

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะกล่าวโดยสรุปเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะต่าง ๆ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจและสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการบริหารงานด้านวิชาการ ชุกรการ บุคลากร กิจกรรมนักเรียน และความสัมพันธ์กับชุมชน
2. เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจและสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 2 ลักษณะ คือ
 - 2.1 พฤติกรรมการตัดสินใจและสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่กับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
 - 2.2 พฤติกรรมการตัดสินใจและสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนต่างกัน
3. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการตัดสินใจและสั่งการในโรงเรียนมัธยมศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากร ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 11 คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา ชัยภูมิ บุรีรัมย์ สุรินทร์ และศรีสะเกษ จำนวน 142 โรงเรียน ได้ประชากร 142 คน โดยไม่มีการสุ่ม

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม 1 ชุด ประกอบด้วยคำถามแบบเลือกตอบ และแบบมาตราส่วนประเมินค่า
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยทางไปรษณีย์ ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไป 142 ชุด ได้รับกลับคืนมา 123 ชุด คิดเป็นร้อยละ 86.62
4. การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีหาค่าร้อยละ คะแนนเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัว และคำถามแบบเลือกตอบนั้น ใช้วิธีหาค่าความถี่และค่าร้อยละ ส่วนที่เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า ใช้วิธีหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบสมมุติฐานใช้สถิติ Chi-square test

สรุปผลการวิจัย

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ปรากฏผลการวิเคราะห์ดังนี้
 - ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 95.93) และมีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี (ร้อยละ 45.53)
 - วุฒิทางการศึกษา ส่วนใหญ่มีวุฒิปริญญาตรี (ร้อยละ 88.62) วุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีมี 3 คน (ร้อยละ 2.44) ซึ่งในจำนวนนี้เป็นผู้รักษาการในตำแหน่ง 2 คน และดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ 1 คน
 - ตำแหน่งของผู้บริหาร ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ รองลงไปคือดำรงตำแหน่งครูใหญ่ (ร้อยละ 36.59) ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการร้อยละ 12.19 และรักษาการในตำแหน่งผู้บริหารอีกร้อยละ 5.69
 - ผู้บริหารส่วนใหญ่ (ร้อยละ 47.97) ดำรงตำแหน่งผู้บริหารเป็นเวลานานน้อยกว่า 6 ปี และอีกร้อยละ 30.08 ดำรงตำแหน่งระหว่าง 6 - 10 ปี ที่เหลือร้อยละ 14.63 ดำรงตำแหน่งระหว่าง 11 - 15 ปี และร้อยละ 4.07 ดำรงตำแหน่งระหว่าง 16 - 20 ปี มีผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งระหว่าง 21 - 25 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 3.25

2. ข้อมูลเบื้องต้นของโรงเรียน ปรากฏผลการวิเคราะห์ดังนี้

โรงเรียนส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียนระหว่าง 1 - 499 คน (ร้อยละ 51.22) โรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีนักเรียนมากกว่า 1, 499 คน มีจำนวน 23 โรงเรียน (ร้อยละ 26.83)

จากโรงเรียนทั้งหมด 123 โรงเรียน โรงเรียนที่ไม่มีผู้ช่วยผู้บริหาร ซึ่งได้รับการแต่งตั้งอย่างถูกต้องเพียง 43 โรงเรียน (ร้อยละ 34.96) ซึ่งเป็นจำนวนที่สูงที่สุด โรงเรียนที่มีผู้ช่วยผู้บริหารเพียง 1 คน มีจำนวน 39 โรงเรียน (ร้อยละ 31.71) และโรงเรียนที่มีผู้ช่วยผู้บริหารถึง 4 คน มีเพียง 7 โรงเรียนเท่านั้น

ในด้านการจัดทำแผนภูมิการจัดองค์การ ปรากฏว่ามีโรงเรียนที่จัดทำ ร้อยละ 86.99 อีกร้อยละ 13.01 ไม่จัดทำ ในจำนวนที่จัดทำแผนภูมิการจัดองค์การนั้น มีอยู่ 84 โรงเรียน (ร้อยละ 78.50) ที่จัดทำแบบมีสายการบังคับบัญชา และงานที่ปรึกษาอยู่ในแผนภูมิเดียวกัน และที่เหลืออีก 23 โรงเรียน (ร้อยละ 21.50) จัดทำแผนภูมิแบบมีสายการบังคับบัญชาแยก

การจัดทำคู่มือครู มีโรงเรียนที่จัดทำคู่มือครูเพียง 68 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 55.28 ในจำนวนนี้มี 57 โรงเรียน ที่มีรายละเอียดแผนภูมิการบริหารโรงเรียนในคู่มือครู มี 53 โรงเรียน (ร้อยละ 77.94) มีรายละเอียดค่านโยบายและวัตถุประสงค์ทั่วไปของโรงเรียน 53 โรงเรียน (ร้อยละ 77.94) มีรายละเอียดค่านโยบายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งหน้าที่ 52 โรงเรียน (ร้อยละ 76.47) มีรายละเอียดค่านแผนปฏิบัติงานประจำปี 59 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 86.76 และเรื่องที่มีน้อยที่สุดคือ ระบบสารสนเทศ และการติดต่อสื่อสารในโรงเรียน มีเพียง 31 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 45.58

3. พฤติกรรมการตัดสินใจและสั่งการของผู้บริหาร

3.1 พฤติกรรมการตัดสินใจและสั่งการในการบริหารการศึกษา ผู้บริหารส่วนใหญ่ (ร้อยละ 34.71) ใช้วิธีการซึ่งแสดงพฤติกรรมการตัดสินใจและสั่งการด้วยตนเอง

โดยอาศัยข้อมูลจากผู้ไ้บังคับบัญชา และพฤติกรรมในลำดับรองลงมาคือ ผู้บริหารให้กลุ่มผู้ไ้บังคับบัญชา ร่วมพิจารณาและตัดสินใจร่วมกัน พฤติกรรมที่ปรากฏน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารขอคำแนะนำจากผู้ไ้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลเพื่อประกอบการตัดสินใจ

3.2 เปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจและสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ปรากฏว่า โดยทั่วไปมีความต่างกันเมื่อพิจารณาถึงงานบริหารการศึกษา 5 ด้านแล้ว มีเพียงด้านเดียวที่มีพฤติกรรมการตัดสินใจและสั่งการไม่ต่างกัน (ที่ระดับนัยสำคัญ $.01$, $\chi^2 = 13.28$) คือ การบริหารกิจการนักเรียน นอกนั้นจะแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาโดยส่วนรวมแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กจะตัดสินใจและสั่งการโดยอาศัยข้อมูลจากผู้ไ้บังคับบัญชาแล้วตัดสินใจด้วยตัวเอง (ร้อยละ 35.23) ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่จะตัดสินใจและสั่งการโดยเปิดโอกาสให้กลุ่มผู้ไ้บังคับบัญชาร่วมพิจารณา รวบรวมความคิดเพื่อประกอบการตัดสินใจ

3.3 เปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจและสั่งการของผู้บริหารซึ่งมีช่วงระยะเวลาการดำรงตำแหน่งผู้บริหารต่างกัน พบว่า ผู้บริหารที่มีช่วงระยะเวลาการดำรงตำแหน่งผู้บริหารระหว่าง 1 - 5 ปี และผู้บริหารที่มีช่วงระยะเวลาการดำรงตำแหน่งผู้บริหารตั้งแต่ 6 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมการตัดสินใจและสั่งการในการบริหารการศึกษาต่างกัน ทั้ง 4 ด้านอย่างมีนัยสำคัญ มีเพียงด้านเดียวที่ไม่แตกต่างกันคือ การบริหารงานกิจการนักเรียน

3.4 ระดับของบทบาทของผู้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและสั่งการในการบริหารการศึกษา ผู้ที่มีบทบาทมากที่สุดคือ ผู้บริหาร รองลงไปคือ ผู้ช่วยผู้บริหาร และหัวหน้าหมวดวิชาตามลำดับ มีงานที่หัวหน้าฝ่ายแนะแนวมีความสำคัญมากที่สุดกว่าผู้บริหารคือ การติดตามและประเมินผลนักเรียนที่สำเร็จการศึกษา

4. ปัญหาและอุปสรรคในการตัดสินใจและสั่งการในการบริหารการศึกษา ข้อที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในระดับมากคือ ระบบราชการที่ล่าช้าและซับซ้อน มีระเบียบกฎเกณฑ์มาก นิสัยบางประการของผู้ร่วมงาน ของทางการติดต่อสื่อสารที่ยืดยาวและซับซ้อน และขาดข้อมูลที่ถูกต้อง สมบูรณ์ และเป็นปัจจุบัน ข้อที่เป็นปัญหาในระดับน้อยที่สุดคือ ผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับผู้ตัดสินใจ นอกจากนี้แล้วเป็นปัญหาและอุปสรรคในระดับน้อย

อภิปรายผลการวิจัย

1. ข้อมูลเบื้องต้นของโรงเรียน ปรากฏผลในการวิจัยครั้งนี้ว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ที่มีนักเรียนระหว่าง 1 - 499 คน จำนวน 63 โรงเรียน ส่วนใหญ่ไม่มีผู้ช่วยผู้บริหารที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างถูกระเบียบ เพราะปรากฏว่า โรงเรียนในกลุ่มประชากร 123 โรงเรียน มีโรงเรียนที่ไม่มีผู้ช่วยผู้บริหารจำนวน 43 โรงเรียน เมื่อเป็นเช่นนี้การมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบซึ่งหมายถึงการมอบอำนาจการตัดสินใจบางประการตามความเหมาะสมจึงไม่มีโรงเรียนที่ไม่มีผู้ช่วยผู้บริหารจึงมีหลักปฏิบัติโดยผู้บริหารจะแต่งตั้งผู้ใดบังคับบัญชาคนใดคนหนึ่งที่เหมาะสมให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยเป็นการภายใน ซึ่งในลักษณะเช่นนี้จะส่งเสริมพฤติกรรมการตัดสินใจและสั่งการโดยตัวผู้บริหารคนเดียว เพราะในลักษณะการมอบอำนาจนั้น จะเป็นการมอบให้แก่ตำแหน่งรองจากผู้บริหาร และจะถือว่าเป็นการมอบอำนาจหน้าที่สมบูรณ์แก่คนเมื่อผู้รับมอบอำนาจมีอำนาจในการตัดสินใจสั่งการได้ โรงเรียนที่ไม่มีตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหาร จึงอาจจะมีแนวโน้มส่งเสริมการตัดสินใจสั่งการโดยตัวผู้บริหารเป็นอันมาก และจากข้อมูลก็ยืนยันว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กจะมีบทบาทการตัดสินใจและสั่งการด้วยตนเอง โดยอาศัยข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาเป็นส่วนใหญ่

ในด้านการจัดองค์การ ปรากฏว่า มีโรงเรียนที่ไม่จัดทำหรือเขียนแผนภูมิการจัดองค์การเพื่อแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งหน้าที่การงาน ถึงร้อยละ 13.01 หรือ 16 โรงเรียน การจัดทำแผนภูมิการจัดองค์การช่วยให้ผู้ร่วมงานได้เข้าใจขอบข่ายภาระหน้าที่ความรับผิดชอบให้มีการประสานงานกันระหว่างตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ โรงเรียนที่ไม่จัดทำแผนภูมิแสดงการจัดองค์การบริหารโรงเรียน จะทำให้การบริหารงานลำบาก ผู้บังคับบัญชามีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่ประสานสัมพันธ์กัน เกิดความสับสนในหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งจะเป็นผลเสียต่อการบริหารได้ จะปรากฏเสมอว่า โรงเรียนที่มีลักษณะเช่นนี้ความสำคัญจะอยู่ที่ผู้บริหารเพียงคนเดียว ผู้บริหารจะเป็นจุดที่ทุกอย่างมุ่งไป ซึ่งผิดหลักการบริหารอย่างยิ่ง โรงเรียนที่ยังไม่จัดทำแผนภูมิการจัดองค์การจึงควรจัดทำและชี้แจงให้ ครู - อาจารย์ และบุคคลที่เกี่ยวข้องในโรงเรียนได้ทราบและเข้าใจตรงกัน จะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างดี

การจัดทำคู่มือครู ซึ่งจะอำนวยความสะดวกในด้านความเข้าใจที่ตรงกัน ซึ่งจะช่วยให้ การตัดสินใจและสั่งการของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และถือว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่ง สำหรับผู้ที่ร่วมงานกันในโรงเรียน ปรากฏว่า มีโรงเรียนที่ไม่จัดทำคู่มือครูถึงร้อยละ 45 และในจำนวนโรงเรียนที่จัดทำคู่มือครูนั้น มีหลายโรงเรียนที่ไม่มีรายละเอียดที่จำเป็น เช่น แผนภูมิ การบริหารโรงเรียน นโยบาย และวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ขอบข่าย หน้าที่ และความ รับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งหน้าที่ แผนปฏิบัติงานประจำปี และโดยเฉพาะอย่างยิ่งคือ ระบบ สารสนเทศและการติดต่อสื่อสารในโรงเรียน ซึ่งจะช่วยให้การนำข้อมูลที่ช่วยในการตัดสินใจ และสั่งการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โรงเรียนควรจะจัดทำคู่มือครูและให้ครูทำความเข้าใจ เพื่อให้ การบริหารโรงเรียนเกิดประโยชน์ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ มีบุคลากรคือ ครู นักเรียน ภารโรง จำนวนมาก การบริหารงานจะ ซับซ้อนมากเป็นลำดับ การมีคู่มือครูเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานจะเป็นผลดีต่อการบริหาร อย่างยิ่ง

2. พฤติกรรมการตัดสินใจและสั่งการของผู้บริหาร ผลของการวิจัยปรากฏว่า ผู้ บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11 มีพฤติกรรมการตัดสินใจและสั่งการด้วยตนเอง โดยอาศัยข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในเกณฑ์สูงคือ มีถึงร้อยละ 34.71 ในขณะที่พฤติกรร มการตัดสินใจและสั่งการโดยให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาใคร่ร่วมพิจารณาและตัดสินใจร่วมกัน มีเพียง ร้อยละ 22.45 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11 มี จำนวนไม่น้อยที่มีพฤติกรรมการตัดสินใจและสั่งการในการบริหารโรงเรียนโดยตัวเองมากกว่า กลุ่ม ผู้บริหารเป็นผู้มีความสำคัญที่สุดเพียงผู้เดียว การตัดสินใจอยู่ที่บุคคลเดียว ซึ่งผู้วิจัย เห็นว่าในสภาพปัจจุบัน การบริหารที่เปิดโอกาสให้แก่วางงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วม ในการบริหาร หรือในกระบวนการตัดสินใจสั่งการ ความร่วมมือและการยอมรับผลจากการตัดสินใจจะสูงกว่า และจะนำไปสู่ประสิทธิภาพของการบริหาร ถ้าทุกฝ่ายในหน่วยงานต่างก็มีส่วน ในการตัดสินใจสั่งการเป็นกระบวนการเชื่อมต่อกันเป็นสัดส่วนตามอำนาจหน้าที่ มีข้อควร ระวังคำสั่งจากการตัดสินใจจากผู้บริหารฝ่ายเดียวแล้ว การยอมรับจะมีมากกว่า ทำให้เกิดแรง

จูงใจที่จะนำไปปฏิบัติมากกว่า สมยศ นาวิกานท์ ให้ความเห็นว่า "การอภิปรายโดยกลุ่มจะ
ช่วยเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ใหม่มากขึ้นในการตัดสินใจ ... การตัดสินใจโดยกลุ่มจะนำไปสู่การ
ยอมรับการตัดสินใจที่เกิดขึ้น ถ้าหากว่าบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจแล้ว พวกเขา
แนวโน้มจะถูกมัดเข้ากับการตัดสินใจ และมีแรงจูงใจนำการตัดสินใจไปปฏิบัติมากขึ้น"¹ กล่าว
โดยสรุปคือ การตัดสินใจโดยกลุ่มจะส่งเสริมการทำงานเพิ่มขึ้นมากกว่า

พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจและสิ่งการที่ปรากฏจากการวิจัยในระดับรองลงไปคือ การ
พิจารณาร่วมกับกลุ่มผู้ไต่บังคับบัญชา และทำการตัดสินใจร่วมกัน ซึ่งมีจำนวนร้อยละ 22.45
และผู้บริหาร ร้อยละ 21.04 เปิดโอกาสให้กลุ่มผู้ไต่บังคับบัญชาได้พิจารณาร่วมกัน แต่การ
ตัดสินใจและสิ่งการยังเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร กลุ่มผู้ไต่บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกระบวนการ
ตัดสินใจและสิ่งการโดยการร่วมพิจารณาให้ความคิดเห็นเพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร
เท่านั้น เรนซิส ไลเคอร์ท (Rensis Likert) ให้ความเห็นว่า องค์การบริหารที่ดี
มีประสิทธิภาพ บริหารได้ทั้งงาน ได้ทั้งน้ำใจคน จะมีลักษณะการตัดสินใจและสิ่งการดังนี้คือ

1. ทุกฝ่ายในหน่วยงานต่างก็มีส่วนในการตัดสินใจสิ่งการ เป็นกระบวนการเชื่อมต่อ
ลดหลั่นกันเป็นส่วน
2. ข้อมูลที่ใช้ประกอบการตัดสินใจสิ่งการเป็นข้อมูลที่สมบูรณ์เพียงพอและถูกต้องแม่นยำ
3. ผู้มีหน้าที่ตัดสินใจสิ่งการต่าง ๆ ตระหนักในปัญหาที่คนในระดับต่ำกว่าเผชิญอยู่
4. มีการใช้ความรู้ของบุคคลากรทุกระดับที่มีอยู่ในองค์การ ประกอบการตัดสินใจสิ่งการ
5. การตัดสินใจกระทำในระดับที่มีข้อมูลพร้อมมูลและถูกต้อง หรือส่งข้อมูลไปยังผู้มี
อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ
6. การตัดสินใจสิ่งการก่อให้เกิดแรงจูงใจที่จะนำไปปฏิบัติในระดับสูง

¹ สมยศ นาวิกานท์, การบริหารตามสถานการณ์ (กรุงเทพมหานคร :
มูลนิธิสวัสดิการพิมพ์, 2523), หน้า 120.

7. ผู้ไต่บังคับบัญชีมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและสั่งการในเรื่องที่เกี่ยวกับงานของเขาอย่างเต็มที่

8. การตัดสินใจและสั่งการส่วนใหญ่มุ่งให้เกิดการปฏิบัติงานแบบเป็นทีม ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม¹

จากลักษณะต่าง ๆ ของการตัดสินใจและสั่งการที่ส่งเสริมการบริหารให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารโรงเรียนจึงควรพยายามส่งเสริมการตัดสินใจโดยกลุ่มให้มากขึ้น เพื่อประสิทธิภาพของการบริหารโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากการวิจัยที่พบว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ร้อยละ 35.23 ตัดสินใจและสั่งการด้วยตัวเอง โดยอาศัยข้อมูลจากผู้ไต่บังคับบัญชี และร้อยละ 17.76 ทำการตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลของตัวเอง แสดงให้เห็นว่าการตัดสินใจและสั่งการยังเป็นไปในลักษณะโดยตัวผู้บริหารมากกว่ากลุ่ม ซึ่งควรจะได้มีการปรับปรุง เพราะผู้บริหารโรงเรียนก็คือผู้นำ การตัดสินใจและสั่งการโดยการผูกขาดอยู่ที่ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา อาจก่อให้เกิดการต่อต้านการตัดสินใจได้ ผู้นำที่สามารถถือผู้ที่ทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ไต่บังคับบัญชีเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมงานด้วยความสมัครใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีส่วนร่วมต่อการตัดสินใจขององค์กร จะเป็นส่วนสำคัญยิ่งต่อการเสริมสร้างความเข้าใจในหมู่สมาชิกขององค์กร² เพราะจะปรากฏความจริงอยู่อย่างหนึ่งคือ สภาพอย่างหนึ่งขององค์กรที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ คือ การขัดแย้งที่ผองเพื่อนกันอย่างไม่จบสิ้นของบุคคลที่อยู่ร่วมกันในองค์กร "และสิ่งที่ช่วยให้องค์กรยังคงดำรงอยู่ได้และดำเนินการไปได้ ท่ามกลางความขัดแย้งนั้น เป็นเพราะสมาชิกในองค์กรได้ร่วมกันแก้ปัญหาการขัดแย้งในลักษณะที่ตกลงกัน เช่น การวินิจฉัยสั่งการอาจมีได้จากการลงมติโดยอาศัยเสียงส่วนมากเป็นเกณฑ์ตัดสินใจเพื่อยุติความเห็นที่แตกต่างกัน"³ นอกจากนี้เมื่อพิจารณาถึงภาวะ

1

อ้างถึงใน สุรัฐ ศิลปอนันต์, นักบริหาร, หน้า 190 - 232.

² สมปราชญ์ จอมเทศ, การบริหารและการจัดการ, หน้า 75.

³ เรื่องเดียวกัน, หน้า 117 - 118.

ผู้นำกับการตัดสินใจแล้วจะเห็นได้ว่า "ผู้นำที่จรรยาบรรณดีและอำนวยความสะดวกในการบริหารงานมากที่สุดคือ ผู้นำแบบประชาธิปไตย ซึ่งบริหารงานโดยส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อนดำเนินงานเสมอ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและใช้ความคิดวิวินิจฉัย เลือกรวิวิธีที่จะทำงานบรรลุวัตถุประสงค์โดยด้วยตนเอง"¹ จึงเห็นได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาควรจะบริหารงานโดยใช้การบังคับบัญชาแบบประชาธิปไตย โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นได้

3. บทบาทและระดัขของบทบาทของผู้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและสั่งการในการบริหารการศึกษา จากการวิจัยพบว่า ผู้มีบทบาทมากที่สุด จะเป็นบุคลากรในตำแหน่งบริหาร ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร ส่วนครู-อาจารย์อื่นพบว่า มีหลายรายการที่มีบทบาทน้อยที่นำสังเกตได้แก่ การกำหนดนโยบายทางวิชาการของโรงเรียน ($\bar{x} = 1.40, s.d. = .66$) การพิจารณาความดีความชอบของครู ($\bar{x} = 0.89, s.d. = 0.76$) การควบคุมดูแลความประพฤติและระเบียบวินัยของครู ($\bar{x} = 1.07, s.d. = 0.74$) การควบคุมดูแลความประพฤติและระเบียบวินัยของภารโรง ($\bar{x} = 1.23, s.d. = 0.76$) ซึ่งในหลายรายการดังกล่าวนี้ สามารถที่จะให้ครู-อาจารย์ซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าไปมีบทบาทร่วมด้วยเต็มที่ เพื่อประโยชน์ในด้านความเข้าใจที่ตรงกัน เช่น การกำหนดนโยบายทางวิชาการของโรงเรียนหรือประโยชน์ในด้านบำรุงขวัญและกำลังใจ เช่น การพิจารณาความดีความชอบของครู ซึ่งครูควรจะมีบทบาทเช่น ในการกำหนดเกณฑ์หรือข้อตกลงที่จะประเมิน หรือร่วมให้ข้อคิดเห็นและแนะกระทั้งร่วมเป็นกรรมการพิจารณา เพื่อลดความขัดแย้ง ซึ่งมักจะเกิดขึ้นเสมอในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผู้บริหารมักจะเป็นผู้พิจารณาความดีความชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยตนเอง ซึ่งก่อให้เกิดการร้องเรียนอยู่เสมอ นอกจากนั้นในรายการที่เกี่ยวกับการควบคุมดูแลความประพฤติและระเบียบวินัยของครู ผู้บริหารอาจจะให้ครูมีบทบาทร่วมด้วยอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ร่วมปรึกษาหารือในรูปคณะกรรมการเกี่ยวกับปัญหาทางระเบียบวินัย อาจจะดำเนินการโดยมีวัตถุประสงค์

¹ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, หน้า 221 - 223.

ประสงค์เพื่อป้องกันมิให้เกิดการประพาศติติกระเบียบวินัยของครูซึ่งในกรณีนี้การป้องกันจะดีกว่าแก้ไข เนื่องจากข้าราชการครูมีระเบียบวินัยบังคับอยู่อย่างชัดเจนแล้ว

4. ปัญหาและอุปสรรคของการตัดสินใจและสั่งการในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารปรากฏจากการวิจัยว่า ข้อที่เป็นปัญหามัธยมอยู่ประการเดียวคือ ผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับผู้ตัดสินใจ นอกจากนั้นแล้ว ส่วนใหญ่เป็นปัญหาในระดับมาก และมากที่สุด ซึ่งเป็นที่น่าสังเกตว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ตอบว่า ระบบราชการที่ล่าช้าและซับซ้อน มีระเบียบกฎเกณฑ์มาก เป็นปัญหาในระดับมากที่สุด เช่น เกี่ยวกับนิสัยบางประการของผู้ร่วมงาน เช่น เฉื่อยชา มั่งกาย และปัญหาเนื่องจากช่องทางการติดต่อสื่อสารที่ยืดยาวและซับซ้อน ซึ่งเป็นปัญหามากที่สุดเช่นเดียวกัน นอกจากนั้นแล้ว ปัญหาที่ขาดข้อมูลที่สมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน พบว่าเป็นปัญหาและอุปสรรคในระดับมาก จะเห็นได้ว่าปัญหาและอุปสรรคในการตัดสินใจและสั่งการบางอย่างอาจจะป้องกันและแก้ไขได้ เช่น ปัญหาที่เกิดจากนิสัยบางประการของผู้ร่วมงาน อาจจะแก้ไขโดยการจัดโครงการพัฒนาบุคลากรให้ไปอบรมเพิ่มประสบการณ์ หรือสร้างแรงจูงใจทั้งทางบวกและทางลบ ทางบวกอาจจะโดยการเอาใจใส่หรือให้รางวัล ส่วนในทางลบอาจจะลงโทษ เป็นต้น

ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากระบบราชการที่ล่าช้าและซับซ้อน มีระเบียบกฎเกณฑ์มาก และช่องทางการติดต่อสื่อสารที่ยืดยาวและซับซ้อนนั้น เป็นลักษณะหนึ่งของระบบราชการไทยที่ต้องการการควบคุมที่ชัดเจนและเป็นระเบียบแผนแต่ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศนั้น เป็นหน่วยงานที่สังกัดกรมสามัญศึกษา ซึ่งมีการมอบอำนาจบางอย่างให้จังหวัดบริหารแทนอธิบดี ภิญโญ สาคร ให้ข้อคิดเห็นว่า "สายการบังคับบัญชาที่ยาวมากเกินไป อาจทำให้การตัดสินใจสั่งการกับการปฏิบัติไม่สอดคล้องกัน และผลงานที่ออกมาอาจจะไม่เป็นไปตามที่ต้องการ"¹ วิธีแก้ไขปัญหานี้อาจจะทำโดยจัดระบบบริหารการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

¹ ภิญโญ สาคร, "การตัดสินใจสั่งการ," ใน การพัฒนากาบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา, หน้า 108.

กับกรมสามัญศึกษา และจังหวัด โดยเฉพาะในส่วน ของโรงเรียนมัธยมศึกษาใหม่ให้ชัดเจน มีการมอบหมายหรือกระจายอำนาจให้จังหวัดซึ่งต้องเปลี่ยนระบบใหม่ให้สอดคล้อง หรือมีหน่วยงานประจำจังหวัด ซึ่งรับผิดชอบการมัธยมศึกษาประจำจังหวัด ซึ่งจะต้องพิจารณาในรายละเอียดต่อไป เพราะในอนาคตโรงเรียนมัธยมศึกษาในแต่ละจังหวัดจะต้องมีเพิ่มมากขึ้น และจะเป็นภาวะที่หนักมากของกรมสามัญศึกษาที่จะสั่งการจากส่วนกลาง เพื่อให้โรงเรียนปฏิบัติ

นอกจากปัญหาดังกล่าวแล้ว ปัญหาการขาดข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน นับว่าเป็นปัญหาที่สำคัญยิ่งต่อกระบวนการตัดสินใจและสั่งการ ปกติแล้ว การตัดสินใจและสั่งการของผู้บริหารนั้นต้องอาศัยข้อมูลที่มีคุณภาพเพื่อช่วยให้การตัดสินใจและสั่งการ เป็นการตัดสินใจที่มีเหตุผลและเกิดผลดีที่สุด โรงเรียนมัธยมศึกษาโดยทั่วไปจะไม่มีระบบจัดเก็บข้อมูล ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงควรดำเนินการใหม่ขึ้น โดยอาจจะแต่งตั้งครู-อาจารย์คนใดคนหนึ่งรับผิดชอบเกี่ยวกับเรื่องนี้โดยเฉพาะ เพื่อใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจและสั่งการในการบริหารโรงเรียน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา
 - 1.1 ควรจัดทำคู่มือครูของโรงเรียน เพื่อให้ผู้ร่วมงานได้มีความเข้าใจตรงกันในการปฏิบัติงาน โดยควรจะมีรายละเอียดในเรื่องต่อไปนี้ คือ
 - ก. แผนภูมิการบริหารโรงเรียน
 - ข. นโยบายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน
 - ค. ขอบข่ายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งหน้าที่
 - ง. แผนปฏิบัติงานประจำปี
 - จ. ระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารในโรงเรียน
2. จากการวิจัยพบว่า การตัดสินใจและสั่งการในการบริหารโรงเรียนเกิดปัญหาเนื่องจากขาดข้อมูลที่สมบูรณ์และถูกต้องเป็นปัจจุบัน จึงควรดำเนินการให้มีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่มีประสิทธิภาพขึ้นในโรงเรียน

2. ข้อเสนอแนะสำหรับกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

2.1 ควรกระจายอำนาจในการตัดสินใจและสั่งการในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไปให้จังหวัดและโรงเรียนให้มากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับการบริหารภายในโรงเรียนและไม่ใช่งานนโยบายที่กรมสงวนไว้ เพื่อแก้ไขปัญหาค่าใช้จ่ายของระบบราชการและช่องทางการติดต่อสื่อสารที่ยาวเกินไป

2.2 ส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาได้มีโอกาสอบรมสัมมนาหรือศึกษาเพิ่มเติม โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการบริหาร

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจและสั่งการของผู้บริหารโรงเรียน โดยผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดคือผู้บริหาร ดังนั้นคำตอบอาจจะทำให้เห็นภาพด้านเดียว ถ้าหากจะไต่ทำการวิจัยถึงความคิดเห็นของผู้ที่บังคับบัญชาในโรงเรียนจะทำให้ได้ข้อเปรียบเทียบชัดเจนยิ่งขึ้น จึงขอเสนอแนะว่าในการวิจัยที่เกี่ยวกับการตัดสินใจและสั่งการในโรงเรียนมัธยมศึกษาครั้งต่อไปควรจะได้ศึกษาในเรื่องต่อไปนี้

3.1 ศึกษาถึงระดับความต้องการของครู อาจารย์ที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและสั่งการในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

3.2 ศึกษาถึงความเห็นของผู้บริหาร ครู - อาจารย์ ต่อการตัดสินใจและสั่งการโดยอาศัยกลุ่มและโดยบุคคล