2) บทเรียนจากประสบการณ์ไม่สามารถนำไปใช้ได้สำหรับปัญหาใหม่ ๆ การตัดสินใจที่ดีสามารถประเมินเหตุการณ์ในอนาคตในขณะที่ประสบการณ์เป็นเพียงอดีตเท่านั้น

ในทางตรงกันข้ามถ้าบุคคลมีความระมัดระวังในการวิเคราะห์ประสบการณ์และพิจารณาจากประสบการณ์ถึงสาเหตุของความล้มเหลว ประสบการณ์จะเป็นประโยชน์

การตัดสินใจในประเทศจีนการตัดสินใจที่สำคัญกำหนดโดยบุคคลในระดับสูง แต่บุคคลจำนวนมากจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจการปฏิบัติการ ผู้บริหารระดับต่างจะมีอำนาจหน้าที่ในการ

ตัดสินใจน้อย การตัดสินใจผ่านคณะกรรมการวางแผนจากส่วนกลางซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของรัฐบาล ผลลัพธ์ก็คือขาดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติตามการตัดสินใจแม้ว่าจะคำนึงถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงแต่ผู้บริหารในระดับบนของลำดับชั้นบังคับบัญชายืนยันการตัดสินใจเดิม เพราะการกำหนดใหม่หมายถึงการยกเลิกสิ่งที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการแล้ว

จากความคิดเห็นของนักวิชาการอาจสรุปได้ว่าเป็นการตัดสินใจแบบเผด็จการมากที่สุดเนื่องจากผู้บริหารตัดสินใจด้วยตัวของผู้บริหารเองโดยใช้ข่าวสารข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้นโดยไม่ปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาใดๆ ทั้งสิ้น วิธีการตัดสินใจดังกล่าวมีข้อดีคือ ไม่มีขั้นตอนที่ซับซ้อน รวดเร็วทันต่อเหตุการณ์แต่อาจมีข้อเสียคือ อาจจะไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเหตุให้การทำงานในองค์กรเกิดปัญหา

#### 2.4.2 ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ใต้บังคับบัญชา

การตัดสินใจตั้งการของผู้บริหารโดยผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้นักวิชาการได้แสดงความคิดเห็นดังนี้

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2535 : 80) กล่าวว่า การวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ หลังจากที่ได้ระบุปัญหาแล้วงานสำคัญต่อไปของคุณก็คือการวิเคราะห์ปัญหาอย่างมีระบบในการดำเนินสิ่งดังกล่าว คุณอาจต้องการข้อมูลทั้งหมดมันเป็นสิ่งสำคัญสำหรับคุณในการระบุปัญหาก่อนที่จะรวบรวมข้อมูล เมื่อคุณได้ระบุปัญหาอย่างชัดเจนแล้วคุณก็สามารถตัดสินใจว่า อะไรที่สำคัญและข้อมูลอะไรที่คุณต้องการเพิ่มเติม

จากความคิดเห็นของนักวิชาการอาจสรุปได้ว่ากรณีที่ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการตัดสินใจที่ค่อนข้างเผด็จการเนื่องมาจากผู้บริหารได้ข้อมูลบางส่วนที่จำเป็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วตัดสินใจด้วยของบริหารเอง การตัดสินใจตั้งการตามวิธีการดังกล่าวมีข้อดีคือ ค่อนข้างจะรวดเร็วและมีข้อมูลในการตัดสินใจมากขึ้นแต่ก็มีข้อเสียคือ ผู้บริหารไม่ค่อยให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้เสนอความคิดเห็นมากเท่าที่ควร

#### 2.4.3 ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล

การตัดสินใจตั้งการของผู้บริหารโดยผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเองโดยอภิปรายปัญหาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลได้นักวิชาการได้แสดงความคิดเห็นดังนี้

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2535 : 81) กล่าวว่า การระดมสมองคือ วิธีการของสิบห่วย่อมดีกว่าหัวเดียวในการแก้ปัญหาที่สำคัญ มันเป็นความคิดง่าย ๆ แต่ก็ได้คำตอบที่ดีต่อการแก้ปัญหาสิ่งแรกที่ต้องทำก็คือ การเรียกให้กลุ่มของคุณมาอยู่ที่เงียบ ๆ สักแห่งหนึ่ง และถามว่ามีปัญหาอะไรบ้างที่ต้องแก้ไข เสร็จแล้วก็ถามแต่ละคนให้แสดงความคิดเห็นพร้อมกับขอคำตอบการแก้ปัญหาของเขา ให้เขาคิดอย่างกว้างขวาง เมื่อได้คำตอบมาแล้ว อย่างลึบพิจารณาความเป็นไปได้ของปัญหาให้ทุกคนวิจารณ์

ความคิดเห็นของกันและกัน เสร็จแล้วมาพิจารณาความเห็นเป็นรายบุคคล เพราะจะมีบางความเห็นที่สามารถรวมและปรับเข้าด้วยกันได้

จากความคิดเห็นของนักวิชาการอาจสรุปได้ว่ากรณีที่ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเองโดยอภิปรายปัญหาพร้อมกับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล ข้อดีของการตัดสินใจดังกล่าวคือ ก่อนข้างเป็นประชาธิปไตยเนื่องจากผู้บริหารอภิปรายปัญหากับผู้อยู่ได้บังคับบัญชาแต่ละบุคคล การให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นของพวกเขาโดยปราศจากการรวมพวกเข้าด้วยกันเป็นกลุ่ม เพียงแต่ผู้บริหารต้องตัดสินใจด้วยตัวของผู้บริหารเองเท่านั้น แต่ก็อาจมีข้อเสียคือ มีความซับซ้อนในการตัดสินใจสั่งการมากขึ้นอาจจะทำให้เสียเวลาในบางครั้ง

2.4.4 ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาร่วมกันกับผู้ได้บังคับบัญชา เป็นรายกลุ่ม การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโดยผู้บริหารอภิปรายปัญหากับผู้อยู่ได้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม ได้มีนักวิชาการแสดงความคิดเห็นไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ ( 2540 : 72 ) กล่าวว่า การค้นหาหรือพัฒนาทางเลือก ส่วนนี้จะเป็นการสร้างสรรค์ของนักบริหารโดยตรง ทั้งนี้เพราะงานทุกอย่างต่างก็จะมีทางเลือกปฏิบัติได้อย่างน้อยก็สองทางขึ้นไป ปัญหาการปรับปรุงการบริหารงานโดยนักบริหารนั้น หากปราศจากเป้าหมายผลสำเร็จที่จะใช้วัดผลประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและการใช้ทรัพยากรขององค์กรแล้ว การไม่ทำอะไรใหม่ออกมา ก็ย่อมจะยังคงสามารถใช้ปกปิดปัญหาต่าง ๆ ต่อไปได้ แต่ถ้าหากได้มีการระบุเป้าหมายผลสำเร็จให้สูงขึ้นและดีขึ้นแล้ว ก็ย่อมเป็นที่แน่ชัดว่า ผู้บริหารจะต้องถูกบังคับโดยปริยายให้ต้องคิดค้นหาหนทางอย่างใดอย่างหนึ่งที่เป็นทางเลือกปฏิบัติที่ดีกว่า ที่จะช่วยให้เกิดผลสำเร็จที่ดีขึ้นกว่าเดิมได้

วิธีการคิดค้นหาทางเลือกนั้น อาจกระทำได้โดยการปรึกษาหารือกัน หรือช่วยกันระดมความคิดจากกลุ่มก็ได้

สมยศ นาวิการ ( 2523 : 119-120 ) กล่าวว่า ส่วนใหญ่แล้วผู้บริหารไม่ได้ทำการตัดสินใจโดยลำพัง พวกเขามักจะปรึกษากับบุคคลอื่น ๆ เพื่อหาข้อมูลหรือความเห็นก่อนที่จะมีการตัดสินใจอยู่เสมอ พวกเขาจะใช้กลุ่มตัดสินใจ

การอภิปรายโดยกลุ่มจะช่วยเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ให้มากขึ้นในการตัดสินใจ บุคคลใดบุคคลหนึ่งอาจจะแสดงความคิดเห็นที่อาจจะจุดชนวนความเห็นของบุคคลอื่นได้ นี่คือการระดมความคิดในฐานะที่เป็นเทคนิคของความคิดสร้างสรรค์อย่างหนึ่ง

ผู้บริหารสามารถสั่งการผู้อยู่ได้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ั้น ขนาดของการควบคุมมีความสำคัญ เพราะขนาดของการควบคุมจะกำหนดจำนวนของระดับการบริหาร ผู้บริหารระดับสูงต้องการขนาดของการควบคุมแคบกว่าผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับกลางต้องการขนาดของการควบคุมแคบกว่าผู้บริหารระดับต้น ขนาดของการควบคุมที่ดีที่สุดของผู้บริหารหนึ่งคนไม่อาจมีบุคคลที่รายงานโดยตรงมากกว่าหกคนเพื่อที่จะควบคุมได้อย่างใกล้ชิด แต่กระนั้นเมื่อบริษัท

เจริญเติบโตและซับซ้อนมากขึ้น ผู้บริหารหลายคนได้เริ่มต้นเชื่อว่าพวกเขาสามารถสั่งการและควบคุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539 : 129) กล่าวว่า โมเดลคลาสสิก (The classical model) เป็นโมเดลการตัดสินใจซึ่งมีข้อสมมติว่าผู้บริหารใช้การตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผลและวัตถุประสงค์โดยถือเกณฑ์ที่ดีที่สุดเกี่ยวกับองค์การ ในกรณีนี้ผู้บริหารจะสำรวจทางเลือก และพิจารณาถึงผลลัพธ์ของแต่ละทางเลือกก่อนเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับองค์การ และผลตอบแทนเชิงเศรษฐกิจสูงสุดขององค์การ ในกรณีนี้ผู้บริหารต้องมีข้อมูลเพียงพอเกี่ยวกับปัญหาที่มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนตลอดจนข้อมูลเกี่ยวกับทางเลือกและผลลัพธ์ การตัดสินใจใช้หลักเหตุผลถ่วงน้ำหนักแต่ละทางเลือกในการตัดสินใจ

จากความคิดเห็นของนักวิชาการดังกล่าว อาจสรุปได้ว่าการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโดยผู้บริหารอภิปรายปัญหากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่มเป็นการตัดสินใจที่เป็ประชาธิปไตยเนื่องจากผู้บริหารอภิปรายปัญหากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่มเป็นการรวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงแต่ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตัวผู้บริหารเอง การตัดสินใจสั่งการดังกล่าวมีข้อดีคือ เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนข้างมาก แต่อาจมีข้อเสียคือ อาจตัดสินใจสั่งการอาจช้าเนื่องมาจากต้องรับฟังเหตุผลของบุคคลหลายฝ่าย แล้วจึงนำมาสรุปเพื่อตัดสินใจ

2.4.5 ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกกับผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน

การตัดสินใจแบบทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกกับผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกันมีนักวิชาการได้แสดงความคิดเห็นไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ ( 2540 : 68 - 71 ) กล่าวว่า นักแก้ปัญหา หรือ Problem Solver คือ แบบการบริหารที่ปรากฏให้เห็นกันมากที่สุด ผู้บริหารแบบนี้ส่วนมากต่างก็จะสนใจต่อปัญหาที่กำลังเกิดขึ้น และจะพยายามหาทางแก้ไขปัญหานั้นเป็นปกติวิสัยในการประกอบธุรกิจของตน และหากเห็นชัดว่าต้องมีการปรับแก้หรือเปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะทำให้สิ่งต่าง ๆ ดีขึ้นผู้บริหารก็จะไม่ลังเลใจ การตัดสินใจเปลี่ยนแปลงมักจะกระทำเมื่อได้มีการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลอย่างชัดเจนเพียบพร้อมด้วยเหตุด้วยผล แต่จะมีใช้การเปลี่ยนแปลงโดยทำเพื่อการเอาใจ หรือตอบแทนบุญคุณใครรวมทั้งจะไม่ทำการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้เกิดการสูญเสียค่าใช้จ่ายไปโดยเปล่าประโยชน์ นักบริหารที่เป็นนักแก้ปัญหานี้ จะมีทัศนคติยอมรับแนวทางการบริหารธุรกิจแบบใหม่ภายใต้การรับรู้ถึงเงื่อนไขความเสี่ยงและความไม่แน่นอนต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น หรือพุดง่าย ๆ ก็คือ การเป็นนักบริหารที่ทำตัวบริหารงานอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงนั่นเอง

ปัญหาหรือจุดอ่อนของนักบริหารแบบนี้ก็คือ โดยที่เขื่อนักแก้ปัญหา นักบริหารชนิดนี้ จึงมักจะมิตทัศนคติถูกครอบงำด้วยปัญหาปัจจุบันเฉพาะหน้าที่กำลังเกิดขึ้นอยู่เสมอจึงทำให้ผู้บริหารชนิดนี้กลายเป็น “นักชกผู้พิชิตปัญหา” หรือ “นักแก้ปัญหา” ทุกอย่างที่เกิดขึ้น แต่ที่น่าจะดีกว่าหรือรูปแบบการบริหารที่เหมาะสมกว่าคือ แทนที่จะเป็นนักแก้ปัญหา น่าที่จะเป็น “นักป้องกันปัญหา” (Problem Preventer) โดยการวิเคราะห์ปัญหาให้ทราบไว้ล่วงหน้าแต่เนิ่น ๆ ในขั้นตอนการวางแผนแล้วหาวิธีปรับแก้ก่อนล่วงหน้า โดยไม่จำเป็นต้องเกิดการสูญเสียสิ้นเปลือง ซึ่งน่าจะเป็นวิธีที่ดีกว่ามาก

นักบริหารที่มีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ และคิดไกลออกไปเป็นเชิงกลยุทธ์รวมทั้งมุ่งคิดถึงผลสำเร็จต่าง ๆ ที่จะเป็ผลประโยชน์ต่อองค์กรในระยะยาวนั้น มักจะถูกวิจารณ์ก่อนและว่า “แก่วิชาการเกินไป มิใช่ นักปฏิบัติ” ซึ่งความจริงข้อกล่าวหานี้ก็คงจะเป็นเพราะการมีขอบเขตการวิเคราะห์ที่กว้างกว่าคาบเกี่ยวกับเวลายาวนานกว่า หรือวิเคราะห์เกี่ยวพันไปถึงส่วนต่าง ๆ ของระบบใหญ่อย่างทั่วถึง ซึ่งเป็นลักษณะของนักวางแผนนั่นเอง ความเห็นหรือข้อเสนอแนะทางการบริหารของนักบริหารกลุ่มนี้จึงถูกดูแคลนในระยะสั้น แต่ครั้งมีการติดตามผลยาวนานออกไป ประสิทธิภาพการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจของนักวางแผนผู้เสาะแสวงหาปัญหาและมุ่งป้องกันปัญหากลับมีคุณค่ากว่ามากมาย นักปฏิบัติที่มุ่งแก้ปัญหาจึงมักเป็นผู้ช่วยให้องค์กรได้รับโล่ห์หรือเกียรติคุณชมเชยในผลงานระยะสั้นเท่านั้น แต่กลับต้องทำให้องค์กรและสมาชิกองค์กรต้องเปลืองตัวโดยล้มลุกคลุกคลาน กว่าที่จะก้าวไปถึงจุดหมายก็ต้องเสียเวลามากกว่า หรือต้องทนเล่นละครซ้ำฉากในหลายตอนโดยย่ำเท้าไป ๆ กลับ ๆ ซึ่งเท่ากับเป็นการทำให้เกิดการสูญเสียในทรัพยากรอย่างน่าเสียดาย

นักบริหารที่มุ่งป้องกันปัญหาโดยเน้นการเสาะแสวงหาปัญหา และมีการวางแผนมาก ๆ จึงนับว่าเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าต่อองค์กรทุกแห่งเป็นอย่างยิ่ง บุคคลเหล่านี้จะเป็นนักบริหารมืออาชีพที่มีบทบาทสำคัญในการช่วยค้นหาวิธีและหนทางสร้างสรรค์ ภายใต้การอ่านสภาพแวดล้อมให้สมาชิกผู้ติดตามและองค์กรมีความมั่นใจได้ตลอดเวลา การตัดสินใจของนักเสาะแสวงหาปัญหาหรือนักวางแผนผู้คอยป้องกันปัญหาจึงนับว่าเป็นบทบาทของ “ผู้ใหญที่รอบคอบ” เปรียบเสมือนความคิดที่ได้จากผู้มีประสบการณ์สูงนั่นเอง ผลงานของนักวางแผนขององค์กร ถ้าติดตามประเมินผลดูแล้วส่วนมากจะมีคุณค่าสูงมาก แต่จะเห็นผลได้ในระยะยาว นักวางแผนเหล่านี้ที่ทราบตนเองดี มักจะทิ้งท้ายคำพูดไว้สำหรับพิสูจน์เสมอว่า “หัวเราะที่หลังดีกว่า” นั่นคือ หลาย ๆ ปีต่อมา หลายสิ่งหลายอย่างของนักปฏิบัติมีโอกาสจะล้มเหลวได้ไม่น้อย ในขณะที่ข้อเสนอแนะของนักวางแผนมักจะถูกต้องเป็นจริงได้มาก

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2542 : 39-40) กล่าวว่า รวบรวมข้อเท็จจริง (Gather the Facts) ในการเปรียบเทียบหรือประเมินทางเลือกต่าง ๆ “ยอดหัวหน้านางาน” จำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูล และข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับทางเลือกนั้น ๆ จึงควรบันทึกทั้งข้อดีข้อเสียของแนวทางการแก้ปัญหาแต่ละข้อ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจให้ถูกต้องยิ่งขึ้น

ตัดสินใจเลือกและนำไปปฏิบัติ (Choose and into Effect) เมื่อประเมินทางเลือกต่าง ๆ จนได้ข้อยุติ “ยอดหัวหน้างาน” จะต้องตัดสินใจเลือกแนวทางแก้ปัญหาที่คิดว่าเหมาะสมที่สุด แล้วนำไปปฏิบัติเพื่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (แก้ปัญหานั้น ๆ)

ชาญชัย อาจินสมอาจาร(2535 : 79-83 ) กล่าวว่า บางครั้ง เราจะพบหัวหน้างานประเภทอาศัยงานวิจัย ซึ่งจะปฏิเสธการตัดสินใจใด ๆ จนกว่าจะได้ศึกษาในทุกลักษณะของปัญหาก่อน เขาต้องการข้อมูลทุกอย่างก่อนจะลงมือตัดสินใจ ถ้ายังได้ข้อมูลไม่ครบ เขาก็ยังไม่ตัดสินใจ หัวหน้างานบางประเภทก่อนตัดสินใจจะถามความเห็นของทุกคน ทั้ง ๆ ที่เป็นปัญหาเล็ก ๆ หัวหน้างานที่ดีจะต้องศึกษาวิธีการต่าง ๆ ที่ทำให้การตัดสินใจทางการบริหารดำเนินไปด้วยความสำเร็จ การตัดสินใจหลาย ๆ อย่างจะเกี่ยวข้องกับงาน ดังนั้น ถ้าหากการตัดสินใจมีผลกระทบกระเทือนต่อพนักงาน หัวหน้างานควรจะให้พนักงานเข้าร่วมปรึกษาในกระบวนการตัดสินใจด้วย และควรจะสื่อความหมายกับพนักงานโดยรวดเร็ว และให้ได้รับการสนับสนุนจากพนักงาน ตอบปัญหาของพนักงานด้วยความระมัดระวังและจริงใจ การนำการตัดสินใจออกปฏิบัติต้องอาศัยพนักงานด้วย ถ้าหากพนักงานไม่ร่วมมือด้วย การนำการตัดสินใจออกปฏิบัติก็ไร้ผล

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539 : 140) กล่าวว่า การตัดสินใจในญี่ปุ่นมีลักษณะที่น่าสนใจที่สุดของการจัดการญี่ปุ่นคือ วิธีการตัดสินใจ ในองค์การที่เป็นรูปแบบหลายระดับจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ส่วนที่สำคัญที่สุดของกระบวนการก็คือ การทำความเข้าใจ ตลอดจนวิเคราะห์ถึงปัญหาและการพัฒนาผลลัพธ์ทางเลือกต่าง ๆ การตัดสินใจสำคัญอาจเกิดจากการจัดการระดับบนไปยังระดับล่างจะย้อนกลับไปยังระดับบน การตัดสินใจที่ไม่สำคัญอาจเริ่มต้นที่ระดับล่างและเสนอต่อผู้บริหารระดับบน อำนาจทางการเงินในการตัดสินใจยังขึ้นกับการจัดการระดับบน ปัญหาและผลลัพธ์จะมีการอภิปรายในหลายระดับตามสายการบังคับบัญชาขององค์การ การจัดการระดับบนมีสิทธิ์เลือกที่จะยอมรับหรือปฏิเสธการตัดสินใจโดยทั่วไปการตัดสินใจจะมีการป้อนกลับโดยผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเพื่อการศึกษาต่อไปมากกว่าที่จะเป็นการต่อต้าน

จากความคิดเห็นของนักวิชาการดังกล่าวอาจสรุปได้ว่าการตัดสินใจแบบทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกกับผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วตัดสินใจโดยใช้ทวิ มเห็นถดถดพดเืองกันเป็นกาตัดสินใจที่เป็นประเชธิปไตยมากที่สุดเนื่องจากผู้บริหารให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมกับปัญหาเป็นกลุ่ม บทบาทของผู้บริหารจะคล้ายกับประธานกรรมการ ทางเลือกจะถูกเสนอแนะและประเมินร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและการตัดสินใจจะกระทำด้วยการเห็นพ้อง ผู้บริหารไม่พยายามมีอิทธิพลต่อกลุ่มที่จะรับเอา “ คำตอบ ” ของเขา โดยผู้บริหารจะเต็มใจยอมรับและปฏิบัติตามการตัดสินใจทุกอย่างที่ถูกสนับสนุนโดยกลุ่ม ข้อดีของการตัดสินใจดังกล่าวคือเป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกคนและลดอัตราการตัดสินใจที่ผิดพลาดได้มาก ส่วนข้อเสียของการตัดสินใจดังกล่าวคือ เสียเวลามาก อันเนื่องมาจากต้องระดมความคิดเห็นของคนทุกคนแล้วจึงสรุปเป็นการตัดสินใจที่ทุกคนสามารถยอมรับได้

อาจกล่าวให้เจาะจงยิ่งขึ้นได้ว่า ระดับทั้ง 5 คู่มือนั้นจะใช้แนวคิดของ Tannenbaum และ Schmidt (อ้างใน สร้อยตระกูล (ตีพานนท์) ธรรมมานะ . 2542 : 278 ) ซึ่งในที่นี้ใช้อักษรย่อคือ

- ผ. = กระบวนการเผด็จการ
- ป. = กระบวนการปรึกษาหารือ
- ก. = การตัดสินใจโดยกลุ่ม

แนวทางการเป็นผู้นำทั้ง 5 แบบนี้จะอยู่บนการต่อเนื่อง (continuum) ของการมีส่วนร่วมแบบ ผ. I และ ก. II ในระดับสุดโต่งที่สุด

ชนิดของกระบวนการตัดสินใจของตัวแบบ Vroom และ Yetton

ผ. I ผู้แก้ปัญหาหรือตัดสินใจโดยใช้ข่าวสารข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้น

ผ. II ผู้นำรับข่าวสารข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วจึงตัดสินใจแก้ปัญหา ด้วยตนเอง ผู้นำอาจบอกหรือไม่บอกผู้ใต้บังคับบัญชาถึงวัตถุประสงค์ของความต้องการในข่าวสารข้อมูลนั้นหรือให้ข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาที่ผู้นำกำลังจัดการอยู่แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาได้แต่ให้ข่าวสารข้อมูลโดยเฉพาะที่ผู้นำต้องการ แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีบทบาทในการพิจารณาปัญหาหรือสร้างทางเลือก รวมถึงตลอดถึงประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหาต่าง ๆ นั้น

ป. I ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเป็นรายบุคคล ขอความคิดเห็นและคำแนะนำโดยไม่ได้นำเขามาร่วมเป็นกลุ่มด้วย และแล้วผู้นำจึงทำการตัดสินใจ การตัดสินใจนี้อาจจะสะท้อนถึงอิทธิพลของผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้น

ป. II ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในปัญหาในรูปการประชุมกลุ่ม ในการประชุมนี้ผู้นำจะได้มาซึ่งความคิดเห็นและคำแนะนำต่าง ๆ และแล้วผู้นำจึงตัดสินใจโดยอาจสะท้อนหรือไม่สะท้อนถึงอิทธิพลของผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้น

ก. II ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในปัญหาในฐานะกลุ่มและร่วมกันสร้างและประเมินทางเลือก และพยายามตกลงกัน (เห็นพ้องต้องกัน) ในวิธีการแก้ปัญหา บทบาทของผู้นำคล้ายกับประธานที่ประชุมมาก มีการประสานการอภิปรายตกเถียงให้อยู่ในบริบทของปัญหา และมั่นใจว่าได้ตกลงในประเด็นที่สำคัญ ผู้นำอาจให้ข้อมูลข่าวสารหรือความคิดที่ผู้นำมีแก่กลุ่ม แต่ผู้นำไม่พยายามที่จะบีบบังคับเหล่านั้นให้รับแนวทางแก้ปัญหาของผู้นำ แต่เต็มใจที่จะยอมรับและนำวิธีการแก้ปัญหาซึ่งได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มไปปฏิบัติ

กฎที่ปกป้องคุณภาพของการตัดสินใจ

1. กฎข่าวสารข้อมูลของผู้นำ (The Leader Information Rule) ถ้าคุณภาพของการตัดสินใจนั้นสำคัญ แต่ผู้นำไม่มีข่าวสารข้อมูลเพียงพอหรือไม่มีผู้เชี่ยวชาญที่จะช่วยในการแก้ปัญหาได้โดยตัวผู้นำเองแล้ว ผ. I จะถูกตัดออกไปจากชุดที่เป็นไปได้

2. กฎของความสมเหตุสมผลในเป้าหมาย (The Goal Congruence Rule) ถ้าคุณภาพของการตัดสินใจมีความสำคัญและดูเหมือนผู้ได้บังคับบัญชาไม่พยายามแก้ปัญหาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น ก. II จึงถูกตัดออกไปจากชุดที่เป็นไปได้

3. กฎปัญหาที่ไม่มีเค้าโครง (The Unstructured Problem Rule) ในการตัดสินใจที่ซึ่งคุณภาพของการตัดสินใจนั้นมีความสำคัญทำให้ผู้นำขาดข่าวสารข้อมูลที่จำเป็นหรือขาดผู้เชี่ยวชาญที่จะแก้ปัญหาได้โดยตัวผู้นำเอง และถ้าปัญหานั้นไม่มีเค้าโครงวิธีการของการแก้ปัญหาควรเอื้อให้มีการกระทำตอบโต้ในหมู่ผู้ได้บังคับบัญชาที่ดูเหมือนจะมีข่าวสารข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น ผ. I, และ ผ. II และ ป. I จึงถูกตัดออกจากชุดที่เป็นไปได้

#### กฎที่ปกป้องการตัดสินใจที่ยอมรับได้

4. กฎการยอมรับ (The Acceptance Rule) ถ้าการยอมรับการตัดสินใจโดยผู้ได้บังคับบัญชาเป็นสิ่งสำคัญเพื่อทำให้การปฏิบัติมีประสิทธิผล และหากไม่เป็นที่แน่นอนว่า การตัดสินใจแบบเผด็จการจะเป็นที่ยอมรับ ผ. I และ ผ. II จะถูกตัดทิ้งไปจากชุดที่เป็นไปได้ กฎความขัดแย้ง (The Conflict Rule) ถ้ายอมรับว่าการตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญ

5. การตัดสินใจแบบเผด็จการไม่เป็นที่ยอมรับอย่างแน่นอนและเกิดความไม่เห็น ด้วยในหมู่ผู้ได้บังคับบัญชาในวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดูเหมือนว่าวิธีการที่ใช้ในการแก้ปัญหาควรเป็นการช่วยให้ผู้ที่ไม่เห็นด้วยเหล่านั้นหมด ความแตกต่างเสียโดยให้เขาเหล่านั้นมีความรู้และเข้าใจในปัญหาอย่างกระจ่าง ดังนั้นในสถานการณ์ดังกล่าว ผ. I ผ. II และ ป. I ซึ่งไม่เปิดทางให้เกิดการกระทำตอบโต้ระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาด้วยกันเอง และไม่เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความขัดแย้งหมดความแตกต่างกันจึงถูกตัดทิ้งไปจากชุดที่เป็นไปได้ การใช้วิธีนี้ทำให้เกิดความเสี่ยงในการที่ต้องละทิ้งผู้ได้บังคับบัญชาบางคนซึ่งมีการ กฎความขัดแย้ง (The Conflict Rule) ถ้ายอมรับว่าการตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญ การตัดสินใจแบบเผด็จการไม่เป็นที่ยอมรับอย่างแน่นอนและเกิดความไม่เห็น ด้วยในหมู่ผู้ได้บังคับบัญชาในวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดูเหมือนว่าวิธีการที่ใช้ในการแก้ปัญหาควรเป็นการช่วยให้ผู้ที่ไม่เห็นด้วยเหล่านั้นหมด ความแตกต่างเสียโดยให้เขาเหล่านั้นมีความรู้และเข้าใจในปัญหาอย่างกระจ่าง ดังนั้นในสถานการณ์ดังกล่าว ผ. I ผ. II และ ป. I ซึ่งไม่เปิดทางให้เกิดการกระทำตอบโต้ระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาด้วยกันเอง และไม่เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความขัดแย้งหมดความแตกต่างกันจึงถูกตัดทิ้งไปจากชุดที่เป็นไปได้ การใช้วิธีนี้ทำให้เกิดความเสี่ยงในการที่ต้องละทิ้งผู้ได้บังคับบัญชาบางคนซึ่งมีการผูกมัดน้อยกว่าที่ต้องการในการตัดสินใจ

6. กฎความขัดแย้ง (The Conflict Rule) ถ้ายอมรับว่าการตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญการตัดสินใจแบบเผด็จการไม่เป็นที่ยอมรับอย่างแน่นอนและเกิดความไม่เห็น ด้วยในหมู่ผู้ได้บังคับบัญชาในวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดูเหมือนว่าวิธีการที่ใช้ในการแก้ปัญหาควรเป็นการช่วยให้ผู้ที่ไม่เห็นด้วยเหล่านั้นหมดความแตกต่างเสียโดยให้เขาเหล่านั้นมีความรู้และเข้าใจในปัญหาอย่างกระจ่าง ดังนั้นในสถานการณ์ดังกล่าว ผ. I ผ. II และ ป. I ซึ่งไม่เปิดทางให้เกิดการกระทำตอบโต้ระหว่างผู้ได้

บังคับบัญชาด้วยตนเอง และไม่เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความขัดแย้งหมดความแตกต่างกันจึงถูกตัดทิ้งไปจากชุดที่เป็นไปได้

7. กฎลำดับก่อนหลังของการยอมรับ (The Acceptance Priority Rule) ถ้าการยอมรับมีความสำคัญ ซึ่งไม่ใช่ผลจากการตัดสินใจแบบเผด็จการ และหากมีปัญหาเกี่ยวกับการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มุ่งไปยังเป้าหมายขององค์กร เมื่อนั้นวิธีการซึ่งเอื้ออำนวยให้มีส่วนร่วมอย่างเสมอภาคในกระบวนการตัดสินใจสามารถทำให้มีการยอมรับที่มากกว่าโดยปราศจากความเสี่ยงในคุณภาพของการตัดสินใจ ดังนั้น ผ. I, ผ. II, ป. I และ ป. II จึงถูกตัดทิ้งไปจากชุดที่เป็นไปได้

ในขณะที่แบบเดียวที่ถูกตัดทิ้งไปในชุดที่ 4 และ 8 ผู้นำจะเลือกความเป็นไปได้มากมายนี้เมื่อทางเลือกแบบต่าง ๆ ปรากฏมีอย่างเท่าเทียมกันได้อย่างไรตามที่ Vroom ได้สังเกต สำหรับชุดที่เป็นไปได้หลายชุดบ่งว่าไม่ควรทำการตัดสินใจอย่างไรมากกว่าที่จะบ่งว่าควรจะทำอะไรตัดสินใจอย่างไร ดังนั้นวรูมจึงสร้างกฎเพิ่มขึ้นอีก 2 ประการสำหรับผู้นำ ประการแรก คือเวลาที่ต้องการในการตัดสินใจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ นั่นคือเวลาที่ใช้ เมื่อเวลานั้นมีค่าควรเลือกวิธีการแบบเผด็จการ (เช่นในเวลาฉุกเฉิน) หรือเมื่อผู้นำเชื่อว่าเวลาเป็นข้อที่ควรพิจารณาเป็นอย่างยิ่ง หลักการนี้จะช่วยแนะให้ผู้นำเผชิญหน้ากับทางเลือกระดับต่าง ๆ ที่บ่งในชุดที่เป็นไปได้เลขที่ 1, 3, 4, 7 และ 8 หลักการนี้สะท้อนถึงลำดับก่อนหน้าหลังที่สอดคล้องประสิทธิภาพของเวลา (time-efficiency) ในขณะที่กฎข้อที่สองที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนด้วยเวลา (time-investment) เป็นที่ยอมรับว่า “การมีส่วนร่วม” ซึ่งกระจายออกไปเพื่อการพัฒนาบุคคลและการพัฒนาทีมนั้นและดูเหมือนว่าจะมีผลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับข่าวสารข้อมูลและมีพฤติกรรมที่รับผิดชอบมากขึ้นในอนาคต หลักนี้หมายความว่าในระยะเวลายาวนาน ผู้นำอาจต้องแลกความต้องการที่มีมากขึ้นในขณะนั้น โดยรู้ว่ามีการส่วนร่วมนั้นเป็นการลงทุนในอนาคต ถ้าผู้นำยึดยุทธวิธีการลงทุนด้วยเวลา เขาจะต้องยอมรับแนวทางการมีส่วนร่วมซึ่งเป็นทางเลือกในชุดที่เป็นไปได้

ในตัวของ Vroom และ Yetton ผู้นำควรเป็นผู้นำทั้งแบบอัตตนิยมและแบบให้มีส่วนร่วมซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตามปัจจัยต่าง ๆ ในสถานการณ์ ในตัวแบบนี้ Vroom และ Yetton ตระหนักว่าความชอบของบุคคลแต่ละคนดูเหมือนจะกระทบต่อแบบที่ผู้นำจะเลือก ขอบเขตที่เห็นชัดจะเป็น “ทางเลือกบรรทัดฐาน (criteria)” ของการลงทุนในด้านเวลาหรือประสิทธิภาพของเวลา อย่างไรก็ตามโครงสร้างการฝึกอบรมภาวะการเป็นผู้นำต้องได้มาจากตัวแบบ โดยพยายามหาทางลดความชอบส่วนตัวที่กระทบต่อการตัดสินใจในการเลือกแบบภาวะการเป็นผู้นำให้น้อยที่สุด ผู้นำอาจถูกสอนให้เห็นประจักษ์ในธรรมชาติของแบบภาวะการเป็นผู้นำของเขา และเห็นด้วยว่าอะไรจะเหมาะกับตัวแบบเชิงนามธรรมอย่างไร โดยเฉพาะผู้นำที่เห็นประจักษ์ในความเหมาะสมของแบบภาวะการเป็นผู้นำในสภาพแวดล้อมของสถานการณ์ที่เขาเผชิญอยู่โดยเฉพาะ ดังนั้นในขณะที่วิธีการของ Vroom สอดคล้องกับของ Fiedler ในแง่ของความต้องการที่จะจับคู่ผู้นำเข้ากับสถานการณ์ ตัวแบบทั้งสองผิดแผกกันในแง่ที่ว่าสิ่งนี้ควรทำ

ให้สำเร็จได้อย่างไรจะเห็นได้ว่าการเน้นย้ำของ Fiedler นั้นอยู่ที่การเปลี่ยนสถานการณ์ ส่วนการเน้นย้ำของ Vroom อยู่ที่การทำให้ผู้นำมีความตระหนักในการปรับใช้เกี่ยวกับสถานการณ์ในพฤติกรรมของเขา

กระบวนการการตัดสินใจของ Vroom และ Yetton

ก. ปัญหานั้นมีความสำคัญหรือไม่?

ข. ผู้นำมีข่าวสารข้อมูลเพียงพอเพื่อการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงหรือไม่?

ค. ปัญหาเป็นเคาโครงหรือไม่? นั่นคือผลลัพธ์ที่เป็นทางเลือกและผลที่ติดตามมาภายหลังเป็นที่รู้อย่างแน่นอนหรือไม่?

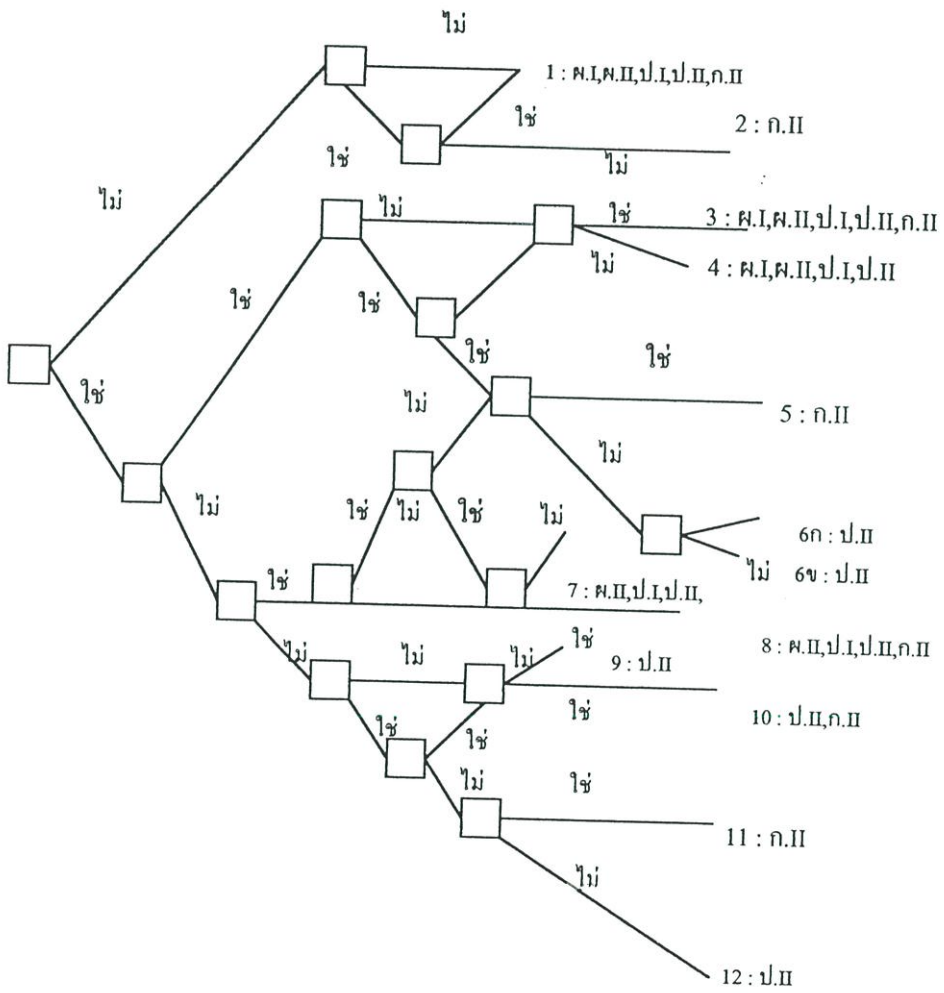
ง. การยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจนั้นมีความสำคัญต่อการดำเนินการที่มีประสิทธิผลหรือไม่?

จ. สมมติว่าผู้นำต้องทำการตัดสินใจด้วยตนเอง ผู้นำมีความแน่ใจพอสมควรหรือไม่ว่าการตัดสินใจนั้นจะเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา?

ฉ. ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในเป้าหมายขององค์การที่จะทำให้สำเร็จโดยการแก้ปัญหาหรือไม่?

ช. ความขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาดูเหมือนจะต้องการการแก้ปัญหาหรือไม่?

ก ช ค ง จ ฉ ช



ดังนั้นอาจสรุปได้ว่านักวิชาการหลายท่านต่างมีความเห็นที่คล้ายคลึงและสอดคล้องกับการตัดสินใจตั้งการของ Vroom และ Yetton ซึ่งทั้ง 2 ท่านได้เสนอการตัดสินใจไว้ 5 วิธีคือ

1. ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่
2. ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ได้บังคับบัญชา
3. ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล
4. ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม
5. ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกกับผู้ได้บังคับบัญชา แล้วตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน

จากข้อความดังกล่าวจะเห็นได้ว่า แบบที่ 1 เริ่มจาก ผู้บริหารตัดสินใจตั้งการแบบเผด็จการ ไปจนถึงแบบที่ 5 ผู้บริหารตัดสินใจตั้งการแบบประชาธิปไตย ซึ่งการตัดสินใจตั้งการทั้ง 5 วิธีผู้ทำการวิจัยได้ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยต่อไป

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาการตัดสินใจตั้งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาผลงานการวิจัยของบุคคลหลายท่าน เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการทำวิจัยของตนเอง ผู้วิจัยจึงนำเสนองานวิจัยของบุคคลดังกล่าวเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ผู้วิจัยทำการศึกษาอยู่เท่านั้น ดังนี้

อารียา สุวรรณวงษ์ (2545 : 42) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาภาคใต้ พบว่า การพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูมีแบบผู้นำแบบมุ่งเกณฑ์

ชฎาพร สุภาสปี (2545 : 64) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการประกันคุณภาพโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนเขตการศึกษา 3 พบว่า ความคิดเห็นของครูใหญ่และผู้ช่วยครูใหญ่หรือหัวหน้าฝ่ายทั้ง 6 ฝ่าย ตามปัจจัยที่ 5 การจัดการ การบริหาร มีการประชุมชี้แจงต่อบุคลากรในระบบงานทุกครั้ง อยู่ในระดับการปฏิบัติมาก

พวงเพชร แต่งตั้ง (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ในการเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติงานของครูใหญ่ในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานมากกว่า 15 ปี และครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานน้อยกว่า 15 ปี ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน และในการเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติงานของครูใหญ่ในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาที่มีนักเรียนมากกว่า 5,000 คน และที่มีนักเรียนน้อยกว่า 5,000 คน ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

กาญจนา บุญศักดิ์ (2544 : 96) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ของครู โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ด้านระบบบริหารโรงเรียน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ครูมีโอกาสเข้าร่วมประชุมกับผู้บริหารแตกต่างกัน

ตำรวจ คันธี ( 2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านฝ่อ จังหวัดอุดรธานี โดยศึกษาวิธีการตัดสินใจสั่งการตามแนวคิดของ Vroom และ Yetton ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่าพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร ในงานบริหารโรงเรียน 6 งาน ผู้บริหารโดยส่วนรวมใช้วิธีประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกันกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความคิดเห็นสอดคล้องกัน ในการบริหารงานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานธุรการการเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ส่วนงานบุคลากรใช้วิธีตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้ว โดยที่ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ ที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี และสูงกว่า 10 ปี มีพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการโดยประชุมอภิปราย ปัญหาประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนแล้วทุกคนทำการตัดสินใจสั่งการ โดยใช้ความคิดเห็นสอดคล้องกันในงานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานธุรการการเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และใช้การตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้ว ในงานบุคลากรยกเว้นผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีประสบการณ์ต่างกันมีพฤติกรรมการตัดสินใจไม่ต่างกัน 6 งาน โดยผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา ทุกคนแล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ประไพ แสงเดช (2542 : 149) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาวิชาการของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรม ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ระดับความต้องการพัฒนาวิชาการของครูและผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรม ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์การทำงานไม่แตกต่างกัน

ทรงชัย เซาว์นไวยจน์ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาวิชาการของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา สาขาบริหารธุรกิจ ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า สภาพการบริหารงานวิชาการของครูและผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรม ในเขตกรุงเทพมหานคร ของโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีสภาพการบริหารงานวิชาการแตกต่างกัน

โจน วูดเวิร์ด (อ้างใน สมยศ นาวิการ. 2540 : 716) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กรและการออกแบบขององค์กร พบว่า ขนาดขององค์กรจะกระทบต่อองค์ประกอบทางโครงสร้างบางอย่างด้วย องค์ประกอบทางโครงสร้างเหล่านี้ได้แก่ การแบ่งงานกันทำเฉพาะด้านการสร้างความแตกต่างและการประสานงาน สายงานที่ปรึกษา ความเป็นระเบียบแบบแผน และการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ

จินตนา เทพพิทักษ์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนบริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา ในจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันจะมีปัญหาการวางแผนต่างกันโดยผู้ที่มีประสบการณ์น้อยจะมีปัญหาในระดับปานกลาง ผู้ที่มีประสบการณ์มากจะมีปัญหาระดับน้อย

กมล เชาว์แหลม (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการวินิจฉัยสั่งการของครูใหญ่โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า พฤติกรรมการวินิจฉัยสั่งการในงานธุรการ การเงินและพัสดุ มีระดับการปฏิบัติมาก ส่วนทัศนคติของครูใหญ่ในโรงเรียนขนาดเล็กและทัศนคติของครูใหญ่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ ในงานวิชาการ ในการส่งเสริมงานการจัดรูปปฏิรูปนิเทศครูบรรจุนใหม่ ในการให้คำแนะนำรูปแบบและวิธีการในการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร ในงานการเงินและบัญชีของโรงเรียน ในการจัดทำโครงการงบประมาณประจำปีในการจัดกิจกรรมร่วมกับท้องถิ่น แตกต่าง

สายฝน เชิงเขาว์ (2536 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่กรุงเทพมหานคร โดยศึกษาและวิจัยวิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร โดยกำหนดจากความต่อเนื่องของพฤติกรรมตัดสินใจจากทฤษฎีของ Tannenbaum และ Schmidt ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าวิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานคร ในงานบริหารการศึกษา 5 ด้าน ผู้บริหารใช้วิธี “ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากอาจารย์ก่อนที่จะตัดสินใจ” ในการบริหารงานวิชาการ ใช้วิธี “ผู้บริหารตัดสินใจเอง แล้วแจ้งให้อาจารย์ทราบ” ในการบริหารงานบุคลากร และงานธุรการ การเงินพัสดุและอาคารสถานที่ใช้วิธี “ผู้บริหารมอบหมายให้อาจารย์หรือกลุ่มอาจารย์ทำการตัดสินใจในขอบเขตที่กำหนดไว้” ในการบริหารงานกิจการนักเรียน ใช้วิธี “ผู้บริหารร่วมกับคณะกรรมการหรือกลุ่มอาจารย์ทำการตัดสินใจ” ในการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

อาจารย์ส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการ โดยวิธี “ผู้บริหารร่วมกันคณะกรรมการหรือกลุ่มอาจารย์ทำการตัดสินใจ” ในการบริหารงานวิชาการ งานกิจการนักเรียนและงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ใช้วิธี “ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้อาจารย์ทราบ” ในการบริหารงานบุคลากร และงานธุรการ การเงิน พักและอาคารสถานที่

ปัญหาของการตัดสินใจสั่งการนั้น ปัญหาที่เกิดขึ้นมากที่สุด คือ ตัดสินใจสั่งการไม่ตรงกับความต้องการของอาจารย์ ปัญหาที่กิดรองลงมา คือ ปัญหาข้อจำกัดของเวลา

จงกลนีย์ ยศบรรดาศักดิ์ (2535 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาลักษณะการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง โดยศึกษาวิธีการตัดสินใจสั่งการตามแนวคิดของ Vroom และ Yetton ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสระบุรี ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงในงานบริหารการศึกษา 6 งาน ผู้บริหารส่วนใหญ่ ใช้วิธี

“ประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน” ในการบริหารงานวิชาการ งานกิจการนักเรียนและงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ใช้วิธี “ตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่” และใช้วิธี “ประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจ โดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน” ในการบริหารงานบุคลากร ใช้วิธี “อภิปรายปัญหาร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาแล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง” และใช้วิธี “ประชุมอภิปรายปัญหาและประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน” ในการบริหารงานธุรการและการเงิน และการบริหารงานอาคารสถานที่

อาจารย์ส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการ “ประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน” ในการบริหารงานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ใช้วิธี “ตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่” และใช้วิธี “ประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน” ในการบริหารงานวิชาการ, งานบุคลากร และงานธุรการและการเงิน

ปัญหาการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร คือ 1. ครู อาจารย์ในโรงเรียน มีความรู้ ความสามารถ ไม่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ และขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน 2. ผู้บริหารขาดความรู้ในการนิเทศงาน

พิมลพรรณ บุญมุสิก (2534 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 เมื่อผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานบริหารการศึกษา 6 งาน คือ งานวิชาการ งานธุรการ งานปกครอง งานบริการ งานโรงเรียนกับชุมชน และงานทั่วไปด้วยวิธีประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจ โดยใช้ความเห็นสอดคล้องกับ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีอภิปรายปัญหาร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล แล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเองในการบริหารงานทั่วไป และในการบริหารงานวิชาการ งานธุรการ งานปกครอง งานบริการ งานโรงเรียนกับชุมชน ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจ โดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการ ด้วยวิธีอภิปรายปัญหาร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา เป็นรายบุคคล แล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเองในการบริหารงานธุรการ งานปกครอง งานบริการ และงานทั่วไป และในการบริหารงานวิชาการกับงานโรงเรียนกับชุมชน ผู้บริหารได้ใช้วิธีประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจ โดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน

ปัญหาและอุปสรรคในการตัดสินใจสั่งการ คือ นโยบายวิชาการไม่ชัดเจน ขาดข้อมูลในการตัดสินใจ ผู้บริหารขาดความเชื่อมั่นในการปกครองและมีข้อจำกัดในการสื่อสาร

สาวิตรี สัตยายุทธ์ (2534 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดสงขลา พบว่าครูอาจารย์ไม่ประสงค์จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในทุกกรณี ผู้บริหารจึงควรพิจารณาว่า ภายใต้อสภาพเช่นไรที่ครู อาจารย์ควรเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ และควรเข้าไปมีส่วนร่วมมากน้อยเพียงไรในการเปิดโอกาสให้ครูอาจารย์เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ ผู้บริหารควรคำนึงถึงเหตุผลสองประการคือ ความรู้ความสามารถของครูอาจารย์ในเรื่องนั้น ๆ และผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้นกับครูอาจารย์อันเนื่องมาจากการตัดสินใจ ทั้งนี้เพราะปัญหาใด ๆ ที่ครูอาจารย์มีความรู้ความสามารถหรือมีผลได้ผลเสียทางด้านส่วนตัว ครูอาจารย์จะเต็มใจและมีความต้องการเข้าไปมีส่วนร่วม

จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารจะตัดสินใจสั่งการอย่างไรนั้นส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับระเบียบปฏิบัติของหน่วยงานและลักษณะของงานแต่ละงาน ส่วนการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารที่ผิดพลาดมีสาเหตุมาจากผู้บริหารมีความจำกัดเรื่องเวลา และผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตลอดจนผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เข้าใจในนโยบายของหน่วยงานเท่าที่ควร

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ( Survey Research ) ศึกษาการตัดสินใจตั้งการ  
ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งมี  
รายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
  - 3.2.1 การสร้างเครื่องมือ
  - 3.2.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชา  
บริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 489 คน จากโรงเรียน 57 โรงเรียน

##### 3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie และ Morgan ได้กลุ่ม  
ตัวอย่างจำนวน 214 คนจากประชากรทั้งหมด 489 คน ผู้วิจัยเพิ่มกลุ่มตัวอย่างจำนวน 214 คนเป็น  
จำนวน 250 คน สุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยนำมาเทียบบัญญัติ  
ไตรยางค์ ดังแสดงในตาราง 3.1 (ข้อมูลเพิ่มเติมในภาคผนวก ก)

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของโรงเรียนขนาดต่างๆ

ขนาดของโรงเรียน	ประชากร ( คน )	กลุ่มตัวอย่าง ( คน )
ใหญ่	260	133
กลาง	139	71
เล็ก	90	46
รวม	489	250

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถามรวม 2 ตอน ดังนี้คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) มีจำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน อาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2545 รวม 6 งาน 60 ข้อ คำถาม คือ 1. งานวิชาการ 2. งานบุคลากร 3. งานกิจการนักเรียน 4. งานธุรการ 5. งานอาคารสถานที่ 6. งานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยเครื่องมือที่สร้างขึ้นเกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจสั่งการ ได้สร้างขึ้นโดยยึดแนวความคิดของ Vroom และ Yetton (อ้างใน ตำราวย คันธี . 2542 : 3-4) ซึ่งกล่าวถึงวิธีการตัดสินใจ 5 วิธี ดังนี้

วิธีที่ 1 หมายถึง ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่

วิธีที่ 2 หมายถึง ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ได้บังคับบัญชา

วิธีที่ 3 หมายถึง ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาพร้อมกับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล

วิธีที่ 4 หมายถึง ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาพร้อมกับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม

วิธีที่ 5 หมายถึง ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผู้บริหารประชุม อภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกกับผู้ได้บังคับบัญชา แล้วตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้บริหารแสดงข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร

#### 3.2.1 การสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาค้นคว้าเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการ จากเอกสาร ตำราและงานวิจัยของ ตำราวย คันธี สายฝน เจริงเชาว์ จงกลนีย์ ยศบรรดาศักดิ์และสาวิตรี ภัตตยายุทธ์
2. สร้างแบบสอบถามโดยยึดกรอบแนวความคิดแนวของ Vroom และ Yetton (อ้างใน ตำราวย คันธี . 2542 : 3-4)

3. นำแบบสอบถามที่สร้างแล้วเสนออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบและพิจารณาปรับปรุงแก้ไข

### 3.2.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) และความถูกต้องของเนื้อหา รวม 7 คน ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามประกอบไปด้วย

- |                            |   |
|----------------------------|---|
| 1. นายสำเริง สมไทย         | เจ้าหน้าที่ระดับ 7 กองนโยบายและแผน<br>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา<br>เอกชน |
| 2. นางจรัสศรี เพ็ญสุภา     | อาจารย์ 2 ระดับ 7 วิทยาลัยอาชีวศึกษา<br>เอี่ยมละออ                        |
| 3. นายสุศิลป์ วัฒนภิเจริญ  | อดีตครูใหญ่ฝ่ายมัธยมศึกษา<br>โรงเรียนรุ่งอรุณ                             |
| 4. นายปรีชา ศิริสะอาด      | กรรมการบริหาร<br>โรงเรียนศรีวัฒนาบริหาร<br>ธุรกิจและเทคโนโลยีนานาชาติ     |
| 5. นางกาญจนา บุญภักดิ์     | หัวหน้าภาควิชาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ<br>โรงเรียนศรีวัฒนาบริหารธุรกิจ           |
| 6. นางสาวกิตติมา เฉลิมพงษ์ | ครูต้นแบบของสำนักงานคณะกรรมการ<br>การศึกษาเอกชน                           |
| 7. นางสาวจิราพร สมศิริ     | ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวางแผน<br>โรงเรียนไทย – ใต้หวันเทคโนโลยี            |

2. นำแบบสอบถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะปรึกษาอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม ก่อนนำไปใช้ต่อไป

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำเป็นขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. บันทึกเสนอขอให้งานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ออกหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามถึงสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนกระทรวงศึกษาธิการเพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูล

จากผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างดังที่กำหนดไว้

2. นำหนังสือเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ แล้วนำหนังสือที่ผ่านการพิจารณาแล้ว ไปขอความช่วยเหลือจากผู้รับใบอนุญาตโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานครที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลต่อไป

3. การส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยให้พนักงานรับ - ส่งเอกสารของบริษัทเอกชนเป็นผู้ส่ง

4. การรวบรวมแบบสอบถามผู้วิจัยโทรศัพท์ไปถามยังกลุ่มตัวอย่างแล้วจึงให้พนักงานรับ - ส่งเอกสารของบริษัทเอกชนเป็นผู้ไปรับ

5. ส่งแบบสอบถามไปทั้งหมดจำนวน 250 ฉบับ ได้รับคืน 250 ฉบับ เป็นฉบับสมบูรณ์ทั้งหมดคิดเป็นร้อยละ 100

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับดังนี้

1. ตรวจสอบจำนวนและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาแต่ละฉบับ

2. วิเคราะห์โดยใช้โปรแกรม SPSS for Window (Statistical Package for the Socials Sciences for windows) โดยแบ่งเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ด้วยความถี่และร้อยละ แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

ตอนที่ 2 การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในโครงสร้างการบริหารงานทั้ง 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ งานอาคารสถานที่และงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยใช้ความถี่และร้อยละแล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

ตอนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับขนาดของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในโครงสร้างการบริหารงานทั้ง 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ งานอาคารสถานที่และงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนโดยใช้การทดสอบค่า Chi - Square แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับประสบการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในโครงสร้างการบริหารงานทั้ง 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ งานอาคารสถานที่และงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนโดยใช้การทดสอบค่า Chi - Square แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในโครงสร้างการบริหารงานทั้ง 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ งานอาคารสถานที่และงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนโดยใช้ความถี่

### 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่และร้อยละ
2. Chi - square test

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งออกเป็น 5 ตอนดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในโครงสร้างการบริหารงาน 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ งานอาคารสถานที่และงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร กับขนาดของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในโครงสร้างการบริหารงาน 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ งานอาคารสถานที่และงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร กับประสบการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในโครงสร้างการบริหารงาน 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ งานอาคารสถานที่และงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในโครงสร้างการบริหารงาน 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ งานอาคารสถานที่และงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชา  
บริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชา  
บริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ ตำแหน่ง ประสบการณ์ใน  
การบริหารงาน ระยะเวลาที่โรงเรียนเปิดทำการสอนและขนาดของโรงเรียน

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน n = 250	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	76	30.40
หญิง	174	69.60
รวม	250	100.00
ตำแหน่ง		
ครูใหญ่	20	8.00
ผู้ช่วยครูใหญ่	64	25.60
หัวหน้าภาควิชา	76	30.40
หัวหน้าหน่วยงาน	90	36.00
รวม	250	100.00
ประสบการณ์ในการบริหารงาน		
ต่ำกว่า 10 ปี	91	36.40
10-20 ปี	84	33.60
มากกว่า 20 ปี	75	30.00
รวม	250	100.00
ระยะเวลาที่โรงเรียนเปิดทำการสอน		
ต่ำกว่า 10 ปี	36	14.40
10-20 ปี	55	22.00
มากกว่า 20 ปี	159	63.60
รวม	250	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน n = 250	ร้อยละ
ขนาดของโรงเรียน		
ขนาดใหญ่	133	53.20
ขนาดกลาง	71	28.40
ขนาดเล็ก	46	18.40
รวม	250	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร เป็นเพศชาย จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 30.40 เป็นเพศหญิง จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 69.60

ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร มีตำแหน่งเป็นครูใหญ่ จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 8.00 เป็นผู้ช่วยครูใหญ่ จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 25.60 เป็นหัวหน้าภาควิชา จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 30.40 เป็นหัวหน้าหน่วยงาน จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 36.00

ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร มีประสบการณ์ในการบริหารงาน ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 91คน คิดเป็นร้อยละ 36.40 ตั้งแต่ 10-20 ปี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 33.60 มากกว่า 20 ปี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00

ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร บริหารงานในโรงเรียนที่มีระยะเวลาเปิดทำการสอนต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 14.40 ตั้งแต่ 10-20 ปี จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 22.00 มากกว่า 20 ปี จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 63.60

ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร บริหารงานในโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 53.20 ขนาดกลาง จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 28.40 ขนาดเล็กจำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 18.40

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน  
อาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในโครงสร้างการบริหาร  
ทั้ง 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ งานอาคาร  
สถานที่และงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และภาพรวมดังตารางที่  
4.2 – 4.8

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวน ร้อยละและลำดับที่ของวิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียน  
เอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในภาพรวม  
และจำแนกเป็นวิธีการตัดสินใจสั่งการ

งาน	วิธีการตัดสินใจสั่งการ					รวม
	วิธีที่ 1	วิธีที่ 2	วิธีที่ 3	วิธีที่ 4	วิธีที่ 5	
	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ
1.วิชาการ	586 16.74	781 22.31	559 15.97	<b>879</b> <b>25.11</b>	695 19.86	3,500 100.00
2.บุคลากร	<b>967</b> <b>27.63</b>	779 22.26	545 15.57	834 23.83	375 10.71	3,500 100.00
3.กิจการนักเรียน	289 14.45	371 18.55	305 15.25	<b>600</b> <b>30.00</b>	435 21.75	2,000 100.00
4.ธุรการ	<b>518</b> <b>25.90</b>	457 22.85	329 16.45	480 24.00	216 10.80	2,000 100.00
5.อาคารฯ	<b>685</b> <b>30.44</b>	513 22.80	301 13.38	441 19.60	310 13.78	2,250 100.00
6.สร้างความ สัมพันธ์ระหว่าง โรงเรียนกับชุมชน	218 12.46	288 16.46	237 13.54	466 26.63	<b>541</b> 13.78	1,750 100.00
รวม	3,263 21.75	3,189 21.26	2,276 15.17	3,700 24.67	2,572 17.15	15,000 100.00
ลำดับที่	2	3	5	1	4	-

จากตารางที่ 4.2 พบว่า การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 4 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายกลุ่ม เป็นลำดับที่ 1 คิดเป็นร้อยละ 24.67 วิธีที่ 1 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ เป็นลำดับที่ 2 คิดเป็นร้อยละ 21.75 วิธีที่ 2 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นลำดับที่ 3 คิดเป็นร้อยละ 21.26 วิธีที่ 5 คือทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกกับผู้ใต้บังคับบัญชาและตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน เป็นลำดับที่ 4 คิดเป็นร้อยละ 17.15 และวิธีที่ 3 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลเป็นลำดับที่ 5 คิดเป็นร้อยละ 15.17

เมื่อพิจารณาเป็นวิธีการตัดสินใจสั่งการพบว่า

วิธีที่ 1 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้ตัดสินใจสั่งการในงานอาคารสถานที่ คิดเป็นร้อยละ 30.44 งานบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 27.63 และงานธุรการ คิดเป็นร้อยละ 25.90 ตามลำดับ

วิธีที่ 4 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายกลุ่ม ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้ตัดสินใจสั่งการในงานกิจการนักเรียน คิดเป็นร้อยละ 30.00 และงานวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 25.11 ตามลำดับ

วิธีที่ 5 คือทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกกับผู้ใต้บังคับบัญชาและตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้ตัดสินใจสั่งการในงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน คิดเป็นร้อยละ 30.91

ส่วนวิธีที่ 2 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ใต้บังคับบัญชา และวิธีที่ 3 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ใช่ตัดสินใจสั่งการในงานแต่ละงาน

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวน ร้อยละและลำดับที่ของวิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในงานวิชาการ

งานวิชาการ	วิธีการตัดสินใจสั่งการ n = 250				
	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5
	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ
1.การกำหนดนโยบายงานวิชาการของ โรงเรียน	66 26.40	66 26.40	31 12.40	38 15.20	49 19.60
2.การวางแผนการนิเทศภายใน โรงเรียน	33 13.20	56 22.40	55 22.00	59 23.60	47 19.60
3.การกำหนดแนวทางพัฒนาคุณภาพงาน วิชาการของโรงเรียน	35 14.00	55 22.00	33 13.20	68 27.20	59 23.60
4.การวางโครงการเกี่ยวกับการปฏิบัติ งานวิชาการของโรงเรียน	41 16.40	47 18.80	41 16.40	63 25.20	58 23.20
5.การจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุน งานวิชาการของโรงเรียน	74 29.60	68 27.20	27 10.80	45 18.00	36 14.40
6.การพิจารณาเปิดแผนการเรียนใน โรงเรียน	59 23.60	55 22.00	34 23.60	59 23.60	43 17.20
7.การจัดและปรับปรุงหลักสูตร	38 15.20	48 19.20	36 14.40	82 32.80	46 18.40
8.การจัดเอกสารประกอบหลักสูตร	22 8.80	62 24.80	36 14.40	73 29.20	57 22.80
9.การดำเนินการจัดตารางสอน	36 14.40	58 23.20	44 17.60	71 28.40	41 16.40
10.การพิจารณาวางแผนจัดซื้ออุปกรณ์ที่ ใช้ในการเรียนการสอน	41 16.40	61 24.40	45 18.00	54 21.60	49 19.60
11.การสรรหาวิทยากรในท้องถิ่นมาให้ ความรู้กับครูและนักเรียนในโรงเรียน	35 14.00	50 20.00	43 17.20	64 25.60	58 23.20
12.การควบคุมคุณภาพการเรียนการสอน ให้เป็นไปตามหลักสูตร	42 16.80	39 15.60	37 14.80	75 30.00	57 22.80

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

งานวิชาการ	วิธีการตัดสินใจสั่งการ n = 250				
	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5
	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ
13.การจัดงานด้านการบริการห้องสมุด	27 10.80	<b>66</b> <b>26.40</b>	56 22.40	63 25.20	38 15.20
14.การกำหนดวิธีการวัดผลและประเมินผลของงานวิชาการภายในโรงเรียน	37 14.80	50 20.00	41 16.40	<b>65</b> <b>26.00</b>	57 22.80
รวม	586 16.74	781 22.31	559 15.97	879 25.11	695 19.86
ลำดับที่	4	2	5	1	3

จากตารางที่ 4.3 พบว่าวิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในงานวิชาการ ในภาพรวมผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 4 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายกลุ่ม เป็นลำดับที่ 1 คิดเป็นร้อยละ 25.11 วิธีที่ 2 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นลำดับที่ 2 คิดเป็นร้อยละ 22.31 วิธีที่ 5 คือทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกกับผู้ใต้บังคับบัญชาและตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน เป็นลำดับที่ 3 คิดเป็นร้อยละ 19.86 วิธีที่ 1 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มียู่ คิดเป็นร้อยละ 16.74 เป็นลำดับที่ 5 และวิธีที่ 3 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล เป็นลำดับที่ 5 คิดเป็นร้อยละ 15.97

เมื่อพิจารณาเป็นวิธีการตัดสินใจสั่งการพบว่า

วิธีที่ 1 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มียู่ ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้ตัดสินใจสั่งการจำนวน 3 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 5 การจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนงานวิชาการของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 29.60 ข้อที่ 1 การกำหนดนโยบายงานวิชาการของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 26.40 และข้อที่ 6 การพิจารณาเปิดแผนการเรียนในโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 23.60 ตามลำดับ

วิธีที่ 2 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้ตัดสินใจสั่งการจำนวน 3 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 1 กำหนดนโยบายงานวิชาการของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 26.40 ข้อที่ 13 การจัดงานด้านการบริการห้องสมุด คิดเป็นร้อยละ

26.40 และข้อที่ 10 การพิจารณาวางแผนจัดซื้ออุปกรณ์ที่ใช้ในการเรียนการสอน คิดเป็นร้อยละ 24.40 ตามลำดับ

วิธีที่ 4 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาร่วมกันกับผู้ได้บังคับบัญชา เป็นรายกลุ่ม ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้ตัดสินใจสั่งการจำนวน 10 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 7 การจัดและปรับปรุงหลักสูตร คิดเป็นร้อยละ 32.80 ข้อที่ 12 การควบคุมคุณภาพการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตร คิดเป็นร้อยละ 30.00 ข้อที่ 8 การจัดเอกสารประกอบหลักสูตร คิดเป็นร้อยละ 29.20 ข้อที่ 9 การดำเนินการจัดตารางสอน คิดเป็นร้อยละ 28.40 ข้อที่ 3 การกำหนดแนวทางพัฒนาคุณภาพงานวิชาการของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 27.20 ข้อที่ 14 การกำหนดวิธีการวัดผลและประเมินผลของวิชาการภายในโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 26.00 ข้อที่ 11 การสรรหาวิทยากรในท้องถิ่นมาให้ความรู้กับครูและนักเรียนในโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 25.60 ข้อที่ 4 การวางโครงการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 25.20 ข้อที่ 2 การวางแผนการนิเทศภายในโรงเรียน และ ข้อที่ 6 การพิจารณาเปิดแผนการเรียนในโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 23.60 ตามลำดับ

ส่วนวิธีที่ 3 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาร่วมกันกับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลและวิธีที่ 5 คือทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกกับผู้ได้บังคับบัญชาและตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ใช้ตัดสินใจสั่งการในงานวิชาการ

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวน ร้อยละและลำดับที่ของวิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียน  
เอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในงานบุคลากร

งานบุคลากร	วิธีการตัดสินใจสั่งการ n = 250				
	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5
	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ
1.การกำหนดนโยบายงานบุคลากรของ โรงเรียน	88 35.20	55 22.00	31 12.40	49 19.60	27 10.80
2. การจัดสรรงบประมาณสำหรับบุคลากร	103 41.20	62 24.80	25 10.00	44 17.60	16 6.40
3. การกำหนดความต้องการบุคลากรใน โรงเรียน	67 26.80	53 21.20	37 14.80	63 25.20	30 12.00
4. การสรรหาบุคลากรเข้าปฏิบัติงานใน โรงเรียน	61 24.40	67 26.80	38 15.20	70 28.00	14 5.60
5. การคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานใน โรงเรียน	63 25.20	63 25.20	38 15.20	68 27.20	18 7.20
6. การพิจารณาคุณลักษณะตัวบุคคลเพื่อ รับสมัครงาน	58 23.20	62 24.80	43 17.20	70 28.00	17 6.80
7. การกำหนดแนวทางการพัฒนาคุณภาพ บุคลากรภายในโรงเรียน	44 17.60	51 20.40	39 15.60	80 32.00	36 14.40
8. การพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร ในโรงเรียน	73 29.20	42 16.80	44 17.60	68 27.20	23 9.20
9.การพิจารณาเกี่ยวกับสวัสดิการสำหรับ บุคลากรภายในโรงเรียน	77 30.80	54 21.60	35 14.00	57 22.80	27 10.80
10.การแก้ปัญหาความขัดแย้งเกี่ยวกับการ ปฏิบัติงานของบุคลากร	56 22.40	47 18.80	54 21.60	60 24.00	33 13.20
11. การโยกย้ายและการเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง หน้าที่ของบุคลากร	82 32.80	52 20.80	42 16.80	50 20.00	24 9.60
12.การพิจารณาภาวะเปรียบเทียบความประพฤติและ บทลงโทษของบุคลากร	68 27.20	57 22.80	35 14.00	59 23.60	31 12.40

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

งานบุคลากร	วิธีการตัดสินใจสั่งการ n = 250				
	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5
	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ
13. การพิจารณาบุคลากรให้ออกจากงาน	78 31.20	51 20.40	48 19.20	41 16.40	32 12.80
14. การกำหนดวิธีการวัดผลและประเมินผลของ งานบุคลากร	49 19.60	63 25.20	36 14.40	55 22.00	47 18.80
รวม	967 27.63	779 22.26	545 15.57	834 23.83	375 10.71
ลำดับที่	1	3	4	2	5

จากตารางที่ 4.4 พบว่า วิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในงานบุคลากร ในภาพรวมผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 1 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ เป็นลำดับที่ 1 คิดเป็นร้อยละ 27.63 วิธีที่ 4 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายกลุ่ม เป็นลำดับที่ 2 คิดเป็นร้อยละ 23.83 วิธีที่ 2 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นลำดับที่ 3 คิดเป็นร้อยละ 22.26 วิธีที่ 3 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล เป็นลำดับที่ 4 คิดเป็นร้อยละ 15.57 และวิธีที่ 5 คือทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกกับผู้ใต้บังคับบัญชาและตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน เป็นลำดับที่ 5 คิดเป็นร้อยละ 10.71

เมื่อพิจารณาเป็นวิธีการตัดสินใจสั่งการพบว่า

วิธีที่ 1 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้ตัดสินใจสั่งการจำนวน 8 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 2 การจัดสรรงบประมาณสำหรับบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 41.20 ข้อที่ 1 การกำหนดนโยบายงานบุคลากรของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 35.20 ข้อที่ 11 การโยกย้ายและการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 32.80 ข้อที่ 13 การพิจารณาบุคลากรให้ออกจากงาน คิดเป็นร้อยละ 31.20 ข้อที่ 9 การพิจารณาเกี่ยวกับสวัสดิการสำหรับบุคลากรภายในโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 30.80 ข้อที่ 8 การพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรในโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 29.20 ข้อที่ 12 การพิจารณาภาวะเบี่ยงเบนความประพฤติและ

บทลงโทษของบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 27.20 และข้อที่ 3 การกำหนดความต้องการบุคลากรใน โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 26.80 ตามลำดับ

วิธีที่ 2 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ได้บังคับ ผู้บริหาร ส่วนใหญ่ใช้ตัดสินใจสั่งการจำนวน 1 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 14 การกำหนดวิธีการวัดผลและประเมินผล ของงานบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 25.20

วิธีที่ 4 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาร่วมกันกับผู้ได้บังคับบัญชา เป็นรายกลุ่ม ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้ตัดสินใจสั่งการจำนวน 5 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 7 การกำหนดแนวทางการพัฒนาคุณภาพบุคลากรภายในโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 32.00 ข้อที่ 4 การสรรหาบุคลากร เข้าปฏิบัติงานในโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 28.00 ข้อที่ 6 การพิจารณาคุณลักษณะตัวบุคคลเพื่อรับ ผิดชอบงาน คิดเป็นร้อยละ 28.00 ข้อที่ 5 การคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในโรงเรียน คิดเป็น ร้อยละ 27.20 และข้อที่ 10 การแก้ปัญหาความขัดแย้งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร คิดเป็น ร้อยละ 24.00 ตามลำดับ

ส่วนวิธีที่ 3 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาร่วมกันกับผู้ได้บังคับ บัญชาเป็นรายบุคคล และวิธีที่ 5 คือทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผู้บริหารประชุมอภิปราย ปัญหาประเมินทางเลือกร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาและตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ผู้บริหาร ส่วนใหญ่ไม่ใช้ตัดสินใจสั่งการในงานบุคลากร

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวน ร้อยละและลำดับที่ของวิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในงานกิจการนักเรียน

งานกิจการนักเรียน	วิธีการตัดสินใจสั่งการ n = 250				
	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5
	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ
1. การกำหนดแผนงานการปฏิบัติงานกิจการนักเรียน	43 17.20	44 17.60	45 18.00	<b>64</b> <b>25.60</b>	54 21.60
2. การจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนงานกิจการนักเรียน	61 24.40	58 23.20	37 14.80	<b>62</b> <b>24.80</b>	32 12.80
3. การพิจารณาจัดสรรสวัสดิการที่บริการแก่นักเรียน	47 18.80	59 23.60	26 10.40	<b>73</b> <b>29.20</b>	45 18.00
4. การจัดบริการด้านส่งเสริมสุขภาพอนามัยให้แก่ นักเรียน	34 13.60	50 20.00	32 12.80	<b>75</b> <b>30.00</b>	59 23.60
5. การจัดบริการแนะแนวให้แก่ นักเรียน	31 12.40	40 16.00	51 20.40	<b>77</b> <b>30.80</b>	51 20.40
6. การจัดกิจกรรมให้แก่ นักเรียน	25 10.00	36 14.40	42 16.80	<b>81</b> <b>32.40</b>	66 26.40
7. การจัดกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาด้านความประพฤติของนักเรียน	24 9.60	41 16.40	37 14.80	<b>80</b> <b>32.00</b>	68 27.20
8. การกำหนดวิธีการวัดผลและประเมินผลของงานกิจการนักเรียน	24 9.60	43 17.20	35 14.00	<b>88</b> <b>35.20</b>	60 24.00
รวม	289 14.45	371 18.55	305 15.25	600 30.00	435 21.75
ลำดับที่	5	3	4	1	2

จากตารางที่ 4.5 พบว่า การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในงานกิจการนักเรียน ในภาพรวมผู้บริหาร ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 4 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายกลุ่ม เป็นลำดับที่ 1 คิดเป็นร้อยละ 30.00 วิธีที่ 5 คือทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกกับผู้ใต้บังคับบัญชาและ

ตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน เป็นลำดับที่ 2 คิดเป็นร้อยละ 21.75 วิธีที่ 2 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ได้บังคับบัญชา เป็นลำดับที่ 3 คิดเป็นร้อยละ 18.55 วิธีที่ 3 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาร่วมกันกับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล เป็นลำดับที่ 4 คิดเป็นร้อยละ 15.25 และวิธีที่ 1 คือ ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มียู่ เป็นลำดับที่ 5 คิดเป็นร้อยละ 14.45

เมื่อพิจารณาเป็นวิธีการตัดสินใจสั่งการพบว่า

วิธีที่ 4 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาร่วมกันกับผู้ได้บังคับบัญชา เป็นรายกลุ่ม ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้ตัดสินใจสั่งการจำนวน 8 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 8 การกำหนดวิธีการวัดผลและประเมินผลของงานกิจการนักเรียน คิดเป็นร้อยละ 35.20 ข้อที่ 6 การจัดกิจกรรมให้แก่ นักเรียน คิดเป็นร้อยละ 32.40 ข้อที่ 7 การจัดกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาด้านความประพฤติของนักเรียน คิดเป็นร้อยละ 32.00 ข้อที่ 5 การจัดบริการแนะแนวให้แก่ นักเรียน คิดเป็นร้อยละ 30.80 ข้อที่ 4 การจัดบริการด้านส่งเสริมสุขภาพอนามัยให้แก่ นักเรียน คิดเป็นร้อยละ 30.00 ข้อที่ 3 การพิจารณาจัดสรรสวัสดิการที่บริการแก่นักเรียน คิดเป็นร้อยละ 29.20 ข้อที่ 1 การกำหนดแผนงานการปฏิบัติงานกิจการนักเรียนคิดเป็นร้อยละ 25.60 และข้อที่ 2 การจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนงานกิจการนักเรียน คิดเป็นร้อยละ 24.80 ตามลำดับ

ส่วนวิธีที่ 1 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มียู่ วิธีที่ 2 คือ ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ได้บังคับ วิธีที่ 3 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาร่วมกันกับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล และวิธีที่ 5 คือทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกกับผู้ได้บังคับบัญชาและตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ใช้ตัดสินใจสั่งการในงานกิจการนักเรียน

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวน ร้อยละและลำดับที่ของวิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในงานธุรการ

งานธุรการ	วิธีการตัดสินใจสั่งการ n = 250				
	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5
	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ
1.การกำหนดนโยบายงานธุรการ	103 41.20	47 18.80	25 10.00	56 22.40	19 7.60
2.การกำหนดแผนงานธุรการ	83 33.20	54 21.60	38 15.20	52 20.80	23 9.20
3.การพิจารณาจัดสรรงบประมาณประจำปี ของงานธุรการ	81 32.40	69 27.60	29 11.60	49 19.60	22 8.80
4.การจัดวางระบบงานการจัดเอกสาร	51 20.40	60 24.00	48 19.20	66 26.40	25 10.00
5.การพิจารณาจัดซื้อครุภัณฑ์วัสดุอุปกรณ์ทาง การศึกษา	66 26.40	58 23.20	38 15.20	60 24.00	28 11.20
6.การจัดทำทะเบียนและสถิติต่าง ๆ	48 19.20	59 23.60	49 19.60	64 25.60	30 12.00
7.การแก้ไขปัญหาอันเกิดจากการปฏิบัติงาน ด้านธุรการ	40 16.00	58 23.20	54 21.60	69 27.60	29 11.60
8.การกำหนดวิธีการวัดผลและประเมินผลงาน ด้านงานธุรการ	46 18.40	52 20.80	48 19.20	64 25.60	40 16.00
รวม	518 25.90	457 22.85	329 16.45	480 24.00	216 10.80
ลำดับที่	1	3	4	2	5

จากตารางที่ 4.6 พบว่าการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในงานธุรการ ในภาพรวมผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 1 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ เป็นลำดับที่ 1 คิดเป็นร้อยละ 25.90 วิธีที่ 4 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาพร้อมกันกับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายกลุ่ม เป็นลำดับที่ 2 คิดเป็นร้อยละ 24.00 วิธีที่ 2 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ได้บังคับบัญชา เป็นลำดับที่ 3 คิดเป็นร้อยละ 22.85 วิธีที่ 3 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาพร้อมกันกับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล เป็นลำดับที่ 4 คิดเป็นร้อยละ 16.45 และวิธีที่ 5 คือทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกกับผู้ได้บังคับบัญชาและตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน เป็นลำดับที่ 5 คิดเป็นร้อยละ 10.80

เมื่อพิจารณาเป็นวิธีการตัดสินใจสั่งการพบว่า

วิธีที่ 1 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้ตัดสินใจสั่งการจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 1 การกำหนดนโยบายงานธุรการ คิดเป็นร้อยละ 41.20 ข้อที่ 2 การกำหนดแผนงานธุรการ คิดเป็นร้อยละ 33.20 ข้อที่ 3 การพิจารณาจัดสรรงบประมาณประจำปีของงานธุรการ คิดเป็นร้อยละ 32.40 และข้อที่ 5 การพิจารณาจัดซื้อครุภัณฑ์วัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษาคิดเป็นร้อยละ 26.40 ตามลำดับ

วิธีที่ 4 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาพร้อมกันกับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายกลุ่ม ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้ตัดสินใจสั่งการจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 7 การแก้ไขปัญหาอันเกิดจากการปฏิบัติงานด้านธุรการ คิดเป็นร้อยละ 27.60 ข้อที่ 4 การจัดวางระบบงานการจัดเอกสาร คิดเป็นร้อยละ 26.40 ข้อที่ 6 การจัดทำทะเบียนและสถิติต่าง ๆ คิดเป็นร้อยละ 25.60 และข้อที่ 8 การกำหนดวิธีการวัดผลและประเมินผลงานด้านงานธุรการ คิดเป็นร้อยละ 25.60 ตามลำดับ

ส่วนวิธีที่ 2 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ได้บังคับบัญชา วิธีที่ 3 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาพร้อมกันกับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล และวิธีที่ 5 คือทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกกับผู้ได้บังคับบัญชาและตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ใช้ตัดสินใจสั่งการในงานธุรการ

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวน ร้อยละและลำดับที่ของวิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในงานอาคารสถานที่

งานอาคารสถานที่	วิธีการตัดสินใจสั่งการ n = 250				
	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5
	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ
1.การกำหนดนโยบายงานอาคารสถานที่	<b>93</b> 37.20	56 22.40	24 9.60	43 17.20	34 13.60
2.การกำหนดแผนงานอาคารสถานที่	<b>72</b> 28.80	67 26.80	31 12.40	54 21.60	26 10.40
3.การพิจารณาจัดสรรงบประมาณงานอาคาร และสถานที่	<b>99</b> 39.60	61 24.40	27 10.80	40 16.00	23 9.20
4.การสร้างอาคารเพิ่ม	<b>127</b> 50.80	45 18.00	22 8.80	32 12.80	24 9.60
5.การปรับปรุงอาคาร	<b>106</b> 42.40	57 22.80	34 13.60	31 12.40	22 8.80
6.การดูแลความเรียบร้อยและความปลอดภัย ภายในอาคารสถานที่และบริเวณโรงเรียน	44 17.60	52 20.80	43 17.20	<b>66</b> 26.40	45 18.00
7.การวางระเบียบการของการใช้อาคาร สถานที่	50 20.00	55 22.00	37 14.80	<b>65</b> 26.00	43 17.20
8. การพิจารณาการให้บริการด้านอาคารและ สถานที่แก่บุคคลภายนอก	48 19.20	<b>65</b> 26.00	42 16.80	53 21.20	42 16.80
9. การวัดผลและการประเมินผลงานของ อาคารสถานที่	46 18.40	55 22.00	41 16.40	<b>57</b> 22.80	51 20.40
รวม	685 30.44	513 22.80	301 13.38	441 19.60	310 13.78
ลำดับที่	1	2	5	3	4

จากตารางที่ 4.7 พบว่าการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในงานอาคารสถานที่ ในภาพรวมผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 1 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ เป็นลำดับที่ 1 คิดเป็นร้อยละ 30.44 วิธีที่ 2 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ได้บังคับบัญชา เป็นลำดับที่ 2 คิดเป็นร้อยละ 22.80 วิธีที่ 4 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาพร้อมกันกับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายกลุ่ม เป็นลำดับที่ 3 คิดเป็นร้อยละ 19.60 วิธีที่ 5 คือทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกกับผู้ได้บังคับบัญชาและตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน เป็นลำดับที่ 4 คิดเป็นร้อยละ 13.78 และวิธีที่ 3 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาพร้อมกันกับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล เป็นลำดับที่ 5 คิดเป็นร้อยละ 13.38

เมื่อพิจารณาเป็นวิธีการตัดสินใจสั่งการพบว่า

วิธีที่ 1 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้ตัดสินใจสั่งการจำนวน 5 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 4 การสร้างอาคารเพิ่ม คิดเป็นร้อยละ 50.80 ข้อที่ 5 การปรับปรุงอาคาร คิดเป็นร้อยละ 42.40 ข้อที่ 3 การพิจารณาจัดสรรงบประมาณงานอาคารและสถานที่ คิดเป็นร้อยละ 39.60 ข้อที่ 1 การกำหนดนโยบายงานอาคารสถานที่ คิดเป็นร้อยละ 37.20 และข้อที่ 2 การกำหนดแผนงานอาคารสถานที่ คิดเป็นร้อยละ 28.80 ตามลำดับ

วิธีที่ 2 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ได้บังคับบัญชาผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้ตัดสินใจสั่งการจำนวน 1 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 8 การพิจารณาการให้บริการด้านอาคารและสถานที่แก่บุคคลภายนอก คิดเป็นร้อยละ 26.00

วิธีที่ 4 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาพร้อมกันกับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายกลุ่ม ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้ตัดสินใจสั่งการ จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 6 การดูแลความเรียบร้อยและความปลอดภัยภายในอาคารสถานที่และบริเวณโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 26.40 ข้อที่ 7 การวางระเบียบการของการใช้อาคารสถานที่ คิดเป็นร้อยละ 26.00 และข้อที่ 9 การวัดผลและการประเมินผลงานของอาคารสถานที่ คิดเป็นร้อยละ 22.80 ตามลำดับ

วิธีที่ 3 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาพร้อมกันกับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล และวิธีที่ 5 คือทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกกับผู้ได้บังคับบัญชาและตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ใช้ตัดสินใจสั่งการในงานอาคารสถานที่

ตารางที่ 4.8 แสดงจำนวน ร้อยละและลำดับที่ของวิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

งานสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน	วิธีการตัดสินใจสั่งการ n = 250				
	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5
	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ
1.การกำหนดนโยบายการสร้างสัมพันธ์ ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน	46 8.40	43 17.20	33 13.20	49 19.60	79 31.60
2.การวางแผนสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์ อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน	32 12.80	44 17.60	33 13.20	63 25.20	78 31.20
3.การส่งเสริมการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับงาน ของทางโรงเรียน	28 11.20	42 16.80	35 14.00	70 28.00	75 30.00
4.การสนับสนุนให้ความรู้ด้านวิชาชีพแก่ ชุมชน	33 13.20	37 14.80	34 13.60	72 28.80	74 29.60
5.การเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวกับประเพณีและ วัฒนธรรมในท้องถิ่น	26 10.40	33 13.20	34 13.60	72 28.80	85 34.00
6.การส่งเสริมการจัดกิจกรรมร่วมกันกับ สถาบันอื่น ๆ	27 10.80	43 17.20	38 15.20	65 26.00	77 30.80
7.การวัดผลและประเมินผลความสัมพันธ์ ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน	26 10.40	46 18.40	30 12.00	75 30.00	73 29.20
รวม	218 12.46	288 16.46	237 13.54	466 26.63	541 30.91
ลำดับที่	5	3	4	2	1

จากตารางที่ 4.8 พบว่าการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในภาพรวมผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 5 คือทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกกับผู้ได้บังคับบัญชาและตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน เป็นลำดับที่ 1 คิดเป็นร้อยละ 30.91 วิธีที่ 4 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาร่วมกันกับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายกลุ่ม เป็นลำดับที่ 2 คิดเป็นร้อยละ 26.63 วิธีที่ 2

คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ได้บังคับบัญชา เป็นลำดับที่ 3 คิดเป็นร้อยละ 16.46 วิธีที่ 3 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาร่วมกันกับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล เป็นลำดับที่ 4 คิดเป็นร้อยละ 13.54 และวิธีที่ 1 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ เป็นลำดับที่ 5 คิดเป็นร้อยละ 12.46

เมื่อพิจารณาเป็นวิธีตัดสินใจสังการพบว่า

วิธีที่ 5 คือทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกกับผู้ได้บังคับบัญชาและตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้ตัดสินใจสังการจำนวน 7 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 5 การเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวกับประเพณีและวัฒนธรรมในท้องถิ่น คิดเป็นร้อยละ 34.00 ข้อที่ 1 การกำหนดนโยบายการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน คิดเป็นร้อยละ 31.60 ข้อที่ 2 การวางแผนสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน คิดเป็นร้อยละ 31.20 ข้อที่ 6 การส่งเสริมการจัดกิจกรรมร่วมกันกับสถาบันอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 30.80 ข้อที่ 3 การส่งเสริมการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับงานของทางโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 30.00 ข้อที่ 4 การสนับสนุนให้ความรู้ด้านวิชาชีพแก่ชุมชน คิดเป็นร้อยละ 29.60 และข้อที่ 7 การวัดผลและประเมินผลความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน คิดเป็นร้อยละ 29.20 ตามลำดับ

วิธีที่ 1 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ วิธีที่ 2 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ได้บังคับบัญชา วิธีที่ 3 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาร่วมกันกับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล และวิธีที่ 4 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาร่วมกันกับผู้ได้บังคับบัญชา เป็นรายกลุ่ม ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ใช้ตัดสินใจสังการในงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับขนาดของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในโครงสร้างการบริหารทั้ง 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการงานอาคารสถานที่และงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนและภาพรวมดังตารางที่ 4.9 – 4.15

ตารางที่ 4.9 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับขนาดของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมและจำแนกตามโครงสร้างการบริหารงาน

งาน	ขนาดโรงเรียน															$\chi^2$
	ใหญ่ $n_1 = 133$					กลาง $n_2 = 71$					เล็ก $n_3 = 46$					
	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	
	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	
1. วิชาการ	255 311.75	395 415.49	275 297.39	526 467.63	411 369.74	196 166.42	240 221.80	147 158.76	225 249.64	186 197.38	135 107.82	146 143.70	137 102.86	128 161.74	38 127.88	67.86
2. บุคลากร	469 514.44	365 414.43	276 289.94	553 443.69	199 199.50	296 274.63	230 221.24	130 154.78	201 236.86	137 106.50	202 177.93	184 143.34	139 100.28	80 153.46	39 69.00	135.60
3. กิจการนักเรียน	126 153.75	182 197.37	164 162.26	382 319.20	210 231.42	95 82.08	128 105.36	77 86.62	124 170.40	144 123.54	68 53.18	61 68.26	64 56.12	94 110.40	81 80.04	53.01
4. ธุรการ	257 275.58	211 243.12	154 175.03	328 255.36	114 114.91	157 147.11	169 129.79	94 93.44	76 136.32	72 61.34	104 95.31	77 84.09	81 60.54	76 88.32	30 39.74	82.17
5. อาคารสถานที่	356 364.42	259 272.92	147 160.13	294 234.61	141 164.92	201 194.54	164 145.69	89 85.48	87 125.24	98 88.04	128 126.04	90 94.39	65 55.38	60 81.14	71 57.04	46.78
6. สร้างความสัมพันธ์ ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน	99 115.98	149 153.22	108 126.08	306 247.91	269 287.81	67 61.91	86 81.79	70 67.31	98 132.34	176 153.64	52 40.11	53 52.99	59 43.61	62 85.74	96 99.54	48.60
รวม	1,562 1735.92	1,561 1696.55	1,124 1210.83	2,389 1968.40	1,344 1368.30	1,012 926.69	1,017 906	607 646.38	811 1050.80	813 730.45	689 600.39	611 586.78	545 419	500 680.80	415 473.25	320.07

$$\chi^2_{.05 [8]} = 15.51$$

จากตารางที่ 4.9 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารเกี่ยวกับ โครงสร้างการบริหารงานทั้ง 6 งานมีความสัมพันธ์กับขนาดของ โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภท วิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อพิจารณาตามโครงสร้างการบริหารงานแต่ละงานพบว่า การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับขนาดของ โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกงาน

ตารางที่ 4.10 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างารตัดสินใจตั้งการของผู้บริหารกับขนาดของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาการธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร  
ในงานวิชาการ

งานวิชาการ	ขนาดโรงเรียน															$\chi^2$
	ใหญ่ $n_1 = 133$					กลาง $n_2 = 71$					เล็ก $n_3 = 46$					
	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	
	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$		
1. การกำหนดนโยบายงาน วิชาการของโรงเรียน	28 35.11	35 35.11	18 16.49	22 20.22	30 26.07	25 18.74	17 18.74	9 8.80	7 10.79	13 13.92	13 12.14	14 12.14	4 5.70	9 6.99	6 9.02	8.42
2. การวางแผนการนิเทศ ภายในโรงเรียน	11 17.56	20 29.79	32 29.26	40 31.39	30 25.00	13 9.37	25 15.90	8 15.62	13 16.76	12 13.35	9 6.07	11 10.30	15 10.12	6 10.86	5 8.65	28.11*
3. การกำหนดแนวทาง พัฒนาคุณภาพงาน วิชาการของโรงเรียน	15 18.62	25 29.26	23 17.56	38 36.18	32 31.39	12 9.94	18 15.62	8 9.37	19 19.31	14 16.76	8 6.44	12 10.12	2 6.07	11 12.51	13 10.86	8.63
4. การวางโครงการเกี่ยวกับ การปฏิบัติงานวิชาการ ของโรงเรียน	15 21.81	22 25.00	20 21.81	38 33.52	38 30.86	16 11.64	18 13.35	9 11.64	16 17.89	12 16.47	10 7.54	7 8.65	12 7.54	9 11.59	8 10.67	15.15
5. การจัดสรรงบประมาณ เพื่อสนับสนุนงานวิชาการ ของโรงเรียน	39 39.37	35 36.18	13 4.36	24 23.94	22 19.15	20 21.02	21 19.31	8 7.67	13 12.78	9 10.22	15 13.62	12 12.51	6 4.97	8 8.28	5 6.62	1.74
6. การพิจารณาเปิดแผน การเรียนในโรงเรียน	29 31.39	31 29.26	15 8.09	34 31.39	24 22.88	19 16.76	14 15.62	11 9.66	15 16.76	12 12.21	11 10.86	10 10.12	8 6.26	10 10.86	7 7.91	2.59
7. การจัดและปรับปรุง หลักสูตร	19 20.22	23 25.54	17 9.15	48 43.62	26 24.47	10 10.79	16 13.63	10 10.22	21 23.29	14 13.06	9 6.99	9 8.83	9 6.62	13 15.09	6 8.46	4.31

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

งานวิชาการ	ขนาดโรงเรียน															$\chi^2$
	ใหญ่ $n_1 = 133$					กลาง $n_2 = 71$					เล็ก $n_3 = 46$					
	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	
	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	
8. การจัดเอกสารประกอบหลักสูตร	10 11.70	28 32.98	18 19.15	45 38.84	32 30.32	3 6.25	21 17.61	14 10.22	16 20.73	17 16.19	9 4.05	13 11.41	4 6.62	12 13.43	8 10.49	15.06
9. การดำเนินการจัดตารางสอน	14 19.15	29 30.86	21 23.41	40 37.77	29 21.81	12 10.22	21 16.47	10 12.50	20 20.16	8 11.64	10 6.62	8 10.67	13 8.10	11 13.06	4 7.54	14.79
10. การพิจารณาวางแผนจัดซื้ออุปกรณ์ที่ใช้ในการเรียนการสอน	13 21.81	43 32.45	17 23.94	30 28.73	30 26.07	18 11.64	9 17.32	11 12.78	21 15.34	12 13.92	10 7.54	9 11.22	17 8.28	3 9.94	7 9.02	35.44*
11. การสรรหาวิทยากรในท้องถิ่นมาให้ความรู้กับครูและนักเรียนในโรงเรียน	15 18.62	22 26.60	22 22.88	43 34.05	31 30.86	14 9.94	14 14.20	9 12.21	13 18.18	21 16.48	6 6.44	14 9.20	12 7.91	8 11.78	6 10.68	17.02*
12. การควบคุมคุณภาพการเรียนการสอนให้เป็นที่ไปตามหลักสูตร	18 22.34	20 20.75	17 19.69	44 39.90	34 30.32	15 11.93	11 11.08	12 10.51	20 21.30	13 16.19	9 7.73	8 7.18	8 6.81	11 13.80	10 10.49	4.92
13. การจัดงานด้านบริการห้องสมุด	12 14.36	36 35.11	22 29.79	38 33.52	25 20.22	8 7.67	19 18.74	18 15.90	19 17.89	7 10.79	7 4.97	11 12.14	16 10.30	6 11.59	6 6.99	12.83
14. การกำหนดวิธีการวัดผลและประเมินผลของวิชาการภายในโรงเรียน	17 19.68	26 26.60	20 21.81	42 34.58	28 30.32	11 10.51	16 14.20	10 11.64	12 18.46	22 16.19	9 6.81	8 9.20	11 7.54	11 11.96	7 10.49	10.81

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

งานวิชาการ	ขนาดโรงเรียน															$\chi^2$
	ใหญ่ $n_1 = 133$					กลาง $n_2 = 71$					เล็ก $n_3 = 46$					
	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	
	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	
รวม	255	395	275	526	411	196	240	147	225	186	135	146	137	128	38	67.86
	311.75	415.49	297.39	467.63	369.74	166.42	221.80	158.76	249.64	197.38	107.82	143.70	102.86	161.74	127.88	

$$\chi^2_{.05 [8]} = 15.51$$

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารเกี่ยวกับงานวิชาการมีความสัมพันธ์กับขนาดของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาการบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 2 การวางแผนการนิเทศภายในโรงเรียน ข้อที่ 10 การพิจารณาวางแผนจัดซื้ออุปกรณ์ที่ใช้ในการเรียนการสอนและข้อที่ 11 การสรรหาวิทยากรในท้องถิ่นมาให้ความรู้กับครูและนักเรียนในโรงเรียน

ตารางที่ 4.11 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับขนาดของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจเขตกรุงเทพมหานคร  
ในงานบุคลากร

งานบุคลากร	ขนาดโรงเรียน															$\chi^2$
	ใหญ่ $n_1 = 133$					กลาง $n_2 = 71$					เล็ก $n_3 = 46$					
	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	
	f	f	f	F	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$		
1. การกำหนดนโยบายงานบุคลากรของโรงเรียน	40 46.8	27 29.26	18 16.49	35 26.07	13 14.36	28 24.99	15 15.62	7 8.80	11 13.92	10 7.67	20 16.19	13 10.12	6 5.70	3 9.02	4 4.97	12.51
2. การจัดสรรงบประมาณสำหรับบุคลากร	57 54.80	29 32.99	9 13.30	29 23.41	9 8.51	30 29.25	15 17.61	7 7.10	12 12.50	7 4.54	16 18.95	18 11.41	9 4.60	3 8.10	- -	19.71*
3. การกำหนดความต้องการบุคลากรในโรงเรียน	30 35.64	25 28.20	21 19.68	43 33.52	14 15.96	20 19.03	21 15.05	6 10.51	14 17.89	10 8.52	17 12.33	7 9.75	10 6.81	6 11.59	6 5.52	16.50*
4. การสรรหาบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในโรงเรียน	27 32.45	31 35.64	19 20.22	47 37.24	9 7.45	20 17.32	19 19.03	9 10.79	18 19.88	5 3.98	14 11.22	17 12.33	10 6.99	5 12.88	- -	16.78*
5. การคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในโรงเรียน	28 33.52	27 33.52	19 20.22	48 36.18	11 9.58	20 17.89	22 17.89	7 10.79	15 19.31	7 5.11	15 11.59	14 11.59	12 6.99	5 12.51	- -	23.42*
6. การพิจารณาคุณลักษณะตัวบุคคลเพื่อรับผิดชอบงาน	26 30.86	32 32.98	22 22.88	43 37.24	10 9.04	17 16.47	18 17.61	10 12.21	20 19.88	6 4.83	15 10.67	12 11.41	11 7.91	7 12.88	1 3.13	9.65
7. การกำหนดแผนทางการพัฒนาคุณภาพบุคลากรภายในโรงเรียน	22 23.41	27 27.13	17 20.75	50 42.56	17 19.15	12 12.50	13 14.48	15 11.08	19 22.72	12 10.22	10 8.10	11 9.38	7 7.18	11 14.72	7 6.62	6.48

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

งานบุคลากร	ขนาดโรงเรียน															$\chi^2$
	ใหญ่ $n_1 = 133$					กลาง $n_2 = 71$					เล็ก $n_3 = 46$					
	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	
	f $E_1$	f $E_1$	f $E_1$	f $E_1$	f $E_1$	f $E_1$	f $E_1$	f $E_1$	f $E_1$	f $E_1$	f $E_1$	f $E_1$	f $E_1$	f $E_1$	f $E_1$	
8. การพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรในโรงเรียน	35 38.84	19 22.34	19 23.41	48 36.18	12 12.24	22 20.73	13 11.93	10 12.50	17 19.31	9 6.53	16 13.43	10 7.73	15 8.10	3 12.51	2 4.23	22.92*
9. การพิจารณาเกี่ยวกับสวัสดิการสำหรับบุคลากรภายในโรงเรียน	39 40.96	21 28.73	18 18.62	40 30.32	15 14.36	23 21.87	21 15.34	6 9.94	11 16.19	10 7.67	15 14.17	12 9.94	11 6.44	6 10.49	2 4.97	18.79*
10. การแก้ปัญหาความขัดแย้งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร	28 29.79	20 25.00	30 28.73	38 31.92	17 17.56	16 15.90	13 13.35	15 15.34	17 17.04	10 9.37	12 10.30	14 8.65	9 9.94	5 11.04	6 6.07	9.39
11. การโยกย้ายและการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากร	40 43.62	24 27.66	22 22.34	32 26.60	15 12.77	27 23.29	14 14.77	9 11.93	14 14.20	7 6.82	15 15.09	14 9.57	11 7.73	4 9.20	2 4.42	11.34
12. การพิจารณาภาวะเปรียบเทียบประพฤติกและบทลงโทษของบุคลากร	35 36.18	27 30.32	15 18.62	39 31.39	17 16.49	20 19.31	13 16.19	13 9.94	14 16.76	11 8.80	13 12.51	17 10.49	7 6.44	6 10.86	3 5.70	13.13
13. การพิจารณาบุคลากรให้ออกจากงาน	39 41.50	23 27.13	27 25.54	26 21.81	18 17.02	25 22.15	15 14.48	10 13.63	9 11.64	12 9.09	14 14.35	13 9.38	11 8.83	6 7.54	2 5.89	9.43

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

งานบุคลากร	ขนาดโรงเรียน															$\chi^2$
	ใหญ่ $n_1 = 133$					กลาง $n_2 = 71$					เล็ก $n_3 = 46$					
	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	
	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$		
14. การกำหนดวิธีการวัดผล และประเมินผลของงาน บุคลากร	23 26.07	33 33.52	20 19.15	35 29.60	22 25.00	16 13.92	18 17.89	6 10.22	10 15.62	21 13.35	10 9.02	12 11.59	10 6.62	10 10.12	4 8.65	14.70
รวม	469 514.44	365 414.43	276 289.94	553 443.69	199 199.50	296 274.63	230 221.24	130 154.78	201 236.86	137 106.50	202 177.93	184 143.34	139 100.28	80 153.46	39 69.00	135.60

$$\chi^2_{.05 [8]} = 15.51$$

จากตารางที่ 4.11 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารเกี่ยวกับงานบุคลากรมีความสัมพันธ์กับขนาดของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 2 การจัดสรรงบประมาณสำหรับบุคลากร ข้อที่ 3 การกำหนดความต้องการบุคลากรในโรงเรียน ข้อที่ 4 การสรรหาบุคลากรเข้าปฏิบัติในงานโรงเรียน ข้อที่ 5 การคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในโรงเรียน ข้อที่ 8 การพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรในโรงเรียนและข้อที่ 9 การพิจารณาเกี่ยวกับสวัสดิการสำหรับบุคลากรภายในโรงเรียน

ตารางที่ 4.12 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับขนาดของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร  
ในงานกิจการนักเรียน

งานกิจการนักเรียน	ขนาดโรงเรียน															$\chi^2$
	ใหญ่ $n_1 = 133$					กลาง $n_2 = 71$					เล็ก $n_3 = 46$					
	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	
	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$		
1. การกำหนดแผนงานการปฏิบัติงานกิจการนักเรียน	15 22.88	21 23.41	25 23.94	43 34.05	29 28.73	19 12.21	18 12.50	12 12.78	10 18.18	12 15.34	9 7.91	5 8.10	8 8.28	11 11.78	13 9.94	18.35*
2. การจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนงานกิจการนักเรียน	29 32.45	30 30.86	23 19.68	34 32.98	17 17.02	22 17.32	14 16.47	10 10.51	14 17.61	11 9.09	10 11.22	14 10.67	4 6.81	14 11.41	4 5.89	7.30
3. การพิจารณาจัดสรรสวัสดิการที่บริการแก่นักเรียน	19 25.00	27 31.39	12 13.83	50 38.84	25 23.94	18 13.35	19 16.76	6 7.38	13 20.73	15 12.78	10 8.65	13 10.86	8 4.78	10 13.43	5 8.28	15.98*
4. การจัดบริการด้านส่งเสริมสุขภาพอนามัยให้นักเรียน	17 18.09	25 26.60	17 17.02	45 39.90	29 31.39	9 9.66	18 14.20	7 9.09	14 21.30	23 16.76	8 6.26	7 9.20	8 5.89	16 13.80	7 10.86	10.86
5. การจัดบริการแนะแนวให้นักเรียน	14 16.49	17 21.28	26 27.13	54 40.96	22 27.13	7 8.80	18 11.36	13 14.48	16 21.87	17 14.48	10 5.70	5 7.36	12 9.38	7 14.17	12 9.38	21.90*
6. การจัดกิจกรรมให้นักเรียน	11 13.30	17 19.15	22 22.34	50 43.09	33 35.11	6 7.10	14 10.22	13 11.93	18 23.00	20 18.74	8 4.60	5 6.62	7 7.73	13 14.90	13 12.14	8.00
7. การจัดกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาด้านความประพฤติของนักเรียน	11 12.77	22 21.81	19 19.68	51 42.56	30 36.18	6 6.82	14 11.64	8 10.51	20 22.72	23 19.31	7 4.42	5 7.54	10 6.81	9 14.72	15 12.51	11.79

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

งานกิจการนักเรียน	ขนาดโรงเรียน															$\chi^2$
	ใหญ่ $n_1 = 133$					กลาง $n_2 = 71$					เล็ก $n_3 = 46$					
	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	
	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$		
8. การกำหนดวิธีการวัดผล และประเมินผลของงาน กิจการนักเรียน	10 12.77	23 22.88	20 18.62	55 46.82	25 31.92	8 6.82	13 12.21	8 9.94	19 24.99	23 17.04	6 4.42	7 7.91	7 6.44	14 16.19	12 11.04	8.89
รวม	126 153.75	182 197.37	164 162.26	382 319.20	210 231.42	95 82.08	128 105.36	77 86.62	124 170.40	144 123.54	68 53.18	61 68.26	64 56.12	94 110.40	81 80.04	53.01

$$\chi^2_{.05(8)} = 15.51$$

จากตารางที่ 4.12 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารเกี่ยวกับงาน  
กิจการนักเรียนมีความสัมพันธ์กับขนาดของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาประเภทวิชาบริหารธุรกิจ  
เขตกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05  
จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 1 การกำหนดแผนงานการปฏิบัติงานกิจการนักเรียน ข้อที่ 3 การพิจารณา  
จัดสรรสวัสดิการที่บริการแก่นักเรียนและข้อที่ 5 การจัดบริการแนะแนวให้นักเรียน

ตารางที่ 4.13 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจตั้งการของผู้บริหารกับขนาดของ โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร  
ในงานธุรการ

งานธุรการ	ขนาดโรงเรียน															$\chi^2$
	ใหญ่ $n_1 = 133$					กลาง $n_2 = 71$					เล็ก $n_3 = 46$					
	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	
	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$		
1. การกำหนดนโยบายงาน ธุรการ	49 54.80	22 25.00	13 13.30	36 29.79	13 10.11	35 29.25	14 13.35	7 7.10	10 15.90	5 5.40	19 18.95	11 8.65	5 4.60	10 10.30	1 3.50	8.95
2. การกำหนดแผนงาน ธุรการ	43 44.16	22 28.73	17 20.22	38 27.66	13 12.24	24 23.57	23 15.34	10 10.79	6 14.77	8 6.53	16 15.27	9 9.94	11 6.99	8 9.57	2 4.23	19.31*
3. การพิจารณาจัดสรรงบประมาณประจำปีของงาน ธุรการ	43 43.09	33 36.71	14 15.43	32 26.07	11 11.70	23 23.00	25 19.60	7 8.24	7 13.92	9 6.25	15 14.90	11 12.70	8 5.34	10 9.02	2 4.05	10.93
4. การจัดวางระบบงานการ จัดเอกสาร	23 27.13	28 31.92	22 25.54	47 35.11	13 13.30	16 14.48	24 17.04	15 13.63	8 18.74	8 7.10	12 9.38	8 11.04	11 8.83	11 12.14	4 4.60	17.33*
5. การพิจารณาจัดซื้อ ครุภัณฑ์วัสดุอุปกรณ์ทาง การศึกษา	31 35.11	23 30.86	20 20.22	45 31.92	14 14.90	27 18.74	20 16.47	7 10.79	7 17.04	10 7.95	8 12.14	15 10.67	11 6.99	8 11.04	4 5.15	26.63*
6. การจัดทำทะเบียนและ สถิติต่างๆ	25 25.54	29 31.39	22 26.07	41 34.05	16 15.96	13 13.63	23 16.76	16 13.92	11 18.18	8 8.52	10 8.83	7 10.86	11 9.02	12 11.78	6 5.52	9.79
7. การแก้ไขปัญหาอันเกิด จากการปฏิบัติงานด้าน ธุรการ	20 21.28	28 30.86	24 28.73	46 36.71	15 15.43	9 11.36	21 16.47	18 15.34	15 19.60	8 8.24	11 7.36	9 10.67	12 9.94	8 12.70	6 5.34	11.08

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

งานธุรการ	ขนาดโรงเรียน															$\chi^2$
	ใหญ่ $n_1 = 133$					กลาง $n_2 = 71$					เล็ก $n_3 = 46$					
	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	
	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$		
8. การกำหนดวิธีการวัดผล และประเมินผลงานด้าน งานธุรการ	23 24.47	26 27.66	22 25.54	43 34.05	19 21.28	10 13.06	19 14.77	14 13.63	12 18.18	16 11.36	13 8.46	7 9.57	12 8.83	9 11.78	5 7.36	14.88
รวม	257 275.58	211 243.12	154 175.03	328 255.36	114 114.91	157 147.11	169 129.79	94 93.44	76 136.32	72 61.34	104 95.31	77 84.09	81 60.54	76 88.32	30 39.74	82.17

$$\chi^2_{0.05 [8]} = 15.51$$

จากตารางที่ 4.13 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารเกี่ยวกับงาน  
ธุรการมีความสัมพันธ์กับขนาดของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจเขต  
กรุงเทพมหานคร ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่  
จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 2 การกำหนดแผนงานธุรการ ข้อที่ 4 การจัดวางระบบงานการจัดเอกสารและ  
ข้อที่ 5 การพิจารณาจัดซื้อครุภัณฑ์วัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษา

ตารางที่ 4.14 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจตั้งการของผู้บริหารกับขนาดของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร  
ในงานอาคารสถานที่

งานอาคารสถานที่	ขนาดโรงเรียน															$\chi^2$
	ใหญ่ $n_1 = 133$					กลาง $n_2 = 71$					เล็ก $n_3 = 46$					
	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	
	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$		
1. การกำหนดนโยบายงาน อาคารสถานที่	49 49.48	27 29.79	15 12.77	29 22.88	13 18.09	28 26.41	19 15.90	7 6.82	5 12.21	12 9.66	16 17.11	10 10.30	2 4.42	9 7.91	9 2.26	12.02
2. การกำหนดแผนงาน อาคารสถานที่	39 38.30	29 35.64	14 16.49	40 28.73	11 13.83	21 20.45	26 19.03	8 8.80	8 15.34	8 7.38	12 13.25	12 12.33	9 5.70	6 9.94	7 4.78	17.45
3. การพิจารณาจัดสรรงบประมาณงานอาคารและ สถานที่	50 52.67	31 32.45	14 14.36	28 21.28	10 12.24	33 28.12	17 17.32	6 7.67	9 11.36	6 6.53	16 18.22	13 11.22	7 4.97	3 7.36	7 4.23	10.27
4. การสร้างอาคารเพิ่ม	70 67.56	22 23.90	10 11.70	20 17.02	11 12.77	35 36.07	12 12.78	10 6.25	5 9.09	9 6.82	22 23.37	11 8.28	2 4.05	7 5.89	4 4.42	8.39
5. การปรับปรุงอาคาร	53 56.39	33 30.32	16 18.09	24 16.49	7 11.70	31 30.10	14 16.19	12 9.66	4 8.80	10 6.25	22 19.50	10 10.49	6 6.26	3 5.70	5 4.05	13.61
6. การดูแลความเรียบร้อย และความปลอดภัยภายใน อาคารสถานที่และบริเวณ โรงเรียน	21 23.41	24 27.66	21 22.88	44 35.11	23 23.94	15 12.50	20 14.77	13 12.21	14 18.74	9 12.78	8 8.10	8 9.57	9 7.91	8 12.14	13 8.28	12.41
7. การวางระเบียบการของ การใช้อาคารสถานที่	25 26.60	28 29.26	17 19.68	41 34.58	22 22.88	14 14.20	19 15.62	11 10.51	14 18.46	13 12.21	11 9.20	8 10.12	9 6.81	10 11.96	8 7.91	5.45

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

งานอาคารสถานที่	ขนาดโรงเรียน															$\chi^2$
	ใหญ่ $n_1 = 133$					กลาง $n_2 = 71$					เล็ก $n_3 = 46$					
	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	
	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$		
8. การพิจารณาการให้บริการด้านอาคารและสถานที่แก่บุคคลภายนอก	24 25.54	35 34.58	19 22.34	32 28.20	23 22.34	13 13.63	20 18.46	12 11.93	15 15.05	11 11.93	11 8.83	10 11.96	11 7.73	6 9.75	8 7.73	5.05
9. การวัดผลและการประเมินผลงานของอาคารสถานที่	25 24.47	30 29.26	21 21.81	36 30.32	21 27.13	11 13.06	17 15.62	10 11.64	13 16.19	20 14.48	10 8.46	8 10.12	10 7.54	8 10.49	10 9.38	8.07
รวม	356 364.42	259 272.92	147 160.13	294 23461.00	141 164.92	201 194.54	164 145.69	89 85.48	87 125.24	98 88.04	128 126.04	90 94.39	65 55.38	60 81.14	71 57.04	46.78

$$\chi^2_{.05 (8)} = 15.51$$

จากตารางที่ 4.14 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจตั้งการของผู้บริหารเกี่ยวกับงานอาคารสถานที่ที่มีความสัมพันธ์กับขนาดของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 2 การกำหนดแผนงานอาคารสถานที่

ตารางที่ 4.15 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับขนาดของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร  
ในงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

งานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน	ขนาดโรงเรียน															$\chi^2$
	ใหญ่ $n_1 = 133$					กลาง $n_2 = 71$					เล็ก $n_3 = 46$					
	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	
	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	
1. การกำหนดนโยบายการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน	22 24.47	23 22.88	14 17.56	32 26.07	42 42.03	18 13.06	11 12.21	12 9.37	9 13.92	21 22.44	6 8.46	9 7.91	7 6.07	8 9.02	16 14.54	8.14
2. การวางแผนสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน	14 17.02	21 23.41	15 17.56	40 33.52	43 41.50	10 9.09	14 12.50	9 9.37	15 17.89	23 22.15	8 5.89	9 8.10	9 6.07	8 11.59	12 14.35	7.02
3. การส่งเสริมการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับงานของทางโรงเรียน	14 14.90	19 22.34	17 18.62	43 37.24	40 39.90	8 7.95	14 11.93	13 9.94	15 19.88	21 21.30	6 5.15	9 7.73	5 6.44	12 12.88	14 13.80	4.83
4. การสนับสนุนให้ความรู้ด้านวิชาชีพแก่ชุมชน	13 17.56	21 19.68	13 18.09	47 38.30	39 39.37	8 9.37	11 10.51	10 9.66	19 20.45	23 21.02	12 6.07	5 6.81	11 6.26	6 13.25	12 13.62	19.23*
5. การเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับประเพณีและวัฒนธรรมในท้องถิ่น	12 13.83	18 17.56	14 18.09	48 38.30	41 45.22	7 7.38	10 9.37	11 9.66	15 20.45	28 24.14	7 4.78	5 6.07	9 6.26	9 13.25	16 15.64	10.13
6. การส่งเสริมการจัดกิจกรรมร่วมกันกับสถาบันอื่น ๆ	12 14.36	21 22.88	20 20.22	44 34.58	36 40.96	8 7.67	15 12.21	9 10.79	11 18.46	28 21.87	7 4.97	7 7.91	9 6.99	10 11.96	13 14.17	11.33

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

งานสร้างความ สัมพันธ์ระหว่าง โรงเรียนกับชุมชน	ขนาดโรงเรียน															$\chi^2$
	ใหญ่ $n_1 = 133$					กลาง $n_2 = 71$					เล็ก $n_3 = 46$					
	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	
	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
$E_1$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$		
7. การวัดผลและประเมินผล ความสัมพันธ์ระหว่าง โรงเรียนกับชุมชน	12 13.83	26 24.47	15 15.96	52 39.90	28 38.84	8 7.38	11 13.06	6 8.52	14 21.30	32 20.73	6 4.78	9 8.46	9 5.52	9 13.80	13 13.43	21.06*
รวม	99 115.98	149 153.22	108 126.08	306 247.91	269 287.81	67 61.91	86 81.79	70 67.31	98 132.34	176 153.64	52 40.11	53 52.99	59 43.61	62 85.74	96 99.54	48.60*

$$\chi^2_{.05 [8]} = 15.51$$

จากตารางที่ 4.15 ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจตั้งการของผู้บริหารเกี่ยวกับงานสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนมีความสัมพันธ์กับขนาดของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ข้อที่ 4 การสนับสนุนให้ความรู้ด้านวิชาชีพแก่ชุมชนและข้อที่ 7 การวัดผลและประเมินผล ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภท วิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในโครงสร้างการบริหารงานทั้ง 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ งานอาคารสถานที่และงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนและภาพรวมดังตารางที่ 4.16 - 4.22

ตารางที่ 4. 16 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับประสิทธิภาพในการทำงานบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมและจำแนกตามโครงสร้างการบริหารงาน

งาน	ประสิทธิภาพในการบริหารงาน															$\chi^2$
	ต่ำกว่า 10 ปี $n_1 = 91$					10-20 ปี $n_2 = 84$					มากกว่า 20 ปี $n_3 = 75$					
	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	
	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
$E_1$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$		
1. วิชาการ	204 213.3	293 284.3	225 203.48	332 320	220 253	230 196.9	268 262.4	163 187.8	310 295.3	205 233.5	152 175.8	220 234.3	171 167.7	237 263.7	270 208.5	45.88'
2. บุคลากร	392 349.50	284 280.83	227 199.15	234 299.26	128 136.26	328 326.85	252 262.63	163 186.24	342 279.86	98 127.43	247 290.65	241 233.54	161 165.61	252 248.87	151 113.32	67.25'
3. กิจการนักเรียน	126 105.20	111 135.04	128 111.02	213 218.40	150 158.34	104 0.10	145 124.66	79 102.48	244 201.60	100 146.16	59 86.70	115 111.30	98 91.50	143 180.00	185 130.50	84.05'
4. ธุรการ	206 188.55	152 166.35	148 119.76	162 174.72	60 78.62	191 174.05	143 153.55	105 110.54	170 161.28	63 72.58	121 155.40	162 137.10	76 98.70	148 144.00	93 64.80	48.98'
5. อาคารสถานที่	294 249.34	164 186.73	119 109.56	141 160.52	101 112.84	238 230.16	178 172.37	90 101.14	175 148.18	75 104.16	153 205.50	171 153.90	92 90.30	125 132.30	134 93.00	63.72'
6. สร้างความสัมพันธ์ ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน	92 78.11	90 106.77	89 81.70	183 166.96	173 193.47	88 74.49	128 101.83	68 77.91	178 159.24	136 184.53	38 65.40	80 89.40	71 68.40	105 139.80	231 162.00	85.49'
รวม	1,314 1183.60	1,094 1159.66	936 824.49	1,265 1339.94	832 933.31	1,179 1100.07	1,114 1077.82	668 766.30	1,419 1245.37	677 867.44	770 979.34	989 959.53	669 682.20	1,010 1108.69	1064 772.24	298.78'

$$\chi^2_{.05 [8]} = 15.51$$

จากตารางที่ 4.16 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจตั้งการของผู้บริหารเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารงานทั้ง 6 งานมีความสัมพันธ์กับประสบการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อพิจารณาตามโครงสร้างการบริหารงานแต่ละงานพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกงาน

ตารางที่ 4. 17 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับประสบการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชา  
บริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในงานวิชาการ

งานวิชาการ	ประสบการณ์ในการบริหารงาน															$\chi^2$
	ต่ำกว่า 10 ปี $n_1 = 91$					10-20 ปี $n_2 = 84$					มากกว่า 20 ปี $n_3 = 75$					
	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	
	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	
1. การกำหนดนโยบายงาน วิชาการของโรงเรียน	23 24.02	30 24.02	7 11.28	14 13.83	17 17.84	25 22.18	18 22.18	15 10.42	13 12.77	13 16.46	18 19.80	18 19.80	9 9.30	11 11.40	19 17.70	8.70
2. การวางแผนการนิเทศภายใน โรงเรียน	12 12.01	19 20.38	24 20.02	23 21.48	13 17.11	14 11.09	20 18.82	18 18.84	21 19.82	11 15.79	7 9.90	17 16.80	13 16.50	15 17.70	23 14.10	11.98
3. การกำหนดแผนทาง พัฒนาคุณภาพงานวิชาการ ของโรงเรียน	11 12.74	21 20.02	12 12.01	29 24.75	18 21.48	14 11.76	20 18.48	11 11.09	21 22.85	18 19.82	10 10.50	14 16.50	10 9.90	18 20.40	23 17.70	4.72
4. การวางโครงการเกี่ยวกับ การปฏิบัติงานวิชาการของ โรงเรียน	13 14.92	20 17.11	17 14.92	24 22.93	17 21.11	16 13.78	16 15.79	13 13.78	20 21.17	19 19.49	12 12.30	11 14.10	11 12.30	19 18.90	22 17.40	4.40
5. การจัดสรรงบประมาณ เพื่อสนับสนุนงานวิชาการ ของโรงเรียน	30 26.94	18 24.75	13 8.83	16 16.38	14 13.10	28 24.86	23 22.85	6 9.07	20 15.12	7 12.10	16 22.20	27 20.40	8 8.10	9 13.50	15 10.80	15.44
6. การพิจารณาเปิดแผนการ เรียนในโรงเรียน	21 21.48	21 20.02	9 12.38	24 21.48	16 15.65	20 19.82	16 18.48	16 11.42	21 19.82	11 14.45	18 17.70	18 16.50	9 10.20	14 17.70	16 12.90	6.15
7. การจัดและปรับปรุง หลักสูตร	12 13.83	17 17.47	15 13.10	28 29.85	19 16.74	16 12.77	16 16.13	10 12.10	31 27.55	11 15.46	10 11.40	15 14.40	11 10.80	23 24.60	16 13.80	4.50

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

งานวิชาการ	ประสบการณ์ในการบริหารงาน															$\chi^2$
	ต่ำกว่า 10 ปี $n_1 = 91$					10-20 ปี $n_2 = 84$					มากกว่า 20 ปี $n_3 = 75$					
	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	
	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$		
8. การจัดเอกสารประกอบหลักสูตร	7 8.01	23 22.57	14 13.10	29 26.57	18 20.75	8 7.39	25 20.83	6 12.10	26 24.53	19 19.15	7 6.60	14 18.60	16 10.80	18 21.90	20 17.10	9.68
9. การดำเนินการจัดตารางสอน	15 13.1	21 21.1	20 16	25 25.8	10 14.9	14 12.1	23 19.5	10 14.8	24 23.9	13 13.8	7 10.8	14 17.4	14 13.2	22 21.3	18 12.3	10.56
10. การพิจารณาวางแผนจัดซื้ออุปกรณ์ที่ใช้ในการเรียนการสอน	13 14.92	26 22.20	17 16.38	22 19.66	13 17.84	21 13.78	18 20.50	13 15.12	15 18.14	17 16.47	7 12.30	17 18.30	15 13.50	17 16.20	19 14.70	11.30
11. การสรรหาวิทยากรในท้องถิ่นมาให้ความรู้กับครูและนักเรียนในโรงเรียน	11 12.74	17 18.20	19 15.65	26 23.30	18 21.11	14 11.76	20 16.80	8 14.45	23 21.50	19 19.49	10 10.50	13 15.00	16 12.90	15 19.20	21 17.40	8.54
12. การควบคุมคุณภาพการเรียนการสอนให้ปฏิบัติตามหลักสูตร	11 15.29	15 14.20	16 13.47	30 27.30	19 20.75	16 14.11	16 13.10	10 12.43	26 25.20	16 19.15	15 12.60	8 11.70	11 11.10	19 22.50	22 17.10	7.63
13. การจัดงานด้านการบริการห้องสมุด	9 9.83	25 24.02	25 20.38	22 22.93	10 13.83	12 9.07	20 22.18	18 18.82	22 21.17	12 12.77	6 8.10	21 19.80	13 16.80	19 18.90	16 11.40	6.86
14. การกำหนดวิธีการวัดผลและประเมินผลของวิชาการภายในโรงเรียน	16 13.47	20 18.20	17 14.92	20 23.66	18 20.75	12 12.43	17 16.80	9 13.78	27 21.84	19 19.15	9 11.10	13 15.00	15 12.30	18 19.50	20 17.10	6.63

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

งานวิชาการ	ประสบการณ์ในการบริหารงาน																												$\chi^2$	
	ต่ำกว่า 10 ปี $n_1 = 91$										10-20 ปี $n_2 = 84$										มากกว่า 20 ปี $n_3 = 75$									
	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5															
	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f															
$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$																
รวม	204	293	284	225	203	332	320	220	253	230	197	268	262	163	188	310	295	205	234	152	176	220	234	171	168	237	264	270	209	45.88*
	213																													

$$\chi^2_{.05(8)} = 15.51$$

จากตารางที่ 4.17 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารเกี่ยวกับงานวิชาการมีความสัมพันธ์กับประสพการณ์ในการทำงานบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน อาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกข้อ

ตารางที่ 4.18 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับประสบการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชา  
บริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในงานบุคลากร

งานบุคลากร	ประสบการณ์ในการบริหารงาน															$\chi^2$
	ต่ำกว่า 10 ปี $n_1 = 91$					10-20 ปี $n_2 = 84$					มากกว่า 20 ปี $n_3 = 75$					
	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	
	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$		
1. การกำหนดนโยบายงานบุคลากรของโรงเรียน	30 32.03	27 20.02	14 11.28	12 17.84	8 9.83	39 29.57	13 18.48	3 10.42	23 16.46	6 9.07	19 26.40	15 16.50	14 9.30	14 14.70	13 8.10	26.60*
2. การจัดสรรงบประมาณสำหรับบุคลากร	42 37.49	19 22.57	11 9.10	15 16.02	4 5.82	38 34.61	18 20.83	3 8.40	19 14.78	6 5.38	23 30.90	25 18.60	11 7.50	10 13.20	8 4.80	14.53
3. การกำหนดความต้องการบุคลากรในโรงเรียน	28 24.39	17 19.29	14 13.47	17 22.93	15 10.92	25 22.51	19 17.81	10 12.43	25 21.17	5 10.08	14 20.10	17 15.90	13 11.10	21 18.90	10 9.00	10.57
4. การสรรหาบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในโรงเรียน	25 22.20	25 24.39	17 13.83	18 25.48	6 5.10	17 20.50	22 22.51	15 12.77	26 23.52	4 4.70	19 18.30	20 20.10	6 11.40	26 21.00	4 4.20	8.60
5. การคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในโรงเรียน	27 22.93	22 22.93	20 13.83	17 24.75	5 6.55	18 21.17	21 21.17	10 12.77	29 22.85	6 6.05	18 18.90	20 18.90	8 11.40	22 20.40	7 5.40	10.76
6. การพิจารณาคุณลักษณะตัวบุคคลเพื่อรับผิดชอบงาน	25 21.11	20 22.57	18 15.65	21 25.48	7 6.19	18 19.49	21 20.83	15 14.45	28 23.52	2 5.71	15 17.40	21 18.60	10 12.90	21 21.00	8 5.10	8.60
7. การกำหนดแนวทางการพัฒนาคุณภาพบุคลากรภายในโรงเรียน	20 16.02	18 18.56	15 14.20	26 29.12	12 13.10	14 14.78	18 17.14	7 13.10	35 26.88	10 12.10	10 13.20	15 15.30	17 11.70	19 24.00	14 10.80	12.40

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

งานบุคลากร	ประสบการณ์ในการบริหารงาน															$\chi^2$
	ต่ำกว่า 10 ปี $n_1 = 91$					10-20 ปี $n_2 = 84$					มากกว่า 20 ปี $n_3 = 75$					
	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	
	f $E_1$	f $E_1$	f $E_1$	f $E_1$	f $E_1$	f $E_1$	f $E_1$	f $E_1$	f $E_1$	f $E_1$	f $E_1$	f $E_1$	f $E_1$	f $E_1$	f $E_1$	
8. การพิจารณาความคิดเห็น ขอของบุคลากรใน โรงเรียน	31 26.57	17 15.29	17 16.02	17 24.75	9 8.37	22 24.53	12 14.11	16 14.78	29 22.85	5 7.73	20 21.90	13 12.60	11 13.20	22 20.40	9 6.90	8.07
9. การพิจารณาเกี่ยวกับ สวัสดิการสำหรับ บุคลากรภายในโรงเรียน	33 28.03	14 19.66	17 12.74	18 20.75	9 9.83	24 25.87	22 18.14	7 11.76	22 19.15	9 9.07	20 23.10	18 16.20	11 10.50	17 17.10	9 8.10	8.41
10. การแก้ปัญหาความ ขัดแย้งเกี่ยวกับการปฏิบัติ งานของบุคลากร	18 20.38	24 17.11	20 19.66	16 21.84	11 12.01	20 18.82	13 15.79	14 18.14	27 20.16	10 11.09	18 16.80	10 14.10	20 16.20	15 18.00	12 9.90	10.88
11. การโยกย้ายและการ เปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ ของบุคลากร	36 29.85	19 18.93	19 15.29	10 18.20	7 8.74	25 27.55	16 17.47	16 14.11	23 16.80	4 8.06	21 24.60	17 15.60	7 12.60	17 15.00	13 7.20	19.23
12. การพิจารณาภาวะเบียด ความประพฤติและ บทลงโทษของบุคลากร	29 24.75	22 20.75	12 12.74	16 21.48	12 11.28	23 22.85	18 19.15	14 11.76	24 19.82	5 10.42	16 20.40	17 17.10	9 10.50	19 17.70	14 9.30	10.12
13. การพิจารณาบุคลากรให้ ออกจากงาน	28 28.39	21 18.56	16 17.47	17 14.92	9 11.65	26 26.21	18 17.14	16 16.13	17 13.78	7 10.75	24 23.40	12 15.30	16 14.40	7 12.30	16 9.60	10.91

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

งานบุคลากร	ประสบการณ์ในการบริหารงาน															$\chi^2$
	ต่ำกว่า 10 ปี $n_1 = 91$					10-20 ปี $n_2 = 84$					มากกว่า 20 ปี $n_3 = 75$					
	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	
	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$		
14. การกำหนดวิธีการวัดผล และประเมินผลของงาน บุคลากร	20 17.84	21 22.93	17 13.10	19 20.02	14 17.11	19 16.46	21 21.17	11 12.10	14 18.48	19 15.79	10 14.70	21 18.90	8 10.80	22 16.50	14 14.10	8.73
รวม	392 349.50	284 280.83	227 199.15	234 299.26	128 136.26	328 326.85	252 262.63	163 186.24	342 279.86	98 127.43	247 290.65	241 233.54	161 165.61	252 248.87	151 113.32	67.25

$$\chi^2_{.05 [8]} = 15.51$$

จากตารางที่ 4.18 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารเกี่ยวกับงานบุคลากรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 1 การกำหนดนโยบายงานบุคลากรของโรงเรียนและข้อที่ 11 การโยกย้ายและการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากร

ตารางที่ 4.19 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจตั้งการของผู้บริหารกับประสบการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชา  
บริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในงานกิจการนักเรียน

งานกิจการนักเรียน	ประสบการณ์ในการบริหารงาน															$\chi^2$
	ต่ำกว่า 10 ปี $n_1 = 91$					10-20 ปี $n_2 = 84$					มากกว่า 20 ปี $n_3 = 75$					
	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	
	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	
1. การกำหนดแผนงาน การปฏิบัติงานกิจการ นักเรียน	17 15.65	14 16.02	19 16.38	25 23.30	16 19.66	20 14.45	18 14.78	8 15.12	24 21.50	14 18.14	6 12.90	12 13.20	18 13.50	15 19.20	24 16.20	18.99*
2. การจัดสรรงบประมาณ เพื่อสนับสนุนงานกิจการ นักเรียน	24 22.20	17 21.11	14 13.47	26 22.57	10 11.65	21 20.50	22 19.49	10 12.43	24 20.83	7 10.75	16 18.30	19 17.40	13 11.10	12 18.60	15 9.60	10.47
3. การพิจารณาจัดสรร สวัสดิการที่บริการแก่ นักเรียน	21 17.11	14 21.48	11 9.47	26 26.57	19 16.38	14 15.79	25 19.82	7 8.74	27 24.53	11 15.12	12 14.10	20 17.70	8 7.80	20 21.90	15 13.50	8.39
4. การจัดบริการด้านส่งเสริม สุขภาพอนามัยให้แก่ นักเรียน	16 12.38	16 18.20	10 11.65	30 27.30	19 21.48	12 11.42	18 16.80	12 10.75	28 25.20	14 19.82	6 10.20	16 15.00	10 9.60	17 22.50	26 17.70	11.44
5. การจัดบริการแนะแนวให้ แก่นักเรียน	15 11.28	11 14.56	24 18.56	23 20.03	18 18.56	11 10.42	17 13.44	13 17.14	31 25.87	12 17.14	5 9.30	12 12.00	14 15.30	23 23.10	21 15.30	13.56
6. การจัดกิจกรรมให้แก่ นักเรียน	12 9.10	11 13.10	17 15.29	28 29.48	23 24.02	9 8.40	14 12.10	10 14.11	38 27.22	13 22.18	4 7.50	11 10.80	15 12.60	15 24.30	30 19.80	22.09*

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

งานกิจการนักเรียน	ประสบการณ์ในการบริหารงาน															$\chi^2$
	ต่ำกว่า 10 ปี $n_1 = 91$					10-20 ปี $n_2 = 84$					มากกว่า 20 ปี $n_3 = 75$					
	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	
	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	
7. การจัดกิจกรรมส่งเสริม การพัฒนาด้านความ ประพฤตินักเรียน	12 8.74	14 14.92	17 13.47	25 29.12	23 24.75	8 8.06	14 13.78	11 12.43	35 26.88	16 22.85	4 7.20	13 12.30	9 11.10	20 24.00	29 20.40	13.74
8. การกำหนดวิธีการวัดผล และประเมินผลของงาน กิจการนักเรียน	9 8.74	14 15.65	16 12.74	30 32.03	22 21.84	9 8.06	17 14.45	8 11.76	37 29.57	13 20.16	6 7.20	12 12.90	11 10.50	21 26.40	25 18.00	11.43
รวม	126 105.20	111 135.04	128 111.02	213 218.40	150 158.34	104 0.10	145 124.66	79 102.48	244 201.60	100 146.16	59 86.70	115 111.30	98 91.50	143 180.00	185 130.50	84.05'

$$\chi^2_{.05(8)} = 15.51$$

จากตารางที่ 4.19 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารเกี่ยวกับงานกิจการนักเรียนมีความสัมพันธ์กับประสบการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ข้อที่ 1 การกำหนดแผนงานการปฏิบัติงานกิจการนักเรียนและข้อที่ 6 การจัดกิจกรรมให้แก่ นักเรียน

ตารางที่ 4.20 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับประสบการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชา  
บริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในงานธุรการ

งานธุรการ	ประสบการณ์ในการบริหารงาน															$\chi^2$
	ต่ำกว่า 10 ปี $n_1 = 91$					10-20 ปี $n_2 = 84$					มากกว่า 20 ปี $n_3 = 75$					
	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	
	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$		
1. การกำหนดนโยบายงาน ธุรการ	35 37.49	19 17.11	10 9.10	23 20.38	4 6.92	42 34.61	11 15.79	9 8.40	17 18.82	5 6.38	26 30.90	17 14.10	6 7.50	16 16.80	10 5.70	10.54
2. การกำหนดแผนงาน ธุรการ	31 30.21	19 19.66	19 13.83	16 18.93	6 8.37	31 27.89	15 18.14	13 12.77	18 17.47	7 7.73	21 24.90	20 16.20	6 11.40	18 15.60	10 6.90	9.90
3. การพิจารณาจัดสรรงบประมาณประจำปีของงาน ธุรการ	36 29.48	15 25.12	14 10.56	21 17.84	5 8.01	27 27.22	23 23.18	10 9.74	17 16.46	7 7.39	18 24.30	31 20.70	5 8.70	11 14.70	10 6.60	19.39
4. การจัดวางระบบงาน การจัดเอกสาร	22 18.56	20 21.84	21 17.47	19 24.02	9 9.10	19 17.14	19 20.16	17 16.13	23 22.18	6 8.40	10 15.30	21 18.00	10 14.40	24 19.80	10 7.50	8.99
5. การพิจารณาจัดซื้อ ครุภัณฑ์วัสดุอุปกรณ์ทาง การศึกษา	29 24.02	15 21.11	21 13.83	18 21.84	8 10.19	25 22.18	22 19.49	10 12.77	19 20.16	8 9.41	12 19.80	21 17.40	7 11.40	23 18.00	12 8.40	17.67
6. การจัดทำทะเบียนและ สถิติต่าง ๆ	19 17.47	23 21.48	18 17.84	23 23.30	8 10.92	20 16.13	17 19.82	14 16.46	25 21.50	8 10.08	9 14.40	19 17.70	17 14.70	16 19.20	14 9.00	9.52
7. การแก้ไขปัญหาอันเกิด จากการปฏิบัติงานด้าน ธุรการ	15 14.56	24 21.11	25 19.66	19 25.12	8 10.56	12 13.44	19 19.49	16 18.14	27 23.18	10 9.74	13 12.00	15 17.40	13 16.20	23 20.70	11 8.70	6.93

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

งานธุรการ	ประสบการณ์ในการบริหารงาน															$\chi^2$
	ต่ำกว่า 10 ปี $n_1 = 91$					10-20 ปี $n_2 = 84$					มากกว่า 20 ปี $n_3 = 75$					
	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	
	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	
8. การกำหนดวิธีการวัดผล และประเมินผลงานด้าน งานธุรการ	19 16.74	17 18.93	20 17.47	23 23.30	12 14.56	15 15.46	17 17.47	16 16.13	24 21.50	12 13.44	12 13.80	18 15.60	12 14.40	17 19.20	16 12.00	4.38
รวม	206 188.55	152 166.35	148 119.76	162 174.72	60 78.62	191 174.05	143 153.55	105 110.54	170 161.28	63 72.58	121 155.40	162 137.10	76 98.70	148 144.00	93 64.80	48.98

$$\chi^2_{.05 [8]} = 15.51$$

จากตารางที่ 4.20 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารเกี่ยวกับงานธุรการมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 3 การพิจารณาจัดสรรงบประมาณประจำปีของงานธุรการ และข้อที่ 5 การพิจารณาจัดซื้อครุภัณฑ์วัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษา

ตารางที่ 4.21 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจตั้งการของผู้บริหารกับประสบการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชา  
บริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในงานอาคารสถานที่

งานอาคารสถานที่	ประสบการณ์ในการบริหารงาน															$\chi^2$
	ต่ำกว่า 10 ปี $n_1 = 91$					10-20 ปี $n_2 = 84$					มากกว่า 20 ปี $n_3 = 75$					
	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	
	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$	$E_1$		
1. การกำหนดนโยบายงาน อาคารสถานที่	38 33.85	16 20.38	10 8.74	15 15.65	12 12.38	36 31.25	19 18.82	8 8.06	14 14.45	7 11.42	19 27.90	21 16.80	6 7.20	14 12.90	15 10.20	10.57
2. การกำหนดแผนงาน อาคารสถานที่	33 26.21	16 24.39	14 11.28	18 19.66	10 9.46	24 24.19	28 22.51	11 10.42	15 18.14	6 8.74	15 21.60	23 20.10	6 9.30	21 16.20	10 7.80	13.89
3. การพิจารณาจัดสรรงบประมาณงานอาคารและ สถานที่	41 36.04	18 22.20	12 9.83	13 14.56	7 8.37	37 33.26	15 20.50	11 9.07	15 13.44	6 7.73	21 29.70	28 18.30	4 8.10	12 12.00	10 6.90	16.38*
4. การสร้างอาคารเพิ่ม	51 46.23	16 16.38	6 8.01	11 11.65	7 8.74	41 42.67	14 15.12	9 7.39	15 10.75	5 8.06	35 38.10	15 13.50	7 6.60	6 9.60	12 7.20	9.72
5. การปรับปรุงอาคาร	44 38.58	16 20.75	15 12.38	7 11.28	9 8.01	35 35.62	21 19.15	10 11.42	13 10.42	5 7.39	27 31.80	20 17.10	9 10.20	11 9.30	8 6.60	7.90
6. การดูแลความเรียบร้อย และความปลอดภัยภายใน อาคารสถานที่และบริเวณ โรงเรียน	16 16.02	21 18.93	19 15.65	21 24.02	14 16.38	20 14.78	18 17.47	7 14.45	28 22.18	11 15.12	8 13.20	13 15.60	17 12.90	17 19.80	20 13.50	17.33*
7. การวางระเบียบการของ การใช้อาคารสถานที่	22 18.20	19 20.02	17 13.47	19 23.66	14 15.65	18 16.80	21 18.48	6 12.43	30 21.84	9 14.45	10 15.00	15 16.50	14 11.10	16 19.50	20 12.90	18.82*

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

งานอาคารสถานที่	ประสบการณ์ในการบริหารงาน															$\chi^2$
	ต่ำกว่า 10 ปี $n_1 = 91$					10-20 ปี $n_2 = 84$					มากกว่า 20 ปี $n_3 = 75$					
	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	
	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	
8. การพิจารณาการให้บริการด้านอาคารและสถานที่แก่บุคคลภายนอก	24 17.47	23 23.66	14 15.29	19 19.29	11 15.29	15 16.13	21 21.84	15 14.11	23 17.81	10 14.11	9 14.40	21 19.50	13 12.60	11 15.90	21 12.60	15.92*
9. การวัดผลและการประเมินผลงานของอาคารสถานที่	25 16.74	19 20.02	12 14.92	18 20.75	17 18.56	12 15.46	21 18.48	13 13.78	22 19.15	16 17.14	9 13.80	15 16.50	16 12.30	17 17.10	18 15.30	10.25
รวม	294 249.34	164 186.73	119 109.56	141 160.52	101 112.84	238 230.16	178 172.37	90 101.14	175 148.18	75 104.16	153 205.50	171 153.90	92 90.30	125 132.30	134 93.00	63.72*

$$\chi^2_{.05 [8]} = 15.51$$

จากตารางที่ 4.21 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารเกี่ยวกับงานอาคารสถานที่ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน อาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 3 การพิจารณาจัดสรรงบประมาณงานอาคารและสถานที่ ข้อที่ 6 การดูแลความเรียบร้อยและความปลอดภัยภายในอาคารสถานที่และบริเวณโรงเรียน ข้อที่ 7 การวางระเบียบการของการใช้อาคารสถานที่และ ข้อที่ 8 การพิจารณาการให้บริการด้านอาคารและสถานที่แก่บุคคลภายนอก

ตารางที่ 4.22 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจตั้งการของผู้บริหารกับประสบการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชา  
บริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

งานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน	ประสบการณ์ในการบริหารงาน															$\chi^2$
	ต่ำกว่า 10 ปี $n_1 = 91$					10-20 ปี $n_2 = 84$					มากกว่า 20 ปี $n_3 = 75$					
	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	
	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	f $E_i$	
1. การกำหนดนโยบาย การสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน	19 16.74	15 15.65	12 12.01	18 17.84	27 28.76	19 15.46	15 14.45	10 11.09	18 16.46	22 26.54	8 13.08	13 12.90	11 9.90	13 14.70	30 23.70	6.73
2. การวางแผนสนับสนุนให้ เกิดความสัมพันธ์อันดี ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน	14 11.65	13 16.02	15 12.01	25 22.93	24 28.39	12 10.75	19 14.78	10 11.09	24 21.17	19 26.21	6 9.60	12 13.20	8 9.90	14 18.90	35 23.40	15.31
3. การส่งเสริมการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับงานของ ทางโรงเรียน	10 10.19	12 15.29	11 12.74	33 25.48	25 27.30	13 9.41	20 14.11	11 11.76	22 23.52	18 25.20	5 8.40	10 12.60	13 10.50	15 21.00	32 22.50	17.63
4. การสนับสนุนให้ความรู้ ด้านวิชาชีพแก่ชุมชน	13 12.01	15 13.47	10 12.38	30 26.21	23 26.94	15 11.09	13 12.43	14 11.42	25 24.19	17 24.86	5 9.90	9 11.10	10 10.20	17 21.60	34 22.20	16.42
5. การเข้าร่วมกิจกรรมที่ เกี่ยวกับประเพณีและ วัฒนธรรมในท้องถิ่น	13 9.46	10 12.01	13 12.38	26 26.21	29 30.94	11 8.74	14 11.09	10 11.42	31 24.19	18 28.56	2 7.80	9 9.90	11 10.20	15 21.60	38 25.50	21.76
6. การส่งเสริมการจัด กิจกรรมร่วมกับ สถาบันอื่น ๆ	11 9.83	12 15.65	21 13.83	25 23.66	22 28.03	10 9.07	19 14.45	6 12.77	28 21.84	21 25.87	6 8.10	12 12.90	11 11.40	12 19.50	34 23.10	22.50

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

งานสร้างความ สัมพันธ์ระหว่าง โรงเรียนกับชุมชน	ประสบการณ์ในการบริหารงาน															$\chi^2$
	ต่ำกว่า 10 ปี $n_1 = 91$					10-20 ปี $n_2 = 84$					มากกว่า 20 ปี $n_3 = 75$					
	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	วิธีที่1	วิธีที่2	วิธีที่3	วิธีที่4	วิธีที่5	
	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$	$E_i$		
7. การวัดผลและประเมินผล ความสัมพันธ์ระหว่าง โรงเรียนกับชุมชน	12 9.46	13 16.74	16 10.92	26 27.30	24 26.57	8 8.74	18 15.46	7 10.08	30 25.20	21 24.53	6 7.80	15 13.80	7 9.00	19 22.50	28 21.90	10.24
รวม	92 78.11	90 106.77	89 81.70	183 166.96	173 193.47	88 74.49	128 101.83	68 77.91	178 159.24	136 184.53	38 65.40	80 89.40	71 68.40	105 139.80	231 162.00	85.49

$$\chi^2_{.05 [8]} = 15.51$$

จากตารางที่ 4.22 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารเกี่ยวกับงาน สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนมีความสัมพันธ์กับประสพการณ์ในการบริหารงานของ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 3 การส่งเสริมการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับงานของทางโรงเรียน ข้อที่ 4 การสนับสนุน ให้ความรู้ด้านวิชาชีพแก่ชุมชน ข้อที่ 5 การเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวกับประเพณีและวัฒนธรรมในท้องถิ่น และข้อที่ 6 การส่งเสริมการจัดกิจกรรมร่วมกับสถาบันอื่นๆ

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา

ประเภทวิชาการบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในโครงสร้างการบริหารงาน 6 งานคือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ งานอาคารสถานที่และงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

	ความถี่
<b>1. งานวิชาการ</b>	<b>79</b>
1.1 ผู้บริหารควรตัดสินใจโดยศึกษาข้อมูลใหม่ๆ จากผู้ได้บังคับเป็นทุกฝ่าย โดยเฉพาะฝ่ายวิชาการ	29
1.2 ผู้บริหารควรตัดสินใจตามนโยบายของโรงเรียน	15
1.3 ผู้บริหารควรตัดสินใจอย่างเด็ดขาดและชัดเจน	12
1.4 ผู้บริหารควรตัดสินใจให้สอดคล้องกับนโยบายด้านวิชาการของต้นสังกัด	7
1.5 ผู้บริหารควรตัดสินใจไปในทิศทางเดียวกัน	5
1.6 ผู้บริหารควรตัดสินใจอย่างรวดเร็วเพื่อให้ทันต่อสภาพปัจจุบัน	3
1.7 ผู้บริหารควรตัดสินใจจากการประเมินผลงานทางวิชาการที่ผ่านมา	2
1.8 ผู้บริหารควรตัดสินใจโดยความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ	2
1.9 ผู้บริหารควรกล้าตัดสินใจคนเดียวกรณีมีเรื่องเร่งด่วน	1
1.10 ผู้บริหารควรตัดสินใจตามอำนาจอันพึงมี	1
1.11 ผู้บริหารควรตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของนักเรียน	1
1.12 ผู้บริหารควรตัดสินใจโดยยึดความต้องการของชุมชน	1
<b>2. งานบุคลากร</b>	<b>59</b>
2.1 ผู้บริหารควรตัดสินใจตามนโยบายนโยบายของโรงเรียน	19
2.2 ผู้บริหารควรตัดสินใจโดยศึกษาข้อมูลจากผู้ได้บังคับเป็นรายกลุ่ม	16
2.3 ผู้บริหารควรตัดสินใจตามขั้นตอนของงานบุคลากร	7
2.4 ผู้บริหารควรตัดสินใจโดยรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย	6
2.5 ผู้บริหารควรตัดสินใจจากการประเมินผลงานที่ผ่านมา	4
2.6 ผู้บริหารควรตัดสินใจอย่างยุติธรรมและมีความชัดเจน	4
2.7 ผู้บริหารควรตัดสินใจตามงบประมาณที่มีอยู่	1
2.8 ผู้บริหารควรตัดสินใจโดยขอความคิดเห็นจากฝ่ายวิชาการในบางเรื่อง	1
2.9 ผู้บริหารควรตัดสินใจเพียงผู้เดียวได้ในเรื่องหรือสถานการณ์อันควร	1

3.	งานกิจการนักเรียน	79
3.1	ผู้บริหารควรตัดสินใจตามนโยบายของโรงเรียน	20
3.2	ผู้บริหารควรตัดสินใจโดยให้นักเรียนมีส่วนร่วม	19
3.3	ผู้บริหารควรตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชาเป็นจากหัวหน้าฝ่าย กิจการนักเรียนเพื่อการวางแผน	12
3.4	ผู้บริหารควรตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนเพื่อดำเนินการตาม	12
3.5	ผู้บริหารควรตัดสินใจโดยศึกษาข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชาทุกฝ่าย	10
3.6	ผู้บริหารควรตัดสินใจโดยขอความคิดเห็นจากผู้ปกครองในบางเรื่อง	3
3.7	ตัดสินใจจากการประเมินผลงานที่ผ่านมาของฝ่ายกิจการนักเรียน	2
3.8	ผู้บริหารควรตัดสินใจโดยยึดหลักการประหยัด	1
4.	งานธุรการ	41
4.1	ผู้บริหารควรตัดสินใจตามนโยบายของโรงเรียน	17
4.2	ผู้บริหารควรตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลจากหน่วยงานทุกฝ่าย	10
4.3	ผู้บริหารควรตัดสินใจจากความคิดเห็นของทุกคน	5
4.4	ผู้บริหารควรตัดสินใจจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	3
4.5	ผู้บริหารควรตัดสินใจอย่างรวดเร็วและชัดเจน	3
4.6	ผู้บริหารควรตัดสินใจจากการประเมินผลงานที่ผ่านมา	1
4.7	ผู้บริหารควรตัดสินใจโดยยึดระเบียบของตนสังกัด	1
4.8	ผู้บริหารควรตัดสินใจร่วมกับหน่วยงานธุรการเท่านั้นเกี่ยวกับข้อมูล ที่ไม่ควรเปิดเผย	1
5.	งานอาคารสถานที่	33
5.1	ผู้บริหารควรตัดสินใจตามนโยบายของโรงเรียน	16
5.2	ผู้บริหารควรตัดสินใจโดยรับฟังความคิดเห็นความต้องการจากหัวหน้าทุกฝ่าย	6
5.3	ผู้บริหารควรตัดสินใจจากความคิดเห็นของทุกคน	5
5.4	ผู้บริหารควรตัดสินใจอย่างรวดเร็วและชัดเจน	3
5.5	ผู้บริหารควรตัดสินใจจากการประเมินผลงานที่ผ่านมา	2
5.6	ผู้บริหารควรตัดสินใจเพียงผู้เดียว	1

6. งานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน	54
6.1 ผู้บริหารควรตัดสินใจโดยรับฟังความคิดเห็นจากคนในชุมชน	22
6.2 ผู้บริหารควรตัดสินใจตามนโยบายของโรงเรียน	16
6.3 ผู้บริหารควรตัดสินใจโดยรับฟังความคิดเห็นจากทุกคน	10
6.4 ผู้บริหารควรตัดสินใจโดยรับฟังความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายกลุ่ม	2
6.5 ผู้บริหารควรตัดสินใจจากผลการวิจัยของฝ่ายกิจการนักเรียน	2
6.6 ผู้บริหารควรตัดสินใจจากการประเมินผลงานที่ผ่านมา	1
6.7 ผู้บริหารควรตัดสินใจเพียงผู้เดียว	1

## บทที่ 5

# สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ในบทนี้ผู้วิจัยกล่าวถึงเนื้อหาสาระสำคัญของการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ วัตถุประสงค์ของการวิจัย สมมติฐานของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

### 5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับขนาดของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร

### 5.2 สมมติฐานของการวิจัย

1. การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับขนาดของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กัน
2. การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กัน

### 5.3 วิธีดำเนินการวิจัย

1. การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 57 โรงเรียน ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ 133 คน ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง 71 คน ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก 46 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 250 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร โดยแบ่งสอบถามออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามโครงสร้างการบริหารงานทั้ง 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ งานอาคารสถานที่และงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้บริหารแสดงข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร

3. ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามขึ้นเองโดยคำแนะนำจากอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์และอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วมแล้วนำไปขอคำแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิ

4. การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ให้พนักงานรับ – ส่งเอกสาร ไปส่งและรับแบบสอบถามยังโรงเรียนที่กำหนดไว้เป็นกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปทั้งหมด 250 ฉบับ ได้รับคืน 250 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

5. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้โดยคำนวณ ค่าร้อยละ และทดสอบค่าไคสแควร์ (Chi – Square Test) โดยใช้โปรแกรม SPSS for Window (Statistical Package for the Socials Sciences for windows) โดยแบ่งข้อมูลออกเป็น 5 ตอน

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร วิเคราะห์ด้วยจำนวน ร้อยละ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามโครงสร้างการบริหารงานทั้ง 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ งานอาคารสถานที่และงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน วิเคราะห์ด้วยจำนวน ร้อยละ โดยใช้โปรแกรม SPSS for Window (Statistical Package for the Socials Sciences for windows) เสนอผลเป็นภาพรวมและจำแนกตามโครงสร้างการบริหารงานทั้ง 6 งาน

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับขนาดของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามโครงสร้างการบริหารงานทั้ง 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ

งานอาคารสถานที่และงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยหาค่าความสัมพันธ์จากการทดสอบค่าไคสแควร์ ( Chi – Square Test ) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 เสนอผลเป็นภาพรวมและ จำแนกตามโครงสร้างการบริหารงานทั้ง 6 งาน

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามโครงสร้างการบริหารงานทั้ง 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ งานอาคารสถานที่และงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยหาค่าความสัมพันธ์จากการทดสอบค่าไคสแควร์ ( Chi – Square Test ) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 เสนอผลเป็นภาพรวมและจำแนกตามโครงสร้างการบริหารงานทั้ง 6 งาน

ตอนที่ 5 วิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ในโครงสร้างการบริหารงานทั้ง 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ งานอาคารสถานที่และงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนโดยวิธีแจกแจงความถี่เสนอผลจำแนกตามโครงสร้างการบริหารงานทั้ง 6 งาน

#### 5.4 สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่องการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ตามโครงสร้างการบริหารงานทั้ง 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ งานอาคารสถานที่และงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผลการวิจัยสรุปไว้เป็นตอนๆ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร เมื่อพิจารณาตามเพศพบว่าเป็นเพศหญิงร้อยละ 69.60 และเป็นเพศชายร้อยละ 30.40 มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าหน่วยงานร้อยละ 36.00 หัวหน้าภาควิชาร้อยละ 30.40 ผู้ช่วยครูใหญ่ร้อยละ 25.60 ครูใหญ่ ร้อยละ 8.00 มีประสบการณ์ในการบริหารงานต่ำกว่า 10 ปี ร้อยละ 36.40 ตั้งแต่ 10 – 20 ปี ร้อยละ 33.60 มากกว่า 20 ปี ร้อยละ 30.00 ในโรงเรียนที่มีระยะเวลาเปิดทำการสอน มากกว่า 20 ปี ร้อยละ 63.60 ตั้งแต่ 10 – 20 ปี ร้อยละ 22.00 ต่ำกว่า 10 ปี ร้อยละ 14.40 ในโรงเรียนขนาดใหญ่ร้อยละ 53.20 โรงเรียนขนาดกลางร้อยละ 28.40 โรงเรียนขนาดเล็กร้อยละ 18.40

ตอนที่ 2 การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัยพบว่าการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ตามโครงสร้างการบริหารงานทั้ง 6 งาน ในภาพรวมผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 4 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายกลุ่ม เป็นลำดับที่ 1 เมื่อพิจารณาเป็นวิธีการตัดสินใจสั่งการพบว่า วิธีที่ 1 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้ตัดสินใจสั่งการในงานบุคลากร งานธุรการและงานอาคารสถานที่ วิธีที่ 4 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายกลุ่ม ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้ตัดสินใจสั่งการในงานวิชาการ และงานกิจการนักเรียน วิธีที่ 5 คือทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกกับผู้ใต้บังคับบัญชาและตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้ตัดสินใจสั่งการในงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน วิธีที่ 2 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ใต้บังคับบัญชา และวิธีที่ 3 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ใช้ตัดสินใจสั่งการในงานแต่ละงาน เมื่อพิจารณาตามโครงสร้างการบริหารงานพบว่า

งานบุคลากร ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 1 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การจัดสรรงบประมาณสำหรับบุคลากร การกำหนดนโยบายงานบุคลากรของโรงเรียน การโยกย้ายและการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ของการพิจารณาบุคลากรให้ออกจากงาน การพิจารณาเกี่ยวกับสวัสดิการสำหรับบุคลากรภายในโรงเรียน การพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรในโรงเรียน การพิจารณาภาวะเปรียบเทียบความประพฤติและบทลงโทษของบุคลากร การกำหนดความต้องการบุคลากรในโรงเรียน เป็นข้อที่ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 1

งานธุรการ ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 1 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การกำหนดนโยบายงานธุรการ การกำหนดแผนงานธุรการ การพิจารณาจัดสรรงบประมาณประจำปีของงานธุรการ การพิจารณาจัดซื้อครุภัณฑ์วัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษา เป็นข้อที่ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 1

งานอาคารสถานที่ ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 1 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การสร้างอาคารเพิ่ม การปรับปรุงอาคาร การพิจารณาจัดสรรงบประมาณงานอาคารและสถานที่ การกำหนดนโยบายงานอาคารสถานที่ การกำหนดแผนงานอาคารสถานที่ เป็นข้อที่ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 1

งานวิชาการ ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 4 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายกลุ่ม เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การจัด

และปรับปรุงหลักสูตร การควบคุมคุณภาพการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตร การจัดเอกสารประกอบหลักสูตร การดำเนินการจัดตารางสอน การกำหนดแนวทางพัฒนาคุณภาพงานวิชาการของโรงเรียน การกำหนดวิธีการวัดผลและประเมินผลของวิชาการภายในโรงเรียน การสรรหาวิทยากรในท้องถิ่นมาให้ความรู้กับครูและนักเรียนในโรงเรียน การวางโครงการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียน การวางแผนการนิเทศภายในโรงเรียนและการพิจารณาเปิดแผนการเรียนในโรงเรียน เป็นข้อที่ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 4

งานกิจการนักเรียน ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 4 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายกลุ่ม เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การกำหนดวิธีการวัดผลและประเมินผลของงานกิจการนักเรียน การจัดกิจกรรมให้แก่นักเรียน การจัดกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาด้านความประพฤติของนักเรียน การจัดบริการแนะแนวให้แก่ นักเรียน การจัดบริการด้านส่งเสริมสุขภาพอนามัยให้แก่ นักเรียน การพิจารณาจัดสรรสวัสดิการที่ บริการแก่นักเรียน การพิจารณาจัดสรรสวัสดิการที่บริการแก่นักเรียน การจัดสรรงบประมาณเพื่อ สนับสนุนงานกิจการนักเรียน เป็นข้อที่ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 4

งานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธี ที่ 5 คือทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกกับผู้ใต้บังคับบัญชาและตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวกับประเพณีและวัฒนธรรมในท้องถิ่น การกำหนดนโยบายการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การวางแผนสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่าง โรงเรียนกับชุมชน การส่งเสริมการจัดกิจกรรมร่วมกันสถาบันอื่นๆ การส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ เกี่ยวกับงานของทางโรงเรียน การสนับสนุนให้ความรู้ด้านวิชาชีพแก่ชุมชน การวัดผลและประเมิน ผลความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เป็นข้อที่ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 5

ตอนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับขนาดของโรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัยพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับขนาดของ โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ตามโครงสร้างการ บริหารงานทั้ง 6 งาน ในภาพรวมพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาตามโครงสร้างการบริหารงานพบว่า

งานวิชาการมีความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับขนาดของ โรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การพิจารณาการวางแผนการนิเทศภายในโรงเรียน และการพิจารณาวางแผนจัดซื้ออุปกรณ์ที่ใช้ในการเรียนการสอน การสรรหาวิทยากรในท้องถิ่นมาให้ความรู้กับครูและนักเรียนในโรงเรียน เป็นข้อที่มีความสัมพันธ์ กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

งานบุคลากรมีความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับขนาดของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การจัดสรรงบประมาณสำหรับบุคลากร การกำหนดความต้องการบุคลากรในโรงเรียน การสรรหาบุคลากรเข้าปฏิบัติในโรงเรียน การคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในโรงเรียน การพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรในโรงเรียนและการพิจารณาเกี่ยวกับสวัสดิการสำหรับบุคลากรภายในโรงเรียน เป็นข้อที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

งานกิจการนักเรียนมีความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับขนาดของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การกำหนดแผนงานการปฏิบัติงานกิจการนักเรียน การพิจารณาจัดสรรสวัสดิการที่บริการแก่นักเรียนและการจัดบริการแนะแนวให้แก่ นักเรียน เป็นข้อที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

งานธุรการมีความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับขนาดของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การกำหนดแผนงานธุรการ การจัดวางระบบงานการจัดเอกสารและการพิจารณาจัดซื้อครุภัณฑ์วัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษาเป็นข้อที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

งานอาคารสถานที่มีความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับขนาดของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การกำหนดแผนงานอาคารสถานที่ เป็นข้อที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

งานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนมีความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับขนาดของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การสนับสนุนให้ความรู้ด้านวิชาชีพแก่ชุมชนและการวัดผลและประเมินผลความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เป็นข้อที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ตามโครงสร้างการบริหารงานทั้ง 6 งาน ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาตามโครงสร้างการบริหารงานพบว่า

งานวิชาการมีความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกข้อ

งานบุคลากรมีความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า

การกำหนดนโยบายงานบุคลากรของโรงเรียน การโยกย้ายและการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากร เป็นข้อที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

งานกิจการนักเรียนมีความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับประสพการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การกำหนดแผนงานการปฏิบัติงานกิจการนักเรียนและการจัดกิจกรรมให้แก่ นักเรียน เป็นข้อที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

งานธุรการมีความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับประสพการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การพิจารณาจัดสรรงบประมาณประจำปีของงานธุรการและการพิจารณาจัดซื้อครุภัณฑ์วัสดุ อุปกรณ์ทางการศึกษา เป็นข้อที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

งานอาคารสถานที่มีความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับประสพการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การพิจารณาจัดสรรงบประมาณงานอาคารและสถานที่ การดูแลความเรียบร้อยและความปลอดภัยภายในอาคารสถานที่และบริเวณโรงเรียน การวางระเบียบการของการใช้อาคารสถานที่และการพิจารณาการให้บริการด้านอาคารและสถานที่แก่บุคคลภายนอก เป็นข้อที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

งานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนมีความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับประสพการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหารกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การส่งเสริมการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับงานของทางโรงเรียน การสนับสนุนให้ความรู้ด้านวิชาชีพแก่ชุมชน การเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวกับประเพณีและวัฒนธรรมในท้องถิ่น และการส่งเสริมการจัดกิจกรรมร่วมกับสถาบันอื่น ๆ เป็นข้อที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัยพบว่า การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ตามโครงสร้างการบริหารงานทั้ง 6 งาน ในภาพรวม ผู้บริหารควรตัดสินใจตามนโยบายของโรงเรียน เมื่อพิจารณาตามโครงสร้างการบริหารงานพบว่า

งานวิชาการ ผู้บริหารควรตัดสินใจโดยศึกษาข้อมูลใหม่ๆ จากผู้ได้บังคับทุกฝ่ายโดยเฉพาะฝ่ายวิชาการ โดยต้องเป็นไปตามนโยบายของโรงเรียน และต้องตัดสินใจอย่างเด็ดขาด ชัดเจนและสอดคล้องกับนโยบายด้านวิชาการของต้นสังกัด เพื่อให้ไปในทิศทางเดียวกันอย่างรวดเร็วทันต่อสภาพปัจจุบัน นอกจากนี้ ผู้บริหารควรตัดสินใจจากการประเมินผลงานทางวิชาการที่ผ่านมา และ

ขอความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ และควรกล้าตัดสินใจคนเดียวกรณีมีเรื่องเร่งด่วนตามอำนาจอันพึงมีโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของนักเรียนและความต้องการของชุมชน

งานบุคลากรผู้บริหารควรตัดสินใจตามนโยบายของโรงเรียนโดยศึกษาข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายกลุ่มเพื่อดำเนินงานตามขั้นตอนของงานบุคลากร รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย และจากการประเมินผลงานที่ผ่านมาอย่างยุติธรรม ชัดเจน โดยให้สอดคล้องตามงบประมาณที่มีอยู่ โดยอาจขอความคิดเห็นจากฝ่ายวิชาการในบางเรื่อง ตลอดจนควรกล้าตัดสินใจเพียงผู้เดียวในเรื่องหรือสถานการณ์อันควร

งานกิจการนักเรียนผู้บริหารควรตัดสินใจตามนโยบายของโรงเรียน โดยให้นักเรียน มีส่วนร่วม ใช้ข้อมูลจากหัวหน้าฝ่ายกิจการนักเรียนเพื่อการวางแผนและใช้ข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน โดยศึกษาข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชาทุกฝ่ายและขอความคิดเห็นจากผู้ปกครอง ในบางเรื่องและจากการประเมินผลงานที่ผ่านมาของฝ่ายกิจการนักเรียนโดยยึดหลักการประหยัด

งานธุรการผู้บริหารควรตัดสินใจตามนโยบายของโรงเรียนโดยใช้ข้อมูลจากหน่วยงานทุกฝ่ายและความคิดเห็นของทุกคนและผู้เชี่ยวชาญ และควรตัดสินใจอย่างรวดเร็ว ชัดเจนจากการประเมินผลงานที่ผ่านมาโดยยึดระเบียบของต้นสังกัด และควรตัดสินใจร่วมกับหน่วยงานธุรการเท่านั้นเกี่ยวกับข้อมูลที่ไม่ควรเปิดเผย

งานอาคารสถานที่ผู้บริหารควรตัดสินใจตามนโยบายของโรงเรียนโดยรับฟังความคิดเห็นจากหัวหน้าทุกฝ่ายทุกคนอย่างรวดเร็ว ชัดเจนและจากการประเมินผลงานที่ผ่านมา ตลอดจนในบางเรื่องบางเหตุการณ์ควรกล้าตัดสินใจเพียงผู้เดียว

งานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนผู้บริหารควรตัดสินใจโดยรับฟังความคิดเห็นจากคนในชุมชนแต่ต้องสอดคล้องตามนโยบายของโรงเรียน รับฟังความคิดเห็นจากทุกคนจากผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายกลุ่ม จากผลการวิจัยของฝ่ายกิจการนักเรียน จากการประเมินผลงานที่ผ่านมาตลอดจนควรตัดสินใจเพียงผู้เดียวในบางเรื่อง

## 5.5 อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยมีสาระที่นำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

5.4.1 ตอนที่ 2 การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภท วิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ตามโครงสร้างการบริหารงาน ทั้ง 6 งาน ในภาพรวมเลือกวิธีที่ 4 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาร่วมกันกับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายกลุ่ม เป็นลำดับที่ 1 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้เป็นครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ หัวหน้าภาควิชา และหัวหน้าหน่วยงาน ซึ่งส่วนใหญ่ไม่ใช่เจ้าของโรงเรียน

โดยตรง ดังนั้นในการเป็นเพียงผู้บริหารระดับปฏิบัติไม่ใช่ผู้บริหารระดับนโยบาย การบริหารตามโครงสร้างการบริหารงานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ งานอาคารสถานที่ และงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ซึ่งทุกงานล้วนมีผลต่อความคงอยู่ของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร เท่าเทียมกัน จึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องอภิปรายปัญหาร่วมกันกับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายกลุ่ม จากผู้ได้บังคับบัญชาทุกฝ่าย ซึ่งเป็นวิธีการตัดสินใจที่ใช้เวลาไม่มากหรือน้อยเกินไปอีกทั้งยังได้รับฟังความคิดเห็นจากทุกกลุ่ม ทำให้เกิดการยอมรับในการบริหารงานของผู้บริหารและผู้ร่วมงาน และยังเป็นวิธีที่ลดการผิดพลาดในการบริหารอีกทางหนึ่งและมีส่วนในการสนับสนุนให้งานแต่ละงานมีกระบวนการดำเนินงานที่สอดคล้องซึ่งกันและกัน ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่อย่างมีขวัญและกำลังใจเพื่อพัฒนางานที่ตนรับผิดชอบ และเหมาะสมกับยุคการกระจายอำนาจเพื่อปฏิรูปการศึกษา ส่งผลให้การบริหารตามโครงสร้างการบริหารงานทั้ง 6 งานของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ประสบความสำเร็จตลอดมาซึ่งสามารถสังเกตได้จากข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร มีจำนวนผู้บริหารได้บริหารงานในโรงเรียนที่เปิดทำการสอนมากกว่า 20 ปี ถึงร้อยละ 63.60 ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 72) ที่กล่าวว่า การค้นหาหรือพัฒนาทางเลือก ส่วนนี้จะเป็นการสร้างสรรค์ของนักบริหารโดยตรงเพราะงานทุกอย่างต่างก็จะมีทางเลือกปฏิบัติได้อย่างน้อยก็สองทางขึ้นไป ปัญหาการปรับปรุงการบริหารงานโดยนักบริหารนั้นหากปราศจากเป้าหมายผลสำเร็จที่จะใช้วัดประเมินผลประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและการใช้ทรัพยากรขององค์กรแล้วการไม่ทำอะไรใหม่ออกมาที่ย่อมจะยังคงสามารถใช้ปกปิดปัญหาต่าง ๆ ต่อไปได้แต่ถ้าหากได้มีการระบุเป้าหมายผลสำเร็จให้สูงขึ้นและดีขึ้นแล้วก็ย่อมเป็นที่แน่ชัดว่าผู้บริหารจะต้องถูกบังคับโดยปริยายให้ต้องคิดค้นหาหนทางอย่างใดอย่างหนึ่งที่เป็นทางเลือกปฏิบัติที่ดีกว่า ที่จะช่วยให้เกิดผลสำเร็จที่ดีขึ้นกว่าเดิมได้ วิธีการคิดค้นหาทางเลือกนั้นอาจกระทำได้โดยการปรึกษาหารือกัน หรือช่วยกันระดมความคิดจากกลุ่มก็ได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สายฝน เชิงเขาว์ (2536 : 135) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจตั้งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ กรุงเทพมหานคร โดยศึกษาและวิจัยวิธีการตัดสินใจตั้งการของผู้บริหารผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าวิธีการตัดสินใจตั้งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ กรุงเทพมหานคร ในงานบริหารการศึกษา ผู้บริหารใช้วิธี “ผู้บริหารร่วมกับคณะกรรมการหรือกลุ่มอาจารย์ทำการตัดสินใจ”

เมื่อพิจารณาวิธีการตัดสินใจตั้งการของผู้บริหารแต่ละวิธีปรากฏผลดังนี้

วิธีที่ 1 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้ตัดสินใจตั้งการในงานบุคลากร งานธุรการและงานอาคารสถานที่ โดยในงานบุคลากรผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้ตัดสินใจตั้งการเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณสำหรับบุคลากร การกำหนดนโยบาย

งานบุคลากรของโรงเรียน การโยกย้ายและการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากร การพิจารณาบุคลากรให้ออกจากงาน การพิจารณาเกี่ยวกับสวัสดิการสำหรับบุคลากรภายในโรงเรียน การพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรในโรงเรียน การพิจารณาภาวะเทียบความประพฤติและ บทลงโทษของบุคลากร การกำหนดความต้องการบุคลากรในโรงเรียนในงานธุรการผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้ตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายงานธุรการ การกำหนดแผนงานธุรการ การพิจารณาจัดสรรงบประมาณประจำปีของงานธุรการ การพิจารณาจัดซื้อครุภัณฑ์วัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษา และในงานอาคารสถานที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้ตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับการสร้างอาคารเพิ่ม การปรับปรุงอาคาร การพิจารณาจัดสรรงบประมาณงานอาคารและสถานที่ การกำหนดนโยบายงานอาคารสถานที่ การกำหนดแผนงานอาคารสถานที่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะจากผลการวิจัย งานบุคลากร งานธุรการและงานอาคารสถานที่ที่มีลักษณะงานที่คล้ายกันคือ เป็นงานที่ก่อให้เกิด รายจ่ายของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานครโดยตรง และถือว่าเป็นรายจ่ายที่มีสัดส่วนสูงที่สุดของงบประมาณการบริหารโรงเรียน อีกทั้งรายจ่ายที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่เป็นรายจ่ายประจำ เช่น งบประมาณสำหรับบุคลากรซึ่งส่วนใหญ่คือ เงินเดือนของครู งบประมาณสำหรับงานธุรการซึ่งส่วนใหญ่คือ การซื้อครุภัณฑ์วัสดุการสอน งบประมาณสำหรับงานอาคารสถานที่ซึ่งส่วนใหญ่คือ การปรับปรุงอาคาร นอกจากนี้ยังมีส่วนที่เป็นรายรับของโรงเรียนเพียงไม่กี่ทางคือ เงินสนับสนุนจากรัฐบาล ค่าบำรุงการศึกษาจากนักเรียน ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า เรื่องใดที่เป็นการสูญเสียรายได้หรือได้มาซึ่งรายได้ของทางโรงเรียน ผู้บริหารต้องมีนโยบายและการวางแผนไว้อย่างรอบคอบและแน่นอนเพื่อลดการสูญเสียรายได้ ซึ่งประกอบกับการบริหารงานบุคลากร งานธุรการและงานอาคารสถานที่มักจะไม่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมากนัก ผู้บริหารส่วนใหญ่จะมีประสบการณ์ในการบริหารงาน จึงค่อนข้างมีความมั่นใจในการตัดสินใจของตนเอง โดยไม่คิดจะเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และในบางครั้งบางเรื่องอาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารได้ตัดสินใจไว้ล่วงหน้าแล้วตามนโยบายและแผนงานที่มีอยู่แล้วของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ รงชัย สันติวงษ์ (2540 : 67-70) ที่กล่าวว่า นักเป่าปัญหา หรือ Problem Avoider หมายถึง แบบการตัดสินใจของนักบริหารที่มุ่งพยายาม รับผิดชอบต่อปัญหาให้อยู่เป็นปกติเช่นเดิมเหมือนกับไม่มีอะไรเกิดขึ้นและก็ไม่ยอมยกที่จะ เปลี่ยนแปลงอะไร ผู้บริหารแบบนี้จะพยายามรักษาภาพเงื่อนใจที่มีอยู่ไว้อย่างเหนียวแน่นและจะวิ่งหาทางทำอะไรให้เสร็จออกมาได้ตามที่ต้องการ แต่ไม่ต้องมาสนใจถามถึงเป้าหมายและวิธีการ และเมื่อใดที่มี ปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้บริหารแบบนี้ก็จะพยายามปรับแก้ข้อแตกต่างให้หมดสิ้นไปเหมือนกับไม่มีอะไรเกิดขึ้น สภาพจะไม่ต่างจาก “นักปิดบังความ” ที่ไม่เคยเห็นปัญหาที่มีตัวตนฉันใดก็ฉันนั้น นักบริหารแบบนี้มักปิดเป่าปัญหานี้ ส่วนมากมักจะมองไม่เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้น หรือไม่พยายามจะ มองเห็นปัญหาเหล่านั้น หรือหาทางที่จะพูดแต่สิ่งที่ดีเอาไว้ก่อน จากนั้นก็จะใช้วิธี “สรรเสริญพระเจ้า” หรือ “เล่าขานถึงสิ่งศักดิ์สิทธิ์ขององค์การ” เป็นหลักยึดถือ ผู้บริหารแบบนี้ นาน ๆ เข้า

มักจะกลายเป็นตัวอันตรายจะกลายเป็นคนตาบอด มองไม่เห็นปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ๆ และนิสัยก็จะกลายเป็นผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงทุกอย่าง ทั้งนี้แม้จะเห็นชัดเจนแล้วว่ากระทบต่อผลประโยชน์ของกิจการก็ตาม ก็ยังคงจะยืนหยัดต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดไป สภาพ ดังกล่าวหากจะเปรียบก็คงจะไม่ต่างกับ “ไดโนเสาร์หรือเต่าล้านปี ที่ไม่ยอมหนีแม้แต่ลาวาจาก ภูเขาไฟที่กำลังระเบิด” จากประสบการณ์การทำงานในภาครัฐกิจเอกชนมานาน นักบริหารหรือนักธุรกิจที่ถือตัวเองว่าเป็นนักปฏิบัติมืออาชีพนั้น ส่วนมากมักจะคุยโอ้อวดถึงวิธีการปฏิบัติที่มี ประสิทธิภาพ สามารถสร้างผลสำเร็จให้เกิดผลได้จนเห็นชัดเจนซึ่งหน้า แต่จะไม่สนใจวิเคราะห์ปัจจัยปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบ และมองผลไกลออกไปในช่วงระยะเวลาที่ยาวนานกว่า สภาพจึงเป็นเพียง “นักแก้ปัญหามืออาชีพ” นั่นเอง และถ้าหากคิดตามคู่มือหรือผลการปฏิบัติงานของนักบริหารเหล่านี้ติดต่อกันไปแล้ว ก็จะเห็นชัดเจนว่า ผู้บริหารแบบนี้คือ ผู้ชำนาญการแก้ไขปัญหาหรือพุดง่าย ๆ คือ “จอมเขมือบปัญหา” นั่นเอง ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539 : 129 - 140) กล่าวว่า โมเดลการบริหาร (The Administrative Model) เป็นโมเดลซึ่งสมมติว่าผู้บริหาร โดยทั่วไปไม่สามารถตัดสินใจด้วยหลักเหตุผล โมเดลนี้อาศัยเกณฑ์การสังเกต การสังเกตพบว่าผู้บริหารไม่ได้ตัดสินใจด้วยหลักเหตุผลเสมอไป แต่มักจะตัดสินใจโดยใช้หลักโมเดลเชิงบรรยาย (Descriptive Model) ซึ่งประกอบด้วยหลัก 2 ข้อดังนี้ 1. การใช้เหตุผลอย่างกว้างขวาง (Bounded Rationality) เป็นความคิดที่ว่าความสามารถของผู้บริหารที่จะตัดสินใจมีข้อจำกัดด้านเวลาและข้อจำกัดด้านความเข้าใจในการรับรู้การรักษาและการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมาก ปัจจัยต่าง ๆ ทำให้เกิดการใช้อะไรอย่างกว้างขวาง ซึ่งมีดังนี้ (1.1) ผู้บริหารมีข้อมูลไม่เพียงพอเกี่ยวกับปัญหาทางเลือกและเกณฑ์การตัดสินใจ หรือผลกระทบต่อองค์การ (1.2) ข้อจำกัดด้านเวลาและเงินจะเป็นอุปสรรคต่อการจัดหาข้อมูลทั้งด้านปริมาณ และคุณภาพ (1.3) เมื่อต้องการข้อมูลมากขึ้นผู้บริหารจะไม่สามารถใช้ได้อย่างคุ้มค่าเพราะขาดประสบการณ์ หรือมีความสับสน (1.4) ผู้บริหารจะประเมินความสำคัญของผลลัพธ์ในแต่ละทางเลือกไม่ถูกต้อง (1.5) ความสนใจและความทรงจำของมนุษย์มีจำกัด ดังนั้นผู้บริหารจะสามารถเก็บข้อมูลได้เพียงเล็กน้อยที่เกี่ยวข้องเมื่อพิจารณาปัญหา (1.6) ความสามารถที่จะถ่วงน้ำหนัก และเลือกทางเลือกที่เหมาะสมในระหว่างทางเลือกมีขอบเขตจำกัดโดยสติปัญญาของผู้บริหารและการรับรู้ส่วนตัวด้วยข้อจำกัดเหล่านี้ผู้บริหารจึงไม่ตัดสินใจด้วยหลักเหตุผล 2. ตามความพอใจ (Satisficing) เป็นการค้นหาทางเลือกโดยถือเกณฑ์ความพึงพอใจซึ่งอาจไม่เหมาะสม เป็นทางเลือกที่ผู้บริหารพอใจและสามารถยอมรับได้ เช่น อาจจะเป็นทางเลือกที่สะดวก กล่าวคือสามารถค้นหาข้อมูลและทางเลือกที่ง่ายและรวดเร็ว ประสบการณ์ในอดีตเป็นบทบาทที่สำคัญในการตัดสินใจผู้บริหารที่มีประสบการณ์โดยทั่วไป เชื่อถือว่าสิ่งต่าง ๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จ และข้อผิดพลาดซึ่งเกิดขึ้นถือว่าเป็นข้อแนะนำในอนาคต ทักษะคนนี้นับบอกว่าประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้บริหารทำให้เขามีความสามารถมากขึ้น ประสบการณ์เป็นครูที่ดีที่สุดเพราะผู้บริหารซึ่งมีตำแหน่งสูงจะมีประสบการณ์จากการตัดสินใจ ใน

อดีตยิ่งไปกว่านั้นกระบวนการแก้ปัญหา การตัดสินใจและการเห็นความสำเร็จของโปรแกรมหรือความล้มเหลวทำให้เกิดวิจารณ์ญาณที่ดี การใช้ประสบการณ์ในอดีตเป็นเพียงบทเรียนสำหรับการปฏิบัติการในอนาคตอาจเป็นปัญหาคือ (1) คนส่วนใหญ่ไม่ได้คำนึงถึงเหตุผลสำหรับความผิดพลาดหรือความล้มเหลว (2) บทเรียนจากประสบการณ์ไม่สามารถนำไปใช้ได้สำหรับปัญหาใหม่ ๆ การตัดสินใจที่ดีสามารถประเมินเหตุการณ์ในอนาคตในขณะที่ประสบการณ์เป็นเพียงอดีตเท่านั้น ในทางตรงกันข้ามถ้าบุคคลมีความระมัดระวังในการวิเคราะห์ประสบการณ์และพิจารณาจากประสบการณ์ถึงสาเหตุของความล้มเหลวประสบการณ์จะเป็นประโยชน์ การตัดสินใจในประเทศจีน การตัดสินใจที่สำคัญกำหนดโดยบุคคลในระดับสูง แต่บุคคลจำนวนมากจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ การปฏิบัติการ ผู้บริหารระดับล่างจะมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจน้อย การตัดสินใจผ่านคณะกรรมการวางแผนจากส่วนกลางซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของรัฐบาล ผลลัพธ์ก็คือขาดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติตามการตัดสินใจแม้ว่าจะคำนึงถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงแต่ ผู้บริหารในระดับบนของลำดับชั้นบังคับบัญชายืนยันการตัดสินใจเดิม เพราะการกำหนดใหม่ หมายถึงการยกเลิกสิ่งที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการแล้ว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สายฝน เชิงเขาว (2536 : 135) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ กรุงเทพมหานคร โดยศึกษาและวิจัยวิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าวิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ กรุงเทพมหานคร ผู้บริหารตัดสินใจโดยใช้วิธี “ผู้บริหารตัดสินใจเอง แล้วแจ้งให้อาจารย์ทราบ” ในการบริหารงานบุคลากร และพบว่าอาจารย์ส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารใช้วิธี “ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้อาจารย์ทราบ” ในการบริหารงานบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อาริยา สุวรรณวงษ์ (2545 : 42) ได้ศึกษาเรื่อง แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาภาคใต้ พบว่า การพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูมีแบบผู้นำแบบมุ่งเกณฑ์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภูมิร งาม (2540 : 102) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการณ์วินิจฉัยสั่งการของครูใหญ่โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขต กรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า พฤติกรรมการณ์วินิจฉัยสั่งการในงานธุรการ การเงินและพัสดุ มีระดับภาวะปฏิบัติมาก

วิธีที่ 4 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายกลุ่ม ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้ตัดสินใจสั่งการในงานวิชาการและงานกิจการนักเรียน โดยในงานวิชาการผู้บริหารใช้ตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดและปรับปรุงหลักสูตร การควบคุมคุณภาพการเรียนการสอนให้เป็นที่ไปตามหลักสูตร การจัดเอกสารประกอบหลักสูตร การดำเนินการจัดตารางสอน การกำหนดแนวทางพัฒนาคุณภาพงานวิชาการของโรงเรียน การกำหนดวิธีการวัดผลและประเมินผลของวิชาการภายในโรงเรียน การสรรหาวิทยากรในท้องถิ่นมาให้ความรู้กับครูและนักเรียนในโรงเรียน การวางแผนโครงการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียน การวางแผนการนิเทศภายใน

โรงเรียนและการพิจารณาเปิดแผนการเรียนในโรงเรียน ในงานกิจการนักเรียนผู้บริหารใช้ตัดสินใจ เกี่ยวกับการกำหนดวิธีการวัดผลและประเมินผลของงานกิจการนักเรียนการจัดกิจกรรมให้แก่ นักเรียน การจัดกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาด้านความประพฤติของนักเรียน การจัดบริการแนะแนว ให้แก่นักเรียน การจัดบริการด้านส่งเสริมสุขภาพอนามัยให้แก่นักเรียน การพิจารณาจัดสรร สวัสดิการที่บริการแก่นักเรียน การพิจารณาจัดสรรสวัสดิการที่บริการแก่นักเรียน การจัดสรร งบประมาณเพื่อสนับสนุนงานกิจการนักเรียน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะงานวิชาการและงานกิจการ นักเรียนเป็นงานที่มีผลต่อพัฒนาการทางด้านความรู้ อารมณ์ สังคมและวัฒนธรรม จริยธรรมของ เยาวชนในชาติ นั่นคือ “นักเรียน” โดยตรง จึงจัดได้ว่าเป็นงานที่ต้องใช้ความรอบคอบในการ ดำเนินงาน และจากข้อที่พบจากการวิจัยของงานวิชาการและงานกิจการนักเรียนทุกข้อล้วนเป็นสิ่งที่ ผู้บริหารไม่สามารถตัดสินใจได้เพียงลำพังหรือดำเนินการให้สำเร็จได้เพียงผู้เดียว จะเห็นได้ว่างาน ดังกล่าวนอกจากจะต้องขอความคิดเห็นจากบุคคลหลายกลุ่มแล้ว ที่สำคัญยังต้องขอความร่วมมือ จากทุกฝ่ายนับตั้งแต่ นักเรียน ผู้ได้บังคับบัญชาทุกฝ่ายตลอดจนผู้บริหารด้วยตนเองเพื่อตัดสินใจร่วม กันและยอมรับซึ่งกันและกัน เพื่อการทำงานเป็นหมู่คณะ จะได้เป็นไปอย่างราบรื่นและเกิดผลงาน ที่สร้างสรรค์ และหากผู้บริหารสามารถบริหารและจัดการให้ทุกฝ่ายยอมรับและยินดีช่วยกันทำงาน วิชาการและงานกิจการนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วจะมีผลโดยตรงต่อชื่อเสียงของโรงเรียน จึงอาจถือได้ว่างานวิชาการและงานกิจการนักเรียนเป็นจุดแข่งขันและจุดขายนอกเหนือจากเรื่อง อาคารสถานที่ของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ทุกแห่ง ผู้บริหารจึงพยายามระดมความคิดเห็นจากทุกกลุ่มเพื่อความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการ และงานกิจการนักเรียน เพื่อให้ได้มาซึ่งกลุ่มเป้าหมายก็คือ “นักเรียน” นั่นเอง ซึ่งสอดคล้อง กับแนวความคิดของ สมยศ นาวิการ (2523 : 119-120) ที่กล่าวว่า ส่วนใหญ่แล้วผู้บริหารไม่ได้ ทำการตัดสินใจโดยลำพัง พวกเขามักจะปรึกษากับบุคคลอื่น ๆ เพื่อหาข้อมูลหรือความเห็นก่อนที่ จะมีการตัดสินใจอยู่เสมอ พวกเขาจะใช้กลุ่มตัดสินใจ การอภิปรายโดยกลุ่มจะช่วยเพิ่มความคิด สร้างสรรค์ให้มากขึ้นในการตัดสินใจ บุคคลใดบุคคลหนึ่งอาจจะแสดงความคิดเห็นที่อาจจะจุดชนวน ความเห็นของบุคคลอื่นได้ นี่คือการระดมความคิดในฐานะที่เป็นเทคนิคของความคิดสร้างสรรค์ อย่างหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ ศิริวิวัฒน์ เถวีรัตน์ และคณะ (2539 : 129) กล่าวว่า โมเดลคลาสสิก (The Classical Model) เป็นโมเดลการตัดสินใจซึ่งมีข้อสมมติว่าผู้บริหารใช้การ ตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผลและวัตถุประสงค์ โดยถือเกณฑ์ที่ดีที่สุดเกี่ยวกับองค์การ ในกรณีนี้ ผู้บริหารจะสำรวจทางเลือก และพิจารณาถึงผลลัพธ์ของแต่ละทางเลือกก่อนเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด สำหรับองค์การ และผลตอบแทนเชิงเศรษฐกิจสูงสุดขององค์การ ในกรณีนี้ผู้บริหารต้องมีข้อมูล เพียงพอเกี่ยวกับปัญหาในการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนตลอดจนข้อมูลเกี่ยวกับทางเลือกและผลลัพธ์ การตัดสินใจใช้หลักเหตุผลล่วงหน้าหนักแต่ละทางเลือกในการตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ของ สายฝน เชิงชาวี (2536 : 135) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียน

มัธยมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ กรุงเทพมหานคร โดยศึกษาและวิจัยวิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าวิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ กรุงเทพมหานคร ผู้บริหารใช้วิธี “ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากอาจารย์ก่อนที่จะตัดสินใจ” ในการบริหารงานวิชาการ อาจารย์ส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการ โดยวิธี “ผู้บริหารร่วมกับคณะกรรมการหรือกลุ่มอาจารย์ทำการตัดสินใจ” ในการบริหารงานวิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จงกณีย์ ยศบรรดาศักดิ์ (2535 : 138) ได้ศึกษาลักษณะการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตั้งกวดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์ส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการ “ประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกพร้อมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน” ในการบริหารงานวิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพ์พรรณ บุญมุสิก (2534 : 180) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษา อังกักรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานวิชาการ ด้วยวิธีประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกพร้อมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจ โดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน

วิธีที่ 5 คือทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกกับผู้ได้บังคับบัญชาและตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้ตัดสินใจในงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเกี่ยวกับการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวกับประเพณีและวัฒนธรรมในท้องถิ่น การกำหนดนโยบายการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การวางแผนสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การส่งเสริมการจัดกิจกรรมร่วมกันกับสถาบันอื่น ๆ การส่งเสริมการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับงานของทางโรงเรียน การสนับสนุนให้ความรู้ด้านวิชาชีพแก่ชุมชน การวัดผลและประเมินผลความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะปัจจุบันเป็นยุคปฏิรูปการศึกษา โรงเรียนถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน ชุมชนเข้ามามีบทบาททางการศึกษามากขึ้น ตลอดจนการแข่งขันด้านธุรกิจทางการศึกษาของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาการธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร มีมากขึ้น ผู้บริหารจึงให้ความสำคัญกับงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนมากขึ้นตามไปด้วย ผู้บริหารจึงต้องรับฟังความคิดเห็นจากทุกคนเพื่อให้ทุกคนเกิดการยอมรับและนำไปปฏิบัติอย่างถูกต้องตรงกัน เนื่องจากงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเป็นงานที่ทุกคนในโรงเรียนต้องมีทัศนคติที่ดีต่อโรงเรียนก่อนแล้วจึงจะสามารถถ่ายทอดทัศนคติที่ดีหรือภาพพจน์ที่ดีของโรงเรียนไปสู่ชุมชนได้ และเมื่อชุมชนเกิดทัศนคติที่ดีต่อโรงเรียนแล้วก็นับได้ว่าหนทางการตลาดของโรงเรียนก็จะประสบความสำเร็จตามไปด้วย จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญต่อทุกคนในโรงเรียนและทุกคนในชุมชนในการช่วยแสดงความคิดเห็นและดำเนินงาน

สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ ชงชัย สันติวงษ์ (2540 : 68 - 71) กล่าวว่า นักแก้ปัญหา หรือ Problem Solver คือ แบบการบริหารที่ปรากฏให้เห็นกันมากที่สุด ผู้บริหารแบบนี้ส่วนมากต่างก็จะสนใจต่อปัญหาที่กำลังเกิดขึ้น และจะพยายามหาทางแก้ไขปัญหานั้นเป็นปกติวิสัยในการประกอบธุรกิจของตน และหากเห็นชัดว่าต้องมีการปรับแก้หรือเปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะทำให้สิ่งต่าง ๆ ดีขึ้นผู้บริหารก็จะไม่ลังเลใจ การตัดสินใจเปลี่ยนแปลงมักจะกระทำเมื่อได้มีการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลอย่างชัดเจนเพียบพร้อมด้วยเหตุด้วยผล แต่จะมีใช้การเปลี่ยนแปลงโดยทำเพื่อการเอาใจ หรือตอบแทนบุญคุณใครรวมทั้งจะไม่ทำการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้เกิดการสูญเสียค่าใช้จ่ายไปโดยเปล่าประโยชน์ นักบริหารที่เป็นนักแก้ปัญหานี้ จะมีทัศนคติยอมรับแนวทางการบริหารธุรกิจแบบใหม่ภายใต้การรับรู้ถึงเงื่อนไขความเสี่ยงและความไม่แน่นอนต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น หรือพูดง่าย ๆ ก็คือ การเป็นนักบริหารที่ทำตัวบริหารงานอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงนั่นเอง ปัญหาหรือจุดอ่อนของนักบริหารแบบนี้ก็คือ โดยที่เป็นนักแก้ปัญหา นักบริหารชนิดนี้ จึงมักจะมีทัศนคติถูกรอบงำด้วยปัญหาปัจจุบันเฉพาะหน้าที่กำลังเกิดขึ้นอยู่เสมอจึงทำให้ ผู้บริหารชนิดนี้กลายเป็น “นักชกผู้พิชิตปัญหา” หรือ “นักแก้ปัญหา” ทุกอย่างที่เกิดขึ้น แต่ที่น่าจะดีกว่าหรือรูปแบบการบริหารที่เหมาะสมกว่าคือ แทนที่จะเป็นนักแก้ปัญหา น่าที่จะเป็น “นักป้องกันปัญหา” (Problem Preventer) โดยการวิเคราะห์ปัญหาให้ทราบไว้ล่วงหน้าแต่เนิ่น ๆ ในขั้นตอนการวางแผน แล้วหาวิธีปรับแก้ก่อนล่วงหน้า โดยไม่จำเป็นต้องเกิดการสูญเสียสิ้นเปลือง ซึ่งน่าจะเป็นวิธีที่ดีกว่ามาก นักบริหารที่มีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบและคิดไกลออกไปเป็นเชิงกลยุทธ์รวมทั้งมุ่งคิดถึงผลสำเร็จต่าง ๆ ที่จะเป็ผลประโยชน์ต่อองค์กรในระยะยาวนั้น มักจะถูกวิจารณ์ก่อนและว่า “แก่วิชาการเกินไป มิใช่ นักปฏิบัติ” ซึ่งความจริงข้อกล่าวหานั้นก็จะเป็นเพราะการมีขอบเขตการวิเคราะห์ที่กว้างกว่าคาบเกี่ยวกับเวลายาวนานกว่าหรือวิเคราะห์เกี่ยวพันไปถึงส่วนต่าง ๆ ของระบบใหญ่อย่างทั่วถึง ซึ่งเป็นลักษณะของนักวางแผนนั่นเอง ความเห็นหรือข้อเสนอแนะทางการบริหารของนักบริหารกลุ่มนี้จึงถูกดูแลในระยะต้นแต่ครั้งมีการติดตามผลยาวนานออกไป ประสิทธิภาพการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจของนักวางแผนผู้แสวงหาปัญหาและมุ่งป้องกันปัญหาก็มีคุณค่ากว่ามากมาย นักปฏิบัติที่มุ่งแก้ปัญหาจึงมักเป็เป็นผู้ช่วยให้องค์กรได้รับกำไรหรือเกียรติคุณชมเชยในผลงานระยะสั้นเท่านั้น แต่กลับต้องทำให้องค์กรและสมาชิกองค์กรต้องเปลืองตัวโดยล้มลุกคลุกคลาน กว่าที่จะก้าวไปถึงจุดหมายก็ต้องเสียเวลามากกว่า หรือต้องทนเล่นละครซ้ำฉากในหลายตอนโดยซ้ำ ๆ กลับ ๆ ซึ่งเท่ากับเป็นการทำให้เกิดการสูญเสียในทรัพยากรอย่างน่าเสียดายนักบริหารที่มุ่งป้องกันปัญหาโดยเน้นการแสวงหาปัญหา และมีการวางแผนมาก ๆ จึงนับว่าเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าต่อองค์กรทุกแห่งเป็นอย่างยิ่ง บุคคลเหล่านี้จะเป็นนักบริหารมืออาชีพที่มีบทบาทสำคัญในการช่วยค้นหาวิธีและหนทางสร้างสรรค์ ภายใต้การอ่านสภาพแวดล้อมให้สมาชิกผู้ติดตามและองค์กรมีความมั่นใจได้ตลอดเวลา การตัดสินใจของนักแสวงหาปัญหาหรือนักวางแผนผู้คอยป้องกันปัญหาจึงนับว่าเป็น

บทบาทของ “ผู้ใหญ่ที่รอบคอบ” เปรียบเสมือนความคิดที่ได้จากผู้มีประสบการณ์สูงนั่นเอง ผลงานของนักวางแผนขององค์กร ถ้าติดตามประเมินผลดูแล้วส่วนมากจะมีคุณค่าสูงมาก แต่จะเห็นผลได้ในระยะยาว นักวางแผนเหล่านี้ที่ทราบตนเองดี มักจะทิ้งท้ายคำพูดไว้สำหรับพิสูจน์เสมอว่า “หัวเราะที่หลังดีกว่า” นั่นคือ หลาย ๆ ปีต่อมาหลายสิ่งหลายอย่างของนักปฏิบัติมีโอกาสจะสัมฤทธิ์ผลได้ไม่น้อย ในขณะที่ข้อเสนอแนะของนักวางแผนมักจะถูกต้องเป็นจริงได้มาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2542 : 39-40) กล่าวว่า รวบรวมข้อเท็จจริง (Gather The Facts) ในการเปรียบเทียบหรือประเมินทางเลือกต่าง ๆ “ยอดหัวหน้านาน” จำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูล และข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับทางเลือกนั้น ๆ จึงควรบันทึกทั้งข้อดีข้อเสียของแนวทางการแก้ปัญหาแต่ละข้อ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจให้ถูกต้องยิ่งขึ้น การตัดสินใจเลือกและนำไปปฏิบัติ เมื่อประเมินทางเลือกต่าง ๆ จนได้ข้อยุติ “ยอดหัวหน้านาน” จะต้องตัดสินใจเลือกแนวทางแก้ปัญหาที่คิดว่าเหมาะสมที่สุด แล้วนำไปปฏิบัติเพื่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ ชาญชัย อาจินสมาจาร (2535 : 79-83) กล่าวว่า บางครั้ง เราจะพบหัวหน้านานประเภท อาศัยงานวิจัย ซึ่งจะปฏิเสธการตัดสินใจใด ๆ จนกว่าจะได้ศึกษาในทุกลักษณะของปัญหาก่อน เขาต้องการข้อมูลทุกอย่างก่อนจะลงมือตัดสินใจ ถ้ายังได้ข้อมูลไม่ครบ เขาก็ยังไม่ตัดสินใจ หัวหน้านานบางประเภท ก่อนตัดสินใจจะถามความเห็นของทุกคน ทั้ง ๆ ที่เป็นปัญหาเล็ก ๆ หัวหน้านานที่ดีจะต้องศึกษาวิธีการต่าง ๆ ที่ทำให้การตัดสินใจทางการบริหารดำเนินไปด้วยความสำเร็จ คือความหมายการตัดสินใจ การตัดสินใจหลาย ๆ อย่างจะเกี่ยวข้องกับงาน ดังนั้น ถ้าหากการตัดสินใจมีผลกระทบกระเทือนต่อพนักงาน หัวหน้านานควรจะให้พนักงานเข้าร่วมปรึกษาในกระบวนการตัดสินใจด้วย และควรจะต้องความหมายกับพนักงานโดยรวดเร็ว และให้ได้รับการสนับสนุนจากพนักงาน ตอบปัญหาของพนักงานด้วยความระมัดระวังและจริงใจ การนำการตัดสินใจออกปฏิบัติต้องอาศัยพนักงานด้วย ถ้าหากพนักงานไม่ร่วมมือด้วย การนำการตัดสินใจออกปฏิบัติก็ไร้ผล ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539 : 140) กล่าวว่า การตัดสินใจในญี่ปุ่นมีลักษณะที่น่าสนใจที่สุดของการจัดการญี่ปุ่นคือ วิธีการตัดสินใจ ในองค์กรที่เป็นรูปแบบหลายระดับจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ส่วนที่สำคัญที่สุดของกระบวนการก็คือ การทำความเข้าใจตลอดจนวิเคราะห์ถึงปัญหาและการพัฒนาผลลัพธ์ทางเลือกต่าง ๆ การตัดสินใจสำคัญอาจเกิดจากการจัดการระดับบนไปยังระดับล่างจะย้อนกลับไปยังระดับบน การตัดสินใจที่ไม่สำคัญอาจเริ่มต้นที่ระดับล่างและเสนอต่อผู้บริหารระดับบน อำนาจทางการเงินในการตัดสินใจยังขึ้นกับการจัดการระดับบน ปัญหาและผลลัพธ์จะมีการอธิบายในหลายระดับตามสายการบังคับบัญชาขององค์กร การจัดการระดับบนมีสิทธิ์เลือกที่จะยอมรับหรือปฏิเสธการตัดสินใจโดยทั่วไปการตัดสินใจจะมีการป้อนกลับโดยผู้ปฏิบัติงานระดับบัญชาเพื่อการศึกษาต่อไปมากกว่าที่จะเป็นการต่อต้าน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ตำราย คันธี (2542 : 121) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมในการตัดสินใจตั้งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านฝื่อ จังหวัด

อัครธานี ผู้บริหารโดยส่วนรวมใช้วิธีประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกันกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความคิดเห็นสอดคล้องกัน ในงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

วิธีที่ 2 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ใช่ตัดสินใจสั่งการในงานแต่ละงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะหากผู้บริหารมีความรู้ประสบการณ์ไม่มากเท่าที่ควรในเรื่องที่ตนต้องตัดสินใจสั่งการแล้ว การจะตัดสินใจสั่งการสิ่งใดลงไปเพียงใช้ข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ได้บังคับบัญชานั้นถือว่าเป็นวิธีการตัดสินใจที่รวดเร็ว แต่เปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชามีผลให้ผู้บริหารขาดการยอมรับจากผู้ได้บังคับบัญชา และเป็นการตัดสินใจที่มีอัตราการเสี่ยงสูงอีกทั้งยังต้องรับผิดชอบในการตัดสินใจของตน แต่เพียงผู้เดียวหากมีความผิดพลาดเกิดขึ้น โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา เพราะการบริหารโรงเรียนก็คือการบริหารธุรกิจอย่างหนึ่ง สิ่งที่ต้องการมากที่สุดในการประกอบธุรกิจก็คือ “กำไร” ดังนั้นผู้บริหารจึงหลีกเลี่ยงการใช้วิธีการดังกล่าวในการตัดสินใจสั่งการซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมลวรรณ บุญมุติก (2534 : 69) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก ไม่เลือกการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชาเป็นลำดับแรก สอดคล้องกับงานวิจัยของ สายฝน เจริญเชาว์ (2536 : 115) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ กรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ของโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ ไม่เลือกการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชาเป็นลำดับแรก

วิธีที่ 3 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาร่วมกันกับผู้ได้บังคับบัญชา เป็นรายบุคคล ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ใช่ตัดสินใจสั่งการในงานแต่ละงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การอภิปรายปัญหากับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลนั้นต้องใช้เวลาอันนานจึงจะได้ข้อสรุปและที่สำคัญนั้นอาจเป็นจุดให้เกิดความแตกแยกของผู้ได้บังคับบัญชา อันเนื่องมาจากไม่ได้รับฟังความคิดเห็นของกันและกัน ในโอกาสเดียวกัน ผู้บริหารจึงหลีกเลี่ยงวิธีการตัดสินใจดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จงกตนิษฐ์ ขศบรรดาศักดิ์ (2535 : 95) ได้ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสระบุรี ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่เลือกการตัดสินใจโดยอภิปรายปัญหาร่วมกันกับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล เป็นลำดับแรก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ตำราย คันธี (2542 : 63) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านฝ้อ จังหวัดอุดรธานี พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่เลือกการตัดสินใจโดยอภิปรายปัญหาร่วมกันกับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล เป็นลำดับแรก

ตอนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับขนาดของโรงเรียน

เอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ตามโครงสร้างการบริหารงาน ทั้ง 6 งาน ในภาพรวม พบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาก่อนตัดสินใจสั่งการในเรื่องใดๆ ก็ตามต้องมีข้อมูลพื้นฐานในการนำมาช่วยตัดสินใจหลายทาง เช่น ข้อมูล เวลา ความรู้ ประสบการณ์ งบประมาณ นโยบายของโรงเรียน ธรรมชาติของบุคลากรในโรงเรียน ระดับความสำเร็จที่ต้องการ โดยเฉพาะขนาดของโรงเรียนที่ตนบริหารงานอยู่ เพราะวิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีเดียวกันในงานอย่างเดียวกันอาจจะได้ผลงานออกมาแตกต่างกัน ถ้าขนาดของการควบคุมหรือระดับของสายงานซับซ้อนไม่เท่ากัน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาควรคำนึงถึงขนาดของโรงเรียนเพราะการตัดสินใจที่คำนึงถึงขนาดของโรงเรียนจะทำให้การบริหารงานเหมาะสมกับสภาพของโรงเรียนไม่เกิดสภาวะตึงหรือหย่อนเกินไปในการบริหารงานทุกงานในโครงสร้างการบริหารงานทั้ง 6 งานเกิดการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกัน ดังนั้นการใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการที่เหมาะสมกับขนาดของโรงเรียนจึงถือเป็นบันไดอีกขั้นหนึ่งที่จะนำผู้บริหารไปสู่ความสำเร็จในการบริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ สมยศ นาวิการ (2540 : 593) กล่าวว่า ผู้บริหารสามารถสั่งการผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่นั้น ขนาดของการควบคุมมีความสำคัญเพราะขนาดของการควบคุมจะกำหนดจำนวนของระดับการบริหาร ผู้บริหารระดับสูงต้องการขนาดของการควบคุมแคบกว่าผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับกลางต้องการขนาดของการควบคุมแคบกว่าผู้บริหารระดับต้น ขนาดของการควบคุมที่ดีที่สุดของผู้บริหารหนึ่งคน ไม่อาจมีบุคคลที่รายงานโดยตรงมากกว่าหกคน เพื่อที่จะควบคุมได้อย่างใกล้ชิด แต่กระนั้นเมื่อบริษัทเจริญเติบโตและซับซ้อนมากขึ้น ผู้บริหารหลายคนได้เริ่มต้นเชื่อว่าพวกเขาสามารถสั่งการและควบคุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กาญจนา บุญภักดี (2544 : 96) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ด้านระบบบริหารโรงเรียน จำแนกตามขนาดของโรงเรียนพบว่า การมีโอกาสเข้าร่วมประชุมกับผู้บริหาร แตกต่างกัน แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ พวงเพชร แต่งตั้ง (2544 : 80) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ในภาพรวมขนาดของโรงเรียนไม่มีผลต่อการบริหารงานในสถานศึกษา เมื่อพิจารณาเป็นงานพบว่า

งานวิชาการมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ การพิจารณาการวางแผนการนิเทศภายในโรงเรียน การพิจารณาวางแผนจัดซื้ออุปกรณ์ที่ใช้ในการเรียนการสอน และการสรรหาวิทยากรในท้องถิ่นมาให้ความรู้กับครูและนักเรียนในโรงเรียน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนมีขนาดใหญ่หมายถึงการมีนักเรียนจำนวนมาก บุคลากรที่ทำหน้าที่สอนก็จะมากตามไปด้วยจึงส่งผลการพิจารณาการวางแผนการนิเทศภายในโรงเรียนเรียนก็อาจต้องใช้ระยะเวลาในการนิเทศมากขึ้นหากผู้ทำหน้าที่นิเทศไม่สมดุลกับผู้ถูกนิเทศ หรืออาจใช้เวลาในการนิเทศไม่มาก

หากมีการวางแผนที่ดีและมีบุคลากรพร้อม ในทำนองเดียวกันการวางแผนจัดซื้ออุปกรณ์ที่ใช้ในการเรียนการสอนและการสรรหาวิทยากรในท้องถิ่นมาให้ความรู้กับครูและนักเรียนในโรงเรียนก็ต้องจัดสรรให้เหมาะสมกับจำนวนนักเรียนและครู เพื่อลดการติดขัดในเรื่องของเวลา งบประมาณ บุคลากร ซึ่งทั้งหมดนี้จะดำเนินไปได้ด้วยดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารนั่นเอง ซึ่งเห็นว่าสั่งการ ได้เหมาะสมเพียงใดกับขนาดของโรงเรียนที่ตนบริหารอยู่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทรงชัย เขาวนไวยพจน์ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาวิชาการของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา สาขาบริหารธุรกิจ ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า สภาพการบริหารงานวิชาการของครูและผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา สาขาบริหารธุรกิจ ในเขตกรุงเทพมหานครของโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีสภาพการบริหารงานวิชาการแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภมร เชาว์แหลม ( 2540 :115 ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการวินิจฉัยสั่งการของครูใหญ่โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า ทักษะของครูใหญ่ในโรงเรียนขนาดเล็กและทักษะของครูใหญ่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ ในงานวิชาการแตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ พวงเพชร แต่งตั้ง (2544 : 80) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า การบริหารงานวิชาการของครูใหญ่ในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาจำแนกตามขนาดโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

งานบุคลากรมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณสำหรับบุคคลกร การกำหนดความต้องการบุคลากรในโรงเรียน การสรรหาบุคลากรเข้าปฏิบัติในโรงเรียน การคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในโรงเรียน การพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรในโรงเรียนและการพิจารณาเกี่ยวกับสวัสดิการสำหรับบุคลากรภายในโรงเรียน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะขนาดของโรงเรียนเป็นตัวชี้วัดความต้องการของบุคลากร รวมไปถึงวิธีการให้ได้มาซึ่งบุคลากรและจำนวนบุคลากร ซึ่งทั้งหมดมีส่วนสัมพันธ์กับงบประมาณที่จัดสรรให้กับบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ สมยศ นาวิการ (2540 : 751) กล่าวว่า เมื่อผู้บริหารเพิ่มจำนวนบุคลากร ผลการปฏิบัติงานจะสูงขึ้น แต่เมื่อเลยไปจากจุดหนึ่งแล้ว ผลกระทบของการเพิ่มคนงานจะเริ่มทำให้ผลการปฏิบัติงานคงที่หรืออาจลดลงได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภมร เชาว์แหลม (2540 :120) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการวินิจฉัยสั่งการของครูใหญ่โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า ทักษะของครูใหญ่ในโรงเรียนขนาดเล็กและทักษะของครูใหญ่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ ครูใหญ่มีบทบาทในการส่งเสริมงานการจัดการปฐมนิเทศครูบรรจุนใหม่แตกต่างกันซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ พวงเพชร แต่งตั้ง (2544 : 80) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าการบริหารงานบุคคลของครูใหญ่ในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาจำแนกตามขนาดโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

งานกิจการนักเรียนมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ การกำหนดแผนงานการปฏิบัติงานกิจการนักเรียน การพิจารณาจัดสรรสวัสดิการที่บริการแก่นักเรียน และการจัดบริการแนะแนวให้แก่ นักเรียน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะงานกิจการนักเรียน เช่น การจัดสวัสดิการ การบริการ การแนะแนวและการจัดกิจกรรมให้กับนักเรียนของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา เป็นอีกงานหนึ่งที่อยู่ในความสนใจในการเลือกสถานศึกษาของนักเรียน ดังนั้น ผู้บริหารต้องรู้จักเลือกวิธีการตัดสินใจสั่งการเพื่อให้การดำเนินงานกิจการนักเรียนเป็นไปอย่างเหมาะสมและถูกสัดส่วนและทั่วถึงกับขนาดของนักเรียน เพื่อให้ นักเรียนเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของโรงเรียน ซึ่งความพึงพอใจของนักเรียนในงานกิจการนักเรียนของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษานั้นมีผลโดยตรงต่อขนาดของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาตลอดเวลา ซึ่งหากขนาดของโรงเรียนเปลี่ยนไปโครงสร้างของการบริหารโรงเรียนก็อาจต้องมีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วยซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ โจน วูดเวิร์ด (อ้างใน สมยศ นาวิกโร. 2540 : 716) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์กรและการออกแบบขององค์กร พบว่า ขนาดขององค์กรจะกระทบต่อองค์ประกอบทางโครงสร้างบางอย่างด้วย องค์ประกอบทางโครงสร้างเหล่านี้ได้แก่ การแบ่งงานกันทำเฉพาะด้าน การสร้างความแตกต่างและการประสานงาน สายงานที่ปรึกษา ความเป็นระเบียบแบบแผน และการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภมร เชาวน์แหลม (2540 :117) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการวินิจฉัยสั่งการของครูใหญ่โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า ทักษะของครูใหญ่ในโรงเรียนขนาดเล็กและทักษะของครูใหญ่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ ครูใหญ่มีบทบาทในการให้คำแนะนำรูปแบบและวิธีการในการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรแตกต่างกัน

งานธุรการมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ การกำหนดแผนงานธุรการ การจัดวางระบบงานการจัดเอกสารและการพิจารณาจัดซื้อครุภัณฑ์วัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษา ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ การกำหนดแผนงานธุรการมีความเกี่ยวข้องกับการเงินและเอกสารโดยตรง ดังนั้นขนาดของโรงเรียนจึงมีผลโดยตรงต่องานเอกสารและโดยเฉพาะเรื่อง “การเงิน” ถ้าขนาดโรงเรียนเป็นโรงเรียนขนาดเล็กรูปแบบการจัดเก็บเอกสารก็จะไม่ต้องยุ่งยากหรือซับซ้อนมากนักต่อการจัดเก็บหรือสืบค้น แต่การจัดซื้อครุภัณฑ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กนั้นต้องมีความระมัดระวังมากเพราะเป็นการลงทุนที่สูงจึงต้องคำนึงถึงจุดคุ้มทุนให้มาก ซึ่งงานทั้งหมดที่กล่าวมาของโรงเรียนขนาดเล็กจะแตกต่างกับโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่เป็นอันมาก เพราะโรงเรียนขนาดใหญ่ในการวางระบบเอกสารหลายโรงเรียนต้องใช้ระบบคอมพิวเตอร์เข้าช่วยอย่างเป็นระบบการจัดซื้อครุภัณฑ์มีโอกาสคุ้มทุนมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็กเป็นอันมาก จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่างานธุรการของโรงเรียนแต่ละขนาดนั้นมีรูปแบบที่ต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเลือกวิธีการตัดสินใจสั่งการที่ต่างกันเกี่ยวกับงานธุรการเพื่อสำเร็จความเหมาะสมกับขนาดโรงเรียนของตน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภมร เชาวน์แหลม ( 2540 :118 ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการวินิจฉัย

ตั้งการของครูใหญ่โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า ทัศนะของครูใหญ่ในโรงเรียนขนาดเล็กและทัศนะของครูใหญ่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ ครูใหญ่มีบทบาทในงานการเงินและบัญชีของโรงเรียนแตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ พวงเพชร แต่งตั้ง (2544 : 80) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าการบริหารงานธุรการของครูใหญ่ในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาจำแนกตามขนาดโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

งานอาคารสถานที่ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ การกำหนดแผนงานอาคารสถานที่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ปัจจุบันงานอาคารสถานที่เป็นงานหนึ่งที่แสดงให้นักศึกษาภายนอกได้เห็นถึงวิสัยทัศน์และหน้าตาของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม อาคารสถานที่เป็นสิ่งรองรับต่อขนาดของนักเรียนตลอดจนบุคลากรทุกคนในโรงเรียนโดยตรง งานอาคารสถานที่เป็นงานที่ใช้งบประมาณสูงหากผู้บริหารตัดสินใจพลาดก็หมายถึงการสูญเสียงบประมาณโดยไร้ประโยชน์ซึ่งกรณีดังกล่าวไม่ควรให้เกิดขึ้น โดยเฉพาะกับธุรกิจทางการศึกษาของเอกชน ดังนั้นผู้บริหารต้องทำการตัดสินใจในเรื่องอาคารสถานที่ให้สอดคล้องกับขนาดของโรงเรียนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้และต้องให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วย ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ พวงเพชร แต่งตั้ง (2544 : 80) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าการบริหารงานอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกของครูใหญ่ในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาจำแนกตามขนาดโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

งานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ การสนับสนุนให้ความรู้ด้านวิชาชีพแก่ชุมชนและการวัดผลและประเมินผลความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การสนับสนุนให้ความรู้ด้านวิชาชีพแก่ชุมชนและการวัดผลและประเมินผลความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาเอกชนจะมองเห็นความสำคัญของงานดังกล่าวได้ก็ต่อเมื่อโรงเรียนของตนมีสภาพการบริหารเป็นปึกแผ่นมั่นคงและอยู่ตัวพอสมควรจึงดำเนินงานดังกล่าวได้ โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาที่สามารถดำเนินการได้ก็จะต้องเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่เสียเป็นส่วนใหญ่ ถึงแม้ว่างานดังกล่าวถือว่าการปฏิรูปการศึกษาอีกอย่างหนึ่งก็ตาม แต่ก็มีความลำบากของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาขนาดเล็กที่จะทำได้ เพราะหากทำก็หมายถึงจะต้องมีบุคลากร งบประมาณ อาคารสถานที่ไว้รองรับชุมชน ส่วนการประเมินผลความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนนั้น โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาส่วนใหญ่ยังไม่ได้ทำเป็นระบบ โดยทั่วไปจะประเมินจากจำนวนนักเรียนที่เข้าเรียนในแต่ละปีการศึกษาหรือจากจำนวนครั้งที่ชุมชนมาใช้สถานที่และขอความช่วยเหลือจากโรงเรียน และจำนวนครั้งที่ทางโรงเรียนออกไปศึกษาดูงานภายนอกหรือไปทำกิจกรรมร่วมกับชุมชนนอกสถานที่ โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาที่มีชื่อเสียงซึ่งโดยทั่วไปจะเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่เท่านั้นที่อาจจะทำ

การประเมินผลงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนออกมาเป็นอย่างไร เพราะถือว่าเป็นงานวิจัยตลาดของโรงเรียนอีกรูปแบบหนึ่งเช่นกัน ดังนั้นจะเห็นได้ว่างานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนนั้นเป็นงานที่ผู้บริหารต้องใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจตั้งการสูงไม่แพ้กับงานเพื่อให้สอดคล้องกับขนาดของโรงเรียนหรือความพร้อมของโรงเรียนนั่นเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภมร เชาวน์แหลม (2540 :125) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการณ์วิจัยตั้งการของครูใหญ่โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า ทักษะของครูใหญ่ในโรงเรียนขนาดเล็กและทักษะของครูใหญ่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ ครูใหญ่มีบทบาทในการจัดทำโครงการงบประมาณประจำปีในการจัดกิจกรรมร่วมกับท้องถิ่นแตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ พวงเพชร แต่งตั้ง (2544 : 80) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าการบริหารงานการสร้างความสัมพันธ์ภายนอกของครูใหญ่ในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาจำแนกตามขนาดโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจตั้งการของผู้บริหารกับประสบการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ตามโครงสร้างการบริหารงานทั้ง 6 งาน พบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งอาจเป็นเพราะ แม้ว่าคุณจะเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเลือกวิธีการตัดสินใจตั้งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา แต่ประสบการณ์ในการบริหารงานโรงเรียนก็เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องมีควบคู่ไปกับความรู้ ดังนั้นผู้บริหารงานโรงเรียนตามโครงสร้างการบริหารงานทั้ง 6 งานจึงที่ต้องอาศัยประสบการณ์มากพอสมควรในการตัดสินใจตั้งการที่ถูกต้อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ เจริญผล สุวรรณโชติ (2519 : 49) ที่กล่าวว่า ประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหารเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้ผู้บริหารมีการตัดสินใจที่ถูกต้องและที่ดี ทั้งนี้เป็นที่ยอมรับกันเสมอว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานมากย่อมมีโอกาสดีที่จะใช้ประสบการณ์ของตนเองมาใช้ในการตัดสินใจและรู้ว่า ลักษณะของงานชนิดนั้นจะต้องใช้การตัดสินใจแบบใดจึงจะทำให้บังเกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานมากที่สุด ประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหารจึงนับได้ว่ามีความสำคัญต่อการตัดสินใจเป็นอันมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ ศิริวรรณ เถวีรัตน์ และคณะ (2539 : 130) ที่กล่าวว่า ประสบการณ์ในอดีตเป็นบทบาทที่สำคัญในการตัดสินใจผู้บริหารที่มีประสบการณ์โดยทั่วไปเชื่อถือว่าสิ่งต่าง ๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จ และข้อผิดพลาดซึ่งเกิดขึ้นถือว่าเป็นข้อแนะนำในอนาคตทัศนคตินี้บอกกว่าประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้บริหารทำให้เขามีความสามารถมากขึ้น ประสบการณ์เป็นครูที่ดีที่สุดเพราะผู้บริหารซึ่งมีตำแหน่งสูงจะมีประสบการณ์จากการตัดสินใจ ในอดีตยังไปกว่านั้นกระบวนการแก้ปัญหา การตัดสินใจและการเห็นความสำเร็จของโปรแกรมหรือความล้มเหลว ทำให้เกิดวิจรณ์ญาณที่ดี การใช้ประสบการณ์ในอดีตเป็นเพียงบทเรียนสำหรับการปฏิบัติการในอนาคตอาจเป็นปัญหาคือ (1) คนส่วนใหญ่ไม่ได้คำนึงถึงเหตุ

ผลสำหรับความผิดพลาดหรือความล้มเหลว (2) บทเรียนจากประสบการณ์ไม่สามารถนำไปใช้ได้สำหรับปัญหาใหม่ ๆ การตัดสินใจที่ดีสามารถประเมินเหตุการณ์ในอนาคตในขณะที่ประสบการณ์เป็นเพียงอดีตเท่านั้น ในทางตรงกันข้ามถ้าบุคคลมีความระมัดระวังในการวิเคราะห์ประสบการณ์และพิจารณาจากประสบการณ์ถึงสาเหตุของความล้มเหลว ประสบการณ์จะเป็นประโยชน์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 93) กล่าวว่า ประสบการณ์มาจากสิ่งที่พบเห็นที่แตกต่างกัน บางคนได้รับความกดดันจากประสบการณ์อย่างหนึ่ง ก็มีผลต่อการรับรู้ความเชื่อถือของบุคคลนั้นที่จะใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจเรื่องต่างๆด้วย คนมีประสบการณ์ในการทำงานเป็นเวลานานย่อมได้เปรียบในด้านการชำนาญงานด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ ศรีสุรางค์ ทินะกุล (2542 : 34) กล่าวว่า ประสบการณ์เดิมของบุคคล อาจเป็นสิ่งที่ส่งผลทางบวกและทางลบต่อการแก้ปัญหาถ้าส่งผลทางบวกก็ช่วยให้แก้ปัญหาได้เร็วขึ้น ถ้าส่งผลทางลบก็ขัดขวางการแก้ปัญหา แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ พวงเพชร แต่งตั้ง (2544 : 79) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ประสบการณ์การบริหารงานของครูใหญ่ไม่มีผลต่อการบริหารงานในสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สาวิตรี สัตยาอุทัย (2534 : 111) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการศึกษาการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา จังหวัดสงขลา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการที่ปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติของผู้บริหาร โรงเรียนในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นงานพบว่า

งานวิชาการมีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกข้อทั้งอาจเป็นเพราะ งานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารโรงเรียนแต่มีกระบวนการขั้นตอนการบริหารงานที่เป็นลำดับที่ค่อนข้างแน่นตายตัว อีกทั้งงานวิชาการเป็นงานที่ผู้บริหารทุกคนต้องเห็นความสำคัญและช่วยพัฒนางานวิชาการด้วยกันทุกคน อีกทั้งการบริหารงานวิชาการจะเป็นไปด้วยดีในยุคปฏิรูปการศึกษาได้นั้นต้องเน้นที่ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ ไม่ยึดติดกับการบริการแบบดั้งเดิมจนไม่ทันต่อสภาพสังคมในปัจจุบัน จึงไม่จำเป็นเสมอไปที่ผู้บริหารจะเลือกวิธีการตัดสินใจที่ถูกต้องจากประสบการณ์เสมอไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พวงเพชร แต่งตั้ง (2544 : 79) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าการบริหารงานวิชาการของครูใหญ่ในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาจำแนกตามประสบการณ์ของครูใหญ่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สาวิตรี สัตยาอุทัย (2534 : 111) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการศึกษาการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา จังหวัดสงขลา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการที่ปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติของผู้บริหาร โรงเรียนด้านการบริหารงานวิชาการไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประไพ แสงเดช (2542 : 149) ได้ศึกษา

เกี่ยวกับความต้องการพัฒนาวิชาการของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรม ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ระดับความต้องการพัฒนาวิชาการของครูและผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรม ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ไม่แตกต่างกัน

งานบุคลากรมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ การกำหนดนโยบายงานบุคลากรของโรงเรียนและการโยกย้ายและการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากร ทั้งอาจเป็นเพราะ ผู้บริหารที่มีประสบการณ์จะสามารถ คูนอก บอกคนได้ ใช้คนเป็น ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ พวงเพชร แต่งตั้ง (2544 : 79) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าการบริหารงานบุคคลของครูใหญ่ในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาจำแนกตามประสบการณ์ของครูใหญ่ไม่แตกต่างกัน และไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ สาวิตรี สัตยาขุฑ์ (2534 : 111) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการศึกษาการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา จังหวัดสงขลา พบว่าผู้บริหารโรงเรียนซึ่งมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการที่ปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติของผู้บริหาร โรงเรียนด้านการบริหารงานบุคลากรไม่แตกต่างกัน

งานกิจการนักเรียนมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ การกำหนดแผนงานการปฏิบัติงานกิจการนักเรียนและการจัดกิจกรรมให้แก่นักเรียน ทั้งอาจเป็นเพราะงานกิจการนักเรียนเป็นส่งเสริมพัฒนาการของนักเรียนนอกเหนือจากการเรียนในห้องเรียน การกำหนดแผนงานการปฏิบัติงานกิจการนักเรียนและการจัดกิจกรรมมีหลากหลายวิธีที่จะน่านักเรียนไปผู้เป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องใช้ประสบการณ์ที่มีอยู่เลือกหรือวางแผนปฏิบัติงานและสั่งการลงไปในการบริหารงานกิจการนักเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จินตนา เทพพิทักษ์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนบริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา ในจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันจะมีปัญหาการวางแผนต่างกัน โดยผู้ที่มีประสบการณ์น้อยจะมีปัญหาในระดับปานกลาง ผู้ที่มีประสบการณ์มากจะมีปัญหาระดับน้อย ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ สาวิตรี สัตยาขุฑ์ (2534 : 111) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการศึกษาการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา จังหวัดสงขลา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการที่ปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติของผู้บริหาร โรงเรียนด้านการบริหารงานกิจการนักเรียนไม่แตกต่างกัน

งานธุรการมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ การพิจารณาจัดสรรงบประมาณประจำปีของงานธุรการ และการพิจารณาจัดซื้อครุภัณฑ์วัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษา ทั้งอาจเป็นเพราะ งานธุรการมีความเกี่ยวข้องกับการเงิน โดยเฉพาะการจัดทำงบประมาณ

การจัดงบประมาณให้สอดคล้องกับรายจ่าย โดยเฉพาะโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาถ้าใช้งบประมาณอย่างประหยัดแต่ได้ผลงานออกมามีคุณภาพ นับว่าผู้บริหารโรงเรียนประสบความสำเร็จในการบริหารกิจการของโรงเรียน งานธุรการจึงเสมือนเส้นเลือดใหญ่ของโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่างกันอาจมีโอกาสดัดสินใจสั่งการให้เกิดรายจ่ายของโรงเรียนได้ต่างกัน ทั้งที่มีเป้าหมายเหมือนกันก็เป็นได้ ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ พวงเพชร แต่งตั้ง (2544 : 80) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าการบริหารงานธุรการของครูใหญ่ในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาจำแนกตามประสบการณ์ของครูใหญ่ไม่แตกต่างกัน และไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ สาวิตรี สัตยายุทธ์ (2534 : 111) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการศึกษาการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา จังหวัดสงขลา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการที่ปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนด้านการบริหารงานธุรการและการเงินไม่แตกต่างกัน

งานอาคารสถานที่ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ การพิจารณาจัดสรรงบประมาณงานอาคารและสถานที่ การดูแลความเรียบร้อยและความปลอดภัยภายในอาคารสถานที่และบริเวณโรงเรียน การวางระเบียบการของการใช้อาคารสถานที่และการพิจารณาการให้บริการด้านอาคารและสถานที่แก่บุคคลภายนอก ทั้งอาจเป็นเพราะ งานอาคารสถานที่เป็นงานที่ผู้บริหารต้องใช้งบประมาณมาก งานอาคารสถานที่เป็นงานที่ผู้บริหารสนใจปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงมากสำหรับระบบราชการ แต่สำหรับโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาแล้วหมายถึงจะทำอย่างไรสิ่งเดิมจึงจะดูดีและปลอดภัยและปลอดภัย สิ่งเหล่านี้ประสบการณ์ของผู้บริหารมีส่วนช่วยในการตัดสินใจสั่งการได้เป็นอย่างดี ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ พวงเพชร แต่งตั้ง (2544 : 79) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า การบริหารงานอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกของครูใหญ่ในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาจำแนกตามประสบการณ์ของครูใหญ่ ไม่แตกต่างกัน และไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ สาวิตรี สัตยายุทธ์ (2534 : 111) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการศึกษาการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา จังหวัดสงขลา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการที่ปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนด้านการบริหารงานอาคารสถานที่ไม่แตกต่างกัน

งานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ การวางแผนสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การส่งเสริมการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับงานของทางโรงเรียน การสนับสนุนให้ความรู้ด้านวิชาชีพแก่ชุมชน การเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวกับประเพณีและวัฒนธรรมในท้องถิ่นและการส่งเสริม

การจัดกิจกรรมร่วมกับสถาบันอื่นๆ ทั้งอาจเป็นเพราะ ประสิทธิภาพของผู้บริหารอาจมีส่วนช่วยในการตัดสินใจสั่งการในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ได้ดีกว่าผู้บริหารที่มี ประสิทธิภาพน้อย เพราะจะทราบวิธีการใดจะเข้าถึงชุมชน อะไรคือความต้องการของชุมชนที่ ต้องการจากโรงเรียน กิจกรรมที่ทางโรงเรียนควรเข้าร่วมกับชุมชนและกิจกรรมใดที่โรงเรียนต้อง ให้ชุมชนมีส่วนร่วมโดยกิจกรรมเหล่านั้นสะท้อนกับในทางบวกต่อทางโรงเรียน ซึ่งไม่สอดคล้อง กับงานวิจัยของ พวงเพชร แต่งตั้ง (2544 : 79) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานของครู ใหญ่โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า การบริหารงานด้านการสร้างความ สัมพันธ์ภายนอกของครูใหญ่ในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาจำแนกตามประสิทธิภาพของครูใหญ่ไม่ แดกต่างกัน และไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ สวัสดิ์ ตัฒยาอุทัย (2534 : 111) ได้ทำการศึกษา เกี่ยวกับการศึกษาการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา จังหวัดสงขลา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งมีประสิทธิผลในการดำรงตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจสั่งการที่ปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนด้านการบริหารงานการ สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนไม่แตกต่างกัน

## 5.6 ข้อเสนอแนะ

### 5.6.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยผู้วิจัยขอเสนอแนะดังต่อไปนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ

เขตกรุงเทพมหานคร จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหาร ธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ผู้บริหารส่วนใหญ่ตัดสินใจสั่งการตามวิธีที่ 1 คือผู้บริหารตัดสินใจด้วย ตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ เป็นลำดับที่ 2 แต่ตัดสินใจสั่งการตามวิธีที่ 5 คือ ทุกคนมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ โดยผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกกับผู้ได้บังคับบัญชาและตัดสินใจ โดยใช้ความคิดเห็นสอดคล้องกัน เป็นลำดับที่ 4 ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ควรถือการตัดสินใจสั่งการตามวิธีที่ 1 ให้น้อยที่ สุดขึ้น เพื่อผู้ได้บังคับบัญชาจะได้เกิดการยอมรับในตัวผู้บริหารและอาจช่วยลดอัตราการออกของ ครูผู้สอนได้ และควรถือการตัดสินใจสั่งการตามวิธีที่ 5 ให้มากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับยุคปฏิรูป การศึกษาที่เน้นการกระจายอำนาจสู่ความเป็นเลิศในการบริหารการศึกษาของโรงเรียนเอกชน อาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร

2. ข้อเสนอแนะสำหรับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จากการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ในการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานวิชาการกับประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสัมพันธ์กัน

อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกข้อ ซึ่งผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่างานวิชาการเป็นงานที่สำคัญอย่างยิ่งกว่างานใดๆ ของโรงเรียน ผู้บริหารควรมีประสบการณ์และควรมีความตระหนักเกี่ยวกับงานวิชาการให้มาก ทางสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนควรมีกลยุทธ์ในการสนับสนุนและส่งเสริมประสบการณ์ในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร ให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นอันเนื่องมาจากโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร เป็นแหล่งผลิตมันสมองของประเทศจำนวนมาก

#### 5.6.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาวิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารที่พึงปฏิบัติในการบริหารงานโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาตามความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา
2. ศึกษาวิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาภายใต้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542
3. ศึกษาและเปรียบเทียบวิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารผู้เป็นเจ้าของกิจการกับผู้บริหารซึ่งมิใช่เจ้าของกิจการของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา

## บรรณานุกรม

- กรมอาชีวศึกษา. 2542. แนวทางการยกย่องพระราชบัญญัติการศึกษาเอกชน. กรุงเทพฯ : ครูสภา.
- กาญจนา บุญศักดิ์. 2544. “ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ ในกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัย สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- จกณีย์ ยศบรรดาศักดิ์. 2535. “การศึกษาลักษณะการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรีที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จินตนา เทพพิทักษ์. 2540. “สภาพปัจจุบันและปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนบริหารโรงเรียน เอกชน ระดับประถมศึกษาในจังหวัดฉะเชิงเทรา.” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เจริญผล สุวรรณโชติ. 2519. ทฤษฎีการบริหาร. กรุงเทพฯ : แพรวพิทยา.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2535. ศิลปะการเป็นหัวหน้างาน. กรุงเทพฯ : โอ เอส พรินต์ติ้งเฮ้าส์.
- ชัยวัฒน์ เรื่องวานิชกุล. 2521. “ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัด กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต ภาควิชา บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ถวิล เกื้อกุลวงศ์. 2530. การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ทรงชัย เขาวนไวยพจน์. 2541. “ศึกษาความต้องการบริหารวิชาการโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน สาขาบริหารธุรกิจ ในเขตกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2533. องค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2540. องค์การและการจัดการ ทันสมัยยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธานี กาทอง. 2529. “ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 5 เกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจสั่งการในการบริหารโรงเรียน.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ธีรวุฒิ กาทอง. 2529. “ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 5 เกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจสั่งการในการบริหารโรงเรียน.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย .
- ธีรวุฒิ ประทมนพรัตน์. 2529. การบริหารการศึกษา. สงขลา: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. 2525. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: เอส เอ็ม เอ็ม .
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. 2529. ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : เอส เอ็ม เอ็ม .
- นิพนธ์ กินาวงศ์. 2526. หลักเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษา. กรุงเทพฯ : พิมเนส.
- นิวัฒน์ สุขรัตน์. 2531. “การศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- บุญชู แก้วชมพู. 2524. ธุรกิจการศึกษา. กรุงเทพฯ : โอเคียนสโตร์.
- บุญมี เณรยอด. 2530. เอกสารการอบรมสัมมนาผู้บริหารโรงเรียนระดับสูง. กรุงเทพฯ : กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา.
- ประชุม รอดประเสริฐ. 2533. นโยบายการวางแผนหลักการและทฤษฎี. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์.
- ประไพ แสงเดช. 2542. “การศึกษาความต้องการพัฒนาวิชาการของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ประเภทพาณิชยกรรม ในเขตกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ปราณี พรรณวิเชียร .2528. หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : สุวรรณศาสน์การพิมพ์.
- พวงเพชร แต่งตั้ง. 2544. “สภาพการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตในเขตกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- พนัส หันนาคินทร์. 2529. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- พิมลพรรณ บุญมุสิก. 2534. “การศึกษาการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- พิทยากรณ์ พิลาสมอร. 2523. การบริหารวิชาการตามหลักสูตรประถมศึกษา 2521 ของ  
โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด. ชลบุรี :  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน.
- ภมร เขาว์แหลม. 2540. “การศึกษาพฤติกรรมการวินิจฉัยสั่งการของครูใหญ่โรงเรียนเอกชน  
อาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์  
อุตสาหกรรมมหบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย,  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ภิญโญ สารร. 2526. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : คุรุสภา.
- มีศักดิ์ ว่องประชานุกูล. 2527. “การวิเคราะห์โครงสร้างการบริหารของโรงเรียนมูลนิธิธรรมา  
คณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต  
ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รังสฤษดิ์ ศรีวิชัย. 2524. “พฤติกรรมการตัดสินใจและสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน  
เขตการศึกษา 11.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจิตร วรุตบางกูร. 2523. การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. สมุทรปราการ :  
ขนิษฐการพิมพ์.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. 2542. ยอดหัวหน้างาน . กรุงเทพฯ : ทีพีเอ .
- วินัย สมมิตร. 2522. “กระบวนการตัดสินใจสั่งการในวิทยาลัยครูในประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- วุฒิชัย จำนงค์. 2520. แนวความคิดเรื่องพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : รวมสาส์น.
- ศรีวัฒนาบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีนานาชาติ. 2542 คู่มือครู. กรุงเทพฯ :  
ศรีวัฒนาบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีนานาชาติ .
- ศรีสุรางค์ ทินะกุลและคณะ. 2542. การคิดและการตัดสินใจ. กรุงเทพฯ : เจริญเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.
- ศิริวรรณ เถวีรัตน์และคณะ. องค์การและการฉบับมาตรฐาน. กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์มและไวท์เกิ้ล .
- สมชาย สุขชาติ. 2524. การใช้เวลาในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ใน  
เขตการศึกษา 11. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมยศ นาวิการ. 2523. การบริหารตามสถานการณ์. กรุงเทพฯ : พูลสวัสดิ์.
- สมยศ นาวิการ. 2525. การบริหาร. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ.
- สมพงษ์ เกษมสิน. 2526. การบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สมพงษ์ เกษมสิน. 2526. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

สมยศ นาวิการ. 2540. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : สามัคคีสาร.

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. พฤติกรรมองค์การทฤษฎีและการประยุกต์.

กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สายฝน เจริงขาว. 2536. “การศึกษาการตัดสินใจตั้งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ กรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สาวิตรี สัตย์ยาอุทัย. 2534. “การศึกษาการตัดสินใจตั้งการของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน สงขลา.” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สิริ เทศประสิทธิ์. 2529. บทบาทของนักบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

สนิท ฟ่านัก. 2533. “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัด.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2522. พฤติกรรมผู้นำ. กรุงเทพฯ : พิชฌเนศ.

สุเมธ เดียวอิสเรศ. 2527. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : วิกตอรีพอย.

สุธีระ ทานตวนิช. 2525. การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษา. กรุงเทพฯ : สตรีเนติศึกษา.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2526. การสำรวจสถานะทางการศึกษาของประเทศ. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2538. นโยบายและทิศทางการศึกษาเอกชน.

กรุงเทพฯ : ศรุสภา.

สำรวย คันธี. 2542. “พฤติกรรมการตัดสินใจตั้งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านฝ่อ อุดรธานี.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยสารคาม.

หวน พิณรุฬพันธ์. 2528. การบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

อุบล หุวะนันท์. 2514. การบริหารการศึกษาระดับมัธยมศึกษา. กรุงเทพฯ : สี่ลมการพิมพ์.

อุทัย หิรัญโต. 2532. การบริหารประยุกต์. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2527. หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป. กรุงเทพฯ : อนาคตศิลป์การพิมพ์.

อารียา สุวรรณวงษ์. 2545. “แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาภาคใต้.”

วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

## ภาคผนวก

ภาคผนวก ก	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
ภาคผนวก ข	หนังสือราชการ
ภาคผนวก ค	แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ภาคผนวก ก  
แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ ก1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของโรงเรียนขนาดใหญ่

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	ประชากร N=260	กลุ่มตัวอย่าง n = 133
1	กรุงเทพมหานครบัณฑิตวิทยาลัย	11	6
2	เทคโนโลยีบริหารธุรกิจ	8	4
3	พันธิขการสันติราษฎร์	9	5
4	พันธิขการราชดำเนิน	8	4
5	สยามบริหารธุรกิจ	11	6
6	มิตรพลพันธิขการ	11	6
7	ศรีวัฒนาบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีนานาชาติ	13	6
8	อรรณวิทย์พันธิขการ	8	4
9	อัสสัมชัญพันธิขการ	8	4
10	พันธิขการจ่านงค์	11	6
11	ดุสิตพันธิขการ	12	6
12	ไทยบริหารธุรกิจและพันธิขการ	8	4
13	เทคนิควิมลบริหารธุรกิจ	17	8
14	สยามธุรกิจพันธิขการ	10	5
15	เทคนิคพันธิขการธนบุรี	8	4
16	วิมลพันธิขการศรียาน	8	4
17	ตั้งตรงจิตรพันธิขการ	12	6
18	พันธิขการสุโขทัย	14	7
19	สหพานิชย์แผนกพันธิขการ	9	5
20	พันธิขการมีนบุรี	4	2
21	จรัสสินทวงศ์บริหารธุรกิจ	8	4
22	สาธูประดิษฐ์พันธิขการ	6	3
23	กรุงเทพธุรกิจพันธิขการ	10	5
24	โยนออฟอาร์คเทคโนโลยี	11	6
25	วิบูลย์บริหารธุรกิจ	11	6
26	เทคนิคพันธิขการจรัสสินทวงศ์	8	4
27	สารสาสน์บริหารธุรกิจการกนกอนุสรณ์	6	3

ตารางที่ ก2 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของโรงเรียนขนาดกลาง

ลำดับที่	ชื่อ โรงเรียน	ประชากร N = 139	กลุ่มตัวอย่าง n = 71
1	รัตนพิทยการ	11	6
2	พิทยการกรุงเทพ	7	3
3	วิทยาการจัดการเพชรเกษม	9	5
4	วิบูลย์บริหารธุรกิจรามอินทรา	7	3
5	เทคนิคเจ้าพระยา	6	3
6	เทคโนโลยีคฤสดี	9	5
7	พิทยการภาษานุสรณ์บางแค	7	3
8	พระนครพิทยการ	8	4
9	พิทยการสามเสน	9	5
10	เทคนิครัตนโกสินทร์	7	3
11	พิทยการรัตนโกสินทร์	9	5
12	บุษยรัตนพิทยการ	11	6
13	ผดุงศิษย์พิทยการและพิทยการ	8	4
14	พิทยการรัชรินทร์	10	5
15	พิทยการจรัสสินทวงศ์	6	3
16	ไอทิมบริหาร โรงแรมและธุรกิจนานาชาติ	6	3
17	ศรีวิกรณ์บริหารธุรกิจ	9	5

ตารางที่ ก3 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของโรงเรียนขนาดเล็ก

ลำดับที่	ชื่อ โรงเรียน	ประชากร N = 90	กลุ่มตัวอย่าง n = 46
1	กิตติพาณิชย์แผนกพาณิชย์การและธุรกิจ	6	3
2	สายประสิทธิ์พัฒนชยการ	8	4
3	พาณิชย์การเจ้าพระยา	9	5
4	พาณิชย์การบางอ้อ	5	2
5	พาณิชย์การบางโพ	6	3
6	เทคนิคกรุงเทพพาณิชย์การ	2	1
7	เทคนิคบริหารธุรกิจกรุงเทพ	8	4
8	โรงเรียนพระนครบริหารธุรกิจ	8	4
9	เอกวิทย์อ่อนนุชบริหารธุรกิจ	9	5
10	เทคโนโลยีประชาชน	9	5
11	สารสาสน์โพลีเทคนิค	11	6
12	โรงเรียนพาณิชย์การเอเชีย	5	2
13	โรงเรียนวีรสุนทรบริหารธุรกิจ	4	2

ภาคผนวก ข  
หนังสือราชการ



คำสั่งคณะกรรมการอุดมศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ที่ 172 /2545

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและ

เค้าโครงวิทยานิพนธ์ ของ นางสาวอรุณศรี ใหญ่สูงเนิน

เพื่อให้การเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ ของ นางสาวอรุณศรี ใหญ่สูงเนิน เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพจึงแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อควบคุมและพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ ดังต่อไปนี้

1. คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

ดร.มาลัย	จิรวัดนเกษตร์	ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์
ดร.ผดุงชัย	ภูพัฒน์	ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม
ดร.สวัสดิ์	อุดม โภชน์	ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม

2. คณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

รศ.ดร.รวิวรรณ	ชินะตระกูล	ประธานกรรมการ
ดร.มาลัย	จิรวัดนเกษตร์	กรรมการ
ดร.ผดุงชัย	ภูพัฒน์	กรรมการ
ผศ.ดร.เนาวรัตน์	วิไลชนม์	กรรมการ
ดร.ณรงค์	พิมสาร	กรรมการ

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 12 มิถุนายน พ.ศ. 2545

(รองศาสตราจารย์ รวิวรรณ ชินะตระกูล)

คณบดี



ประกาศบัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
เรื่อง ผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม ขอประกาศรายชื่อหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ หลักสูตรครุศาสตร์ อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา ที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการดังนี้

นางสาวอรุณศรี ใหญ่สูงเนิน รหัสประจำตัว 43064139 ให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร (DECISION MAKING OF ADMINISTRATORS IN COMMERCIAL PRIVATE VOCATIONAL SCHOOLS IN BANGKOK METROPOLITAN)" โดยมี ดร.มาลัย จีระวัฒนเกษตร์ เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ และ ดร.สวัสดิ์ อุดมโภชน์ เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม

ซึ่งได้รับอนุมัติเมื่อวันที่ 14 กรกฎาคม 2545

ทั้งนี้ให้นักศึกษาค้นคว้าและเขียนวิทยานิพนธ์ โดยปรึกษากับอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ให้เสร็จสิ้นภายในเวลาที่กำหนดในระเบียบของบัณฑิตวิทยาลัย

ประกาศ ณ วันที่ 30 สิงหาคม พ.ศ.2545

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร้อยเอก วีระเชษฐ ชันเงิน)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ กม 1504 2639

คณะกรรมการอุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

18 กรกฎาคม 2545

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน นางกาญจนา บุญภักดิ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม เพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวอรุณศรี ใหญ่สูงเนิน นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชา บริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร”

คณะกรรมการอุตสาหกรรมพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่อง ดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัยดังที่แนบมาพร้อมนี้ ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้การเก็บข้อมูลของ นางสาวอรุณศรี ใหญ่สูงเนิน มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณ เป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ พิมสาร)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร 3264325



ที่ ทม 1504/ ๒๖๓๓

คณะกรรมการอุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

/๕ กรกฎาคม 2545

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน นางสาวกิตติมา เฉลิมพงษ์

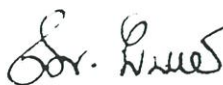
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม เพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวอรุณศรี ใหญ่สูงเนิน นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชา บริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร”

คณะกรรมการอุตสาหกรรมพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัยดังที่แนบมาพร้อมนี้ ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้การเก็บข้อมูลของ นางสาวอรุณศรี ใหญ่สูงเนิน มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ



(นายณรงค์ พิมสาร)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร 3263325



ที่ ทม 1504/ ๕๖39

คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

15 กรกฎาคม 2545

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายปรีชา ศิริสะอาด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม เพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวอรุณศรี ใหญ่สูงเนิน นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารอาชีพศึกษา จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีพศึกษา ประเภทวิชา บริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร”

คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่อง ดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัยดังที่แนบมาพร้อมนี้ ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้การเก็บข้อมูลของ นางสาวอรุณศรี ใหญ่สูงเนิน มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณ เป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ พิมสาร)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร 3264325



ที่ ทม 1504/ 2639

คณะกรรมการอุดมศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร 10520

15 กรกฎาคม 2545

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายสำเร็จ สมไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม เพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวอรุณศรี ใหญ่สูงเนิน นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารอาชีพศึกษา จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีพศึกษา ประเภทวิชา บริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร”

คณะกรรมการอุดมศึกษาพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัยดังที่แนบมาพร้อมนี้ ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้การเก็บข้อมูลของ นางสาวอรุณศรี ใหญ่สูงเนิน มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ พิมสาร)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร. 3264325



ที่ ทม 1504/ ๒๖39

คณะกรรมการอุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

15 กรกฎาคม 2545

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายสุศิลป์ วัฒนภิเจริญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม เพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวอรุณศรี ใหญ่สูงเนิน นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชา บริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร”

คณะกรรมการอุตสาหกรรมพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัยดังที่แนบมาพร้อมกันว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้การเก็บข้อมูลของ นางสาวอรุณศรี ใหญ่สูงเนิน มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ พิมสาร)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร. 3264325



ที่ ทม 1504/ ๒๖39

คณะกรรมการผู้คณาการ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

15 กรกฎาคม 2545

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน นางจรัสศรี เพ็ญสุภา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวอรุณศรี ใหญ่สูงเนิน นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชา บริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร”

คณะกรรมการผู้คณาการพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่อง ดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัยดังที่แนบมาพร้อมนี้ ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้การเก็บข้อมูลของ นางสาวอรุณศรี ใหญ่สูงเนิน มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณ เป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ พิมสาร)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร. 3264325



ที่ ทม 1504 / 3212

คณะกรรมการอุดมศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนจตุรพักตรพิมาน เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร 10520

๙ กันยายน ๒๕๔๕

เรื่อง ขอลงความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้รับใบอนุญาต / ผู้จัดการ / ครูใหญ่ โรงเรียนเกริกวิทยาลัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวอรุณศรี ใหญ่สูงเนิน นักศึกษาระดับปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร” คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอความอนุเคราะห์ท่านได้โปรดอนุญาตให้ นางสาวอรุณศรี ใหญ่สูงเนิน ทดลองเครื่องมือเพื่อการวิจัยภายในสถานศึกษาของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน  
มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ พิมสาร)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 737 3000 ต่อ 3692

โทรสาร. 3264325



ที่ ทม 1504 / 3212

คณะกรรมการอุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

กัณยายน 2545

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้รับใบอนุญาต / ผู้จัดการ / ครูใหญ่ โรงเรียนเทคโนโลยีบริหารธุรกิจสมุทรปราการ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวอรุณศรี ใหญ่สูงเนิน นักศึกษาระดับปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร” คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอกความอนุเคราะห์ท่านได้โปรดอนุญาตให้ นางสาวอรุณศรี ใหญ่สูงเนิน ทดลองเครื่องมือเพื่อการวิจัยภายในสถานศึกษาของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน  
มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ พิมสาร)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยวิทยบริการ

โทร. 737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร. 3264325



ที่ ทม 1504/ 3356

คณะกรรมการอุดมศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

/ 8 กันยายน 2545

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
1. ประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ฉบับ
  2. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด
  3. รายชื่อสถานศึกษาที่ต้องการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวอรุณศรี ใหญ่สูงเนิน นักศึกษาระดับปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร” และได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์แล้ว เมื่อวันที่ 14 กรกฎาคม 2545 ในการทำวิจัยเรื่องนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยโดยใช้แบบสอบถามภายในสถานศึกษาสังกัดหน่วยงานของท่าน คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นักศึกษาทำการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยภายในสถานศึกษาสังกัดหน่วยงานของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ พิมสาร)

รองคณบดี ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร. 3264325



ที่ ทม 1504 / 3212

คณะกรรมการอุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

/๔ กันยายน 2545

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้รับใบอนุญาต / ผู้จัดการ / ครูใหญ่ โรงเรียนไทย - ใต้หวัน เทคโนโลยี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวอรุณศรี ใหญ่สูงเนิน นักศึกษาระดับปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาการธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร” คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอความอนุเคราะห์ท่านได้โปรดอนุญาตให้ นางสาวอรุณศรี ใหญ่สูงเนิน ทดลองเครื่องมือเพื่อการวิจัยตามไปสถานศึกษาของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน  
มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ พิมสาร)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร. 3244325

รายชื่อโรงเรียนที่ต้องการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย  
โดย นางสาวอรุณศรี ใหญ่สูงเนิน

1. กรุงเทพมหานครราชภัฏวชิรวิทยาลัย
2. เทคโนโลยีบริหารธุรกิจ
3. พณิชยการสันติราษฎร์
4. พณิชยการราชดำเนิน
5. สยามบริหารธุรกิจ
6. มิตรพลพณิชยการ
7. ศรีวัฒนาบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีนานาชาติ
8. อรรถวิทย์พณิชยการ
9. อัสสัมชัญพณิชยการ
10. พณิชยการจ่านงค์
11. คุณิตพณิชยการ
12. ไทยบริหารธุรกิจและพณิชยการ
13. เทคนิควิมลบริหารธุรกิจ
14. สยามธุรกิจพณิชยการ
15. เทคนิคพณิชยการธนบุรี
16. วิมลพณิชยการศรีย่าน
17. ตั้งตรงจิตรพณิชยการ
18. พณิชยการสุโขทัย
19. สหะพานิชย์แผนกพณิชยการ
20. พณิชยการมีนบุรี
21. จรัสสนิทวงศ์บริหารธุรกิจ
22. สาธุประดิษฐ์พณิชยการ
23. กรุงเทพธุรกิจพณิชยการ
24. โยนออฟอาร์คเทคโนโลยี
25. วิบูลย์บริหารธุรกิจ
26. เทคนิคพณิชยการจรัสสนิทวงศ์
27. สารสาสน์บริหารธุรกิจการกนกอนุสรณ์
28. รัตนพณิชยการ
29. พณิชยการกรุงเทพ

30. วิทยาการจัดการเพชรเกษม
31. วิทยาลัยบริหารธุรกิจรามอินทรา
32. เทคนิคเจ้าพระยา
33. เทคโนโลยีคู่คิด
34. พณิชยการภาษานุสรณ์บางแค
35. พระนครพณิชยการ
36. พณิชยการสามเสน
37. เทคนิครัตนโกสินทร์
38. พณิชยการรัตนโกสินทร์
39. บุษยรัตน์พณิชยการ
40. ศึกษาศาสตร์บริหารธุรกิจและพณิชยการ
41. พณิชยการรัชรินทร์
42. พณิชยการจรัสสินทวงศ์
43. ไอทีบริหาร โรงแรมและธุรกิจนานาชาติ
44. ศรีวิกรณ์บริหารธุรกิจ
45. กิตติพาณิชย์แผนกพณิชยการและธุรกิจ
46. สายประสิทธิ์พณิชยการ
47. พณิชยการเจ้าพระยา
48. พณิชยการบางอ้อ
49. พณิชยการบางโพ
50. เทคนิคกรุงเทพพณิชยการ
51. เทคนิคบริหารธุรกิจกรุงเทพ
52. โรงเรียนพระนครบริหารธุรกิจ
53. เอกวิทย์อ่อนนุชบริหารธุรกิจ
54. เทคโนโลยีประชาชื่น
55. สารสาสน์โพลีเทคนิค
56. โรงเรียนพณิชยการเอเชีย
57. โรงเรียนวีรสุนทรบริหารธุรกิจ



ที่ ศธ 1207/ 1583

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน  
กระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพฯ 10300

3 ตุลาคม 2545

เรื่อง ขอความร่วมมือในการวิจัย  
เรียน ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ และครูใหญ่

ด้วย นางสาวอรุณศรี ใหญ่สูงเนิน นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร  
อาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอ  
เป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทบริหารธุรกิจ  
เขตกรุงเทพมหานคร" มีความประสงค์ขอเก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามกับผู้บริหารในโรงเรียนของท่าน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการ  
รวบรวมข้อมูล เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางพรณาม สุวัฒน์เมธินทร์)

ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน ปฏิบัติราชการแทน  
เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

กองนโยบายและแผน

โทร. 0-2281-7112

โทรสาร 0-2282-8654



ที่ ทม 1504 / 3356

คณะกรรมการอุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

18 กันยายน 2545

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้รับใบอนุญาต/ผู้จัดการ/ครูใหญ่โรงเรียนศรีวิฒนาบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีนานาชาติ

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
1. ประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ฉบับ
  2. แบบสอบถาม เพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวอรุณศรี ใหญ่สูงเนิน นักศึกษาระดับปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร” และได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์แล้ว เมื่อวันที่ 14 กรกฎาคม 2545 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวอรุณศรี ใหญ่สูงเนิน เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยภายในสถานศึกษาของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ พิมสาร)

รองคณบดี ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร 3264325

ภาคผนวก ค  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง

## การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา

### ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร

#### คำชี้แจง

1) การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อการศึกษาการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารกับขนาดของโรงเรียน ประสบการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาตามโครงสร้างการบริหารงานทั้ง 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ งานอาคารสถานที่ และงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

2) แบบสอบถามชุดนี้สำหรับครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าหน่วยงาน

แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 60 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิดให้ผู้ตอบแบบสอบถามเขียนแสดงความคิดเห็นอันเป็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 6 ข้อ

ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอความกรุณายังท่านช่วยตอบแบบสอบถามทุกข้อ ทั้งนี้เพื่อความสมบูรณ์และถูกต้องของการวิจัย คำตอบของท่านเป็นสิ่งที่มีความหมายและมีค่าซึ่งผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับ โดยจะนำไปใช้ในการวิจัยเท่านั้นและจะไม่มีผลใดๆ กระทบต่อท่านและโรงเรียนของท่าน

ขอขอบพระคุณ

นางสาวอรุณศรี ใหญ่สูงเนิน

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

## ตอนที่ 1

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน ( ) หน้าข้อความที่ตรงตามสภาพความเป็นจริงที่เกี่ยวกับท่าน

### 1. เพศ

- (     )     ชาย  
(     )     หญิง

### 2. ท่านดำรงตำแหน่ง

- (     )     ครูใหญ่  
(     )     ผู้ช่วยครูใหญ่  
(     )     หัวหน้าภาควิชา  
(     )     หัวหน้าหน่วยงาน

### 3. ท่านมีประสบการณ์ในการทำงานด้านบริหาร

- (     )     ต่ำกว่า 10 ปี  
(     )     10-20 ปี  
(     )     มากกว่า 20 ปีขึ้นไป

### 4. ระยะเวลาที่โรงเรียนเปิดทำการสอน

- (     )     ต่ำกว่า 10 ปี  
(     )     10-20 ปี  
(     )     มากกว่า 20 ปีขึ้นไป

### 5. ขนาดของโรงเรียน

- (     )     ขนาดใหญ่ (นักเรียนมากกว่า 1,180 คน)  
(     )     ขนาดกลาง (นักเรียนตั้งแต่ 591-1,180 คน)  
(     )     ขนาดเล็ก (นักเรียนน้อยกว่า 591 คน)

## ตอนที่ 2

### คำชี้แจง

1. ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร โดยมีวิธีการตัดสินใจสั่งการ 5 วิธีดังนี้
  - วิธีที่ 1 ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่
  - วิธีที่ 2 ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ได้บังคับบัญชา
  - วิธีที่ 3 ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาพร้อมกันกับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล
  - วิธีที่ 4 ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอภิปรายปัญหาพร้อมกันกับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายกลุ่ม
  - วิธีที่ 5 ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกกับผู้ได้บังคับบัญชา และตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน
2. โปรดทำเครื่องหมาย / ให้ตรงกับวิธีการตัดสินใจสั่งการของท่านเพียงข้อละ 1 วิธี ซึ่งมีคำถามทั้งหมด 60 ข้อเป็นคำถามที่ครอบคลุมโครงสร้างการบริหารงานทั้ง 6 งาน

### ตัวอย่าง

ข้อ ที่	การบริหารงาน	วิธีการตัดสินใจสั่งการ				
		วิธีที่ 1	วิธีที่ 2	วิธีที่ 3	วิธีที่ 4	วิธีที่ 5
1	การจัดซื้อครุภัณฑ์	/				

จากตัวอย่าง แสดงว่าการจัดซื้อครุภัณฑ์ของโรงเรียน ผู้บริหารใช้การตัดสินใจสั่งการโดย  
ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่

ตอนที่ 2 การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ  
 เขตกรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับการบริหารงาน 6 งาน  
 (โปรดทำเครื่องหมาย / ให้ตรงกับวิธีการตัดสินใจสั่งการของท่าน เพียงข้อละ 1 วิธี)

ข้อ ที่	การบริหารงาน	วิธีการตัดสินใจสั่งการ				
		วิธีที่ 1	วิธีที่ 2	วิธีที่ 3	วิธีที่ 4	วิธีที่ 5
	<b>งานวิชาการ</b>					
1	การกำหนดนโยบายงานวิชาการของโรงเรียน					
2	การวางแผนการนิเทศภายในโรงเรียน					
3	การกำหนดแนวทางพัฒนาคุณภาพงานวิชาการของโรงเรียน					
4	การวางโครงการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียน					
5	การจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนงานวิชาการของโรงเรียน					
6	การพิจารณาเปิดแผนการเรียนในโรงเรียน					
7	การจัดและปรับปรุงหลักสูตร					
8	การจัดเอกสารประกอบหลักสูตร					
9	การดำเนินการจัดตารางสอน					
10	การพิจารณาวางแผนจัดซื้ออุปกรณ์ที่ใช้ในการเรียนการสอน					
11	การสรรหาวิทยากรในท้องถิ่นมาให้ความรู้กับครูและ นักเรียนในโรงเรียน					
12	การควบคุมคุณภาพการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตร					
13	การจัดงานด้านการบริการห้องสมุด					
14	การกำหนดวิธีการวัดผลและประเมินผลของวิชาการภายในโรงเรียน					
	<b>งานบุคลากร</b>					
15	การกำหนดนโยบายงานบุคลากรของโรงเรียน					
16	การจัดสรรงบประมาณสำหรับบุคลากร					
17	การกำหนดความต้องการบุคลากรในโรงเรียน					
18	การสรรหาบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในโรงเรียน					
19	การคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในโรงเรียน					
20	การพิจารณาคุณลักษณะตัวบุคคลเพื่อรับผิดชอบงาน					
21	การกำหนดแนวทางการพัฒนาคุณภาพบุคลากรภายในโรงเรียน					
22	การพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรในโรงเรียน					
23	การพิจารณาเกี่ยวกับสวัสดิการสำหรับบุคลากรภายในโรงเรียน					
24	การแก้ปัญหาความขัดแย้งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร					

ตอนที่ 2 การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ

เขตกรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับการบริหารงาน 6 งาน

(โปรดทำเครื่องหมาย / ให้ตรงกับวิธีการตัดสินใจสั่งการของท่าน เพียงข้อละ 1 วิธี)

ข้อ ที่	การบริหารงาน	วิธีการตัดสินใจสั่งการ				
		วิธีที่ 1	วิธีที่ 2	วิธีที่ 3	วิธีที่ 4	วิธีที่ 5
	<b>งานบุคลากร (ต่อ)</b>					
25	การโยกย้ายและการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากร					
26	การพิจารณาภาวะเทียบ ความประพฤติและบทลงโทษของบุคลากร					
27	การพิจารณาบุคลากรให้ออกจากงาน					
28	การกำหนดวิธีการวัดผลและประเมินผลของงานบุคลากร					
	<b>งานกิจการนักเรียน</b>					
29	การกำหนดแผนงานการปฏิบัติงานกิจการนักเรียน					
30	การจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนงานกิจการนักเรียน					
31	การพิจารณาจัดสรรสวัสดิการที่บริการแก่นักเรียน					
32	การจัดบริการด้านส่งเสริมสุขภาพอนามัยให้นักเรียน					
33	การจัดบริการแนะแนวให้นักเรียน					
34	การจัดกิจกรรมให้นักเรียน					
35	การจัดกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาด้านความประพฤตินักเรียน					
36	การกำหนดวิธีการวัดผลและประเมินผลของงานกิจการนักเรียน					
	<b>งานธุรการ</b>					
37	การกำหนดนโยบายงานธุรการ					
38	การกำหนดแผนงานธุรการ					
39	การพิจารณาจัดสรรงบประมาณประจำปีของงานธุรการ					
40	การจัดวางระบบงานการจัดเอกสาร					
41	การพิจารณาจัดซื้อครุภัณฑ์วัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษา					
42	การจัดทำทะเบียนและสถิติต่าง ๆ					
43	การแก้ไขปัญหาอันเกิดจากการปฏิบัติงานด้านธุรการ					
44	การกำหนดวิธีการวัดผลและประเมินผลงานด้านงานธุรการ					
	<b>งานอาคารสถานที่</b>					
45	การกำหนดนโยบายงานอาคารสถานที่					
46	การกำหนดแผนงานอาคารสถานที่					

ตอนที่ 2 การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ

เขตกรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับการบริหารงาน 6 งาน

(โปรดทำเครื่องหมาย / ให้ตรงกับวิธีการตัดสินใจสั่งการของท่าน เพียงข้อละ 1 วิธี)

ข้อ ที่	การบริหารงาน	วิธีการตัดสินใจสั่งการ				
		วิธีที่ 1	วิธีที่ 2	วิธีที่ 3	วิธีที่ 4	วิธีที่ 5
	งานอาคารสถานที่ (ต่อ)					
47	การพิจารณาจัดสรรงบประมาณงานอาคารและสถานที่					
48	การสร้างอาคารเพิ่ม					
49	การปรับปรุงอาคาร					
50	การดูแลความเรียบร้อยและความปลอดภัยภายในอาคารสถานที่ และบริเวณ โรงเรียน					
51	การวางระเบียบการของการใช้อาคารสถานที่					
52	การพิจารณาการให้บริการด้านอาคารและสถานที่แก่บุคคลภายนอก					
53	การวัดผลและการประเมินผลงานของงานอาคารสถานที่					
	การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน					
54	การกำหนดนโยบายการสร้างสัมพันธ์ระหว่าง โรงเรียนกับชุมชน					
55	การวางแผนสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่าง โรงเรียนกับชุมชน					
56	การส่งเสริมการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับงานของทาง โรงเรียน					
57	การสนับสนุนให้ความรู้ด้านวิชาชีพแก่ชุมชน					
58	การเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวกับประเพณีและวัฒนธรรมในท้องถิ่น					
59	การส่งเสริมการจัดกิจกรรมร่วมกันกับสถาบันอื่น ๆ					
60	การวัดผลและประเมินผลความสัมพันธ์ระหว่าง โรงเรียนกับชุมชน					

## ตอนที่ 3

คำชี้แจง โปรดเขียนข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการในการดำเนินงานทั้ง 6 งานของท่าน  
ในการบริหารงานโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร

1. งานวิชาการ.....

2. งานบุคลากร.....

3. งานกิจการนักเรียน.....

4. งานธุรการ.....

5. งานอาคารสถานที่.....

6. งานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน.....

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวอรุณศรี ใหญ่สูงเนิน	
วัน เดือน ปี เกิด	10 ตุลาคม 2514	
ประวัติการศึกษา	พ.ศ.2533	มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนราชดำริ กรุงเทพมหานคร
	พ.ศ.2537	วิทยาศาสตร์บัณฑิต วิทยาลัยครูบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
	พ.ศ.2546	ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาการบริหารอาชีพศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2537 – 2538	เจ้าหน้าที่มูลนิธิเพื่อการพัฒนาชุมชนเมือง
	พ.ศ. 2539 – 2540	ครู โรงเรียนพระแม่มาลี
	พ.ศ. 2541 - ปัจจุบัน	ครู โรงเรียนศรีวัฒนาบริหารธุรกิจและ เทคโนโลยีนานาชาติ