

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะได้กล่าวสรุปถึง วัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย อภิปราย ผลการวิจัย รวมถึงข้อเสนอแนะดังนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรม การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารสตรี โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
2. เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารสตรี โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

#### วิธีดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จากจำนวน 983 คน สุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสุ่มของ Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan ได้ตัวอย่างประชากรทั้งสิ้น 278 คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย  
เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเอง แบ่งเป็น 3 ตอน คือ  
ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะของคำถามเป็นแบบกำหนดให้เลือกตอบ (Check list) จำนวน 8 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการในการบริหารงาน ทั้ง 6 งานของผู้บริหารโรงเรียน มีลักษณะเป็นแบบกำหนดให้เลือกตอบ (Check list) จำนวน 56 ข้อ

3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามด้วยตัวเองบางส่วนส่งทางไปรษณีย์ แล้วให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งคืนทางไปรษณีย์ บางส่วนผู้วิจัยไปรับคืนด้วยตนเอง แบบสอบถามส่งไป 278 ชุด ได้รับคืนมา 238 ชุด คิดเป็นร้อยละ 85.61 ที่สมบูรณ์นำมาวิเคราะห์ ได้ 234 ชุด คิดเป็นร้อยละ 84.17

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ในแบบสอบถามตอนที่ 1 และ 2 ใช้วิธีแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

แบบสอบถามตอนที่ 3 ใช้วิธีหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นรายชื่อ และข้อเสนอแนะใช้วิธีรวบรวมข้อมูล นำมาสรุปเป็นรายชื่อ

#### สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่ง อาจารย์ใหญ่ มีอายุอยู่ในช่วง 41-50 ปี มีอายุราชการมากกว่า 25 ปี และได้ดำรงตำแหน่ง ผู้บริหารในช่วง 6-10 ปี ด้านวุฒิทางการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสตรีส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี สถานภาพการสมรสส่วนใหญ่สมรสแล้วอยู่ด้วยกัน มีรายได้ต่อเดือน 13,001-16,000 บาท ส่วนใหญ่จะบริหารงานในโรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่จำนวน 121-300 คน

ตอนที่ 2 พฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการในการบริหารงานการศึกษา 6 งาน ของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สรุปได้ดังนี้

2.1 งานวิชาการ พฤติกรรมที่ตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษาในการบริหารงานวิชาการ พบว่า ผู้บริหารสตรีส่วนใหญ่ใช้วิธี "ผู้บริหารร่วมปรึกษากับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วร่วมกันตัดสินใจ โดยยึดความเห็นของกลุ่มเป็นสำคัญ" ในเรื่อง การกำหนดนโยบายของโรงเรียน การจัดทำแผนและโครงการ การจัดหาเอกสาร

หลักสูตร การแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการใช้หลักสูตร การกำหนดวิชาเลือก กลุ่มการทำงานพื้นฐาน อาชีพ การกำหนดครู อาจารย์ให้รับผิดชอบงานวิชาการ การจัดชั้นเรียน การจัดหา การผลิตสื่อ การกำหนดวิทยากรในชุมชน การวางแผนกำหนดการวัดผลประเมินผล การสร้าง เครื่องมือประเมินผล การกำหนดปฏิทินปฏิบัติงาน การจัดหาจัดซื้อหนังสือเข้าห้องสมุด การ จัดกิจกรรมส่งเสริมให้เด็กเข้าใช้บริการของห้องสมุด การจัดการนิเทศภายในโรงเรียน กำหนดกิจกรรมการนิเทศ การจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน การวางแผน การสอนซ่อมเสริมให้นักเรียน การวางแผนจัดประชุมอบรมสัมมนา และใช้วิธี "ผู้บริหาร ตัดสินใจสั่งการด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่" ในเรื่อง กำหนดครูอาจารย์ให้รับผิดชอบ งานห้องสมุด และกำหนดครูอาจารย์ให้เข้ารับการอบรม

## 2.2 งานบุคลากร พฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารสตรี

โรงเรียนประถมศึกษา ในการบริหารงานบุคลากร พบว่า ผู้บริหารสตรีส่วนใหญ่ ใช้วิธี "ผู้บริหารตัดสินใจสั่งการด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่" ในเรื่อง กำหนดครูอาจารย์ให้รับผิดชอบงานด้านบุคลากรภายในโรงเรียน จัดครูเข้าสอนและมอบหมายงานอื่น ๆ สับเปลี่ยน หน้าที่ของครูตามความเหมาะสม แก้ไขปัญหาครูอาจารย์ที่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบวินัย พิจารณาให้ ครูได้เพิ่มพูนความรู้ โดยการอบรม ดูงาน ศึกษาต่อ พิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ พิจารณาเกณฑ์การปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาบุคลากร พิจารณาลงโทษ ครู อาจารย์ที่ทำผิดระเบียบ วินัย และใช้วิธี "ผู้บริหารร่วมปรึกษากับกลุ่มผู้บังคับบัญชา แล้วร่วมกันตัดสินใจ โดยยึด ความเห็นของกลุ่มเป็นสำคัญ" ในเรื่อง การพิจารณาครู อาจารย์ที่ปฏิบัติตนดีเด่นเพื่อเป็น ตัวอย่างแก่เพื่อนร่วมงาน และการพิจารณาให้สวัสดิการแก่ครูในโรงเรียน

## 2.3 งานกิจการนักเรียน พฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารสตรี

โรงเรียนประถมศึกษา ในการบริหารงานกิจการนักเรียน พบว่า ผู้บริหารสตรีส่วนใหญ่ใช้วิธี "ผู้บริหารร่วมปรึกษากับกลุ่มผู้บังคับบัญชาแล้ว ร่วมกันตัดสินใจโดยยึดความเห็นของกลุ่ม เป็นสำคัญ" ในทุกเรื่อง คือ กำหนดครูอาจารย์ให้รับผิดชอบกิจการเกี่ยวกับตัวนักเรียน การแก้ปัญหาให้นักเรียนขาดเรียน การกำหนดโครงการเกี่ยวกับกิจการให้บริการนักเรียน กำหนดเกณฑ์สำหรับนักเรียนที่จะได้รับทุน จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้มีเงินในโรงเรียน

- การเลือกกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนา กำหนดโครงการเกี่ยวกับกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับศิษย์เก่า

2.4 งานธุรการและการเงิน พฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารสตรี โรงเรียนประถมศึกษา ในการบริหารงานธุรการ และการเงินพบว่า ผู้บริหารสตรีส่วนใหญ่ใช้วิธี "ผู้บริหารตัดสินใจสั่งการด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่" ในเรื่อง กำหนดครูอาจารย์ให้รับผิดชอบงานธุรการ การเงิน พัสดุของโรงเรียน การจัดระบบ การจัดเก็บเอกสารทางราชการ การจัดเวรยาม รักษาความปลอดภัย กำหนดให้ครูอาจารย์รับผิดชอบเป็นเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์โรงเรียน และใช้วิธี "ผู้บริหารร่วมปรึกษากับกลุ่มผู้บังคับบัญชาแล้วร่วมกันตัดสินใจ โดยยึดความเห็นของกลุ่มเป็นสำคัญ" ในเรื่อง การพิจารณาจัดซื้อ จัดจ้างซ่อมแซมวัสดุครุภัณฑ์โรงเรียน การพิจารณางบประมาณ การกำหนดโครงการเกี่ยวกับงานธุรการ การเงิน

2.5 งานอาคารสถานที่ พฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา ในการบริหารงาน อาคารสถานที่ พบว่า ผู้บริหารสตรีส่วนใหญ่ใช้วิธี "ผู้บริหารร่วมปรึกษากับกลุ่มผู้บังคับบัญชาแล้วร่วมกันตัดสินใจ โดยยึดความเห็นของกลุ่มเป็นสำคัญ" ในเรื่องการวางแผนเกี่ยวกับโครงการก่อสร้างซ่อมแซม อาคารสถานที่ ตกแต่งดูแลอาคารสถานที่ และแก้ไขปัญหาค้นหาอันเกิดจากการบริหารงานอาคารสถานที่ และใช้วิธี "ผู้บริหารตัดสินใจสั่งการด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่" ในเรื่อง การกำหนดครูอาจารย์ให้รับผิดชอบงานอาคารสถานที่ การอนุญาตให้บุคคลภายนอกใช้อาคารสถานที่โรงเรียนจัดกิจกรรม

2.6 งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน พฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา ในการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน พบว่า ผู้บริหารสตรีส่วนใหญ่ใช้วิธี "ผู้บริหารร่วมปรึกษากับกลุ่มผู้บังคับบัญชาแล้วร่วมกันตัดสินใจโดยยึดความเห็นของกลุ่มเป็นสำคัญ" ในทุกเรื่อง คือ การกำหนดครูอาจารย์ให้รับผิดชอบบริการชุมชน การจัดโครงการแสวงหาความช่วยเหลือจากชุมชน การวางแผนสรรหาบุคคล เพื่อแต่งตั้งเป็นกรรมการศึกษา การร่วมกิจกรรมกับชุมชนในงานประเพณี การวางแผน จัดตั้งชมรม สมาคม การจัดกิจกรรมประชุมผู้ปกครองประจำปี

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะในการตัดสินใจสั่งการในการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

3.1 ปัญหาการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา ในงานบริหารการศึกษาทั้ง 6 งาน ผู้บริหารสตรีส่วนใหญ่ มีความเห็นว่า มีข้อที่เป็นปัญหาในระดับมากอยู่ประการเดียว คือ งบประมาณไม่เพียงพอ นอกจากนั้นแล้วส่วนใหญ่เป็นปัญหาในระดับน้อย ถึงน้อยที่สุด

3.2 ข้อเสนอแนะในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา มีความเห็นร่วมกันว่า ในการตัดสินใจสั่งการในงานบริหารการศึกษาทั้ง 6 งาน การตัดสินใจต้องคำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้ ข้อมูล ตัวผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา เวลาที่ใช้ วิธีการในการตัดสินใจ ภาวะเปรียบของทางราชการ นโยบายและจุดประสงค์ของหน่วยงาน สภาพแวดล้อม ผลที่จะได้รับ โอกาส และสถานการณ์ในขณะการตัดสินใจและการสื่อสาร

#### การอภิปรายผลการวิจัย

1. จากสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่ปรากฏผลในการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ มีอายุอยู่ในระหว่าง 41-50 ปี มีอายุราชการมากกว่า 25 ปี อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารนาน 6-10 ปี จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี สถานภาพทางครอบครัวสมรสแล้วอยู่ด้วยกัน มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 13,001-16,000 บาท เป็นผู้บริหารในโรงเรียนที่มีนักเรียน จำนวน 121-300 คน

จากข้อมูลที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารสตรีส่วนใหญ่จะเป็นบุคคลที่มี วิทยุคุณ และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมิทธิรา จิตตลดากร (2529) ได้อ้างถึงว่า การมีอายุที่อยู่ในวัยกลางคน (40-49 ปี) การมีครอบครัวที่สมบูรณ์ ฐานะทางเศรษฐกิจดี เป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้สตรีเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิภา มณีเนตร (2533) พบว่า การเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา นั้นจะมีอายุราชการ 24-28 ปี

2. พฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีข้อค้นพบที่น่าสนใจเกิดอย่างเด่นชัด และสมควรนำมาอภิปราย ได้แก่ พฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารสตรีในงานบริหารการศึกษา ทั้ง 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน เมื่อพิจารณาจากรายละเอียดแต่ละงานพบว่า

2.1 งานวิชาการ ผู้บริหารสตรีส่วนใหญ่ตัดสินใจสั่งการโดยวิธี "ผู้บริหรร่วมปรึกษากับกลุ่มผู้บังคับบัญชา แล้วร่วมกันตัดสินใจ โดยยึดความเห็นของกลุ่มเป็นสำคัญ" ในเกือบทุกเรื่อง ยกเว้น การกำหนดครูอาจารย์ ให้รับผิดชอบงานห้องสมุด และกำหนดครูอาจารย์เข้ารับการอบรม

ผู้วิจัยเห็นว่า งานด้านวิชาการนั้นถือเป็นงานหลัก เป็นหัวใจของโรงเรียน เพราะวิชาการจะช่วยเสริมสร้างและพัฒนาสติปัญญาความรู้ ความคิด แก่ผู้เรียนเพื่อเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิต และสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ดังนั้น การตัดสินใจในงานด้านนี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ถ้าผู้บริหารตัดสินใจแก้ปัญหาโดยศึกษาเฉพาะสถานการณ์ทั่วไป เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจเท่านั้น โดยมิได้ทำความเข้าใจกับปัญหาอย่างถ่องแท้และกำหนดทางเลือกไว้หลาย ๆ ทางแล้ว การแก้ปัญหาอาจจะพบกับความยุ่งยาก และไม่อาจบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ อย่างรอบคอบ เพื่อกำหนดทางเลือกที่ดีที่สุด ผลิตผลน้อยที่สุด

การที่ผู้บริหารสตรีส่วนใหญ่ตัดสินใจสั่งการโดยวิธี ผู้บริหารร่วมปรึกษากับกลุ่มผู้บังคับบัญชา แล้วร่วมตัดสินใจโดยยึดความเห็นของกลุ่มเป็นสำคัญ เพราะงานวิชาการเป็นความรับผิดชอบของครูทุกคน การบริหารงานวิชาการจะเกิดประสิทธิผลได้ ผู้บังคับบัญชาทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการให้คำปรึกษา เพื่อพัฒนางานวิชาการของโรงเรียน อีกทั้งจะทำให้ผู้บังคับบัญชามีความพอใจ และยอมรับในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชามากขึ้น ดังที่ กิตติมา ปรีดีติติก (2529) กล่าวไว้ว่า "การทำงานเป็นกลุ่ม เป็นแนวความคิดสำคัญในการบริหารและเป็นเทคนิคการบริหารงานที่นำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานปัจจุบัน การทำงานเป็นทีมจึงมีบทบาทมากในการบริหารองค์การ"

สำหรับการตัดสินใจที่เกี่ยวกับ การพิจารณาตัวบุคคล เพื่อให้รับผิดชอบงาน เฉพาะด้านของโรงเรียน และผู้บริหารสตรีใช้วิธีตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ อาจเนื่องด้วย เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคลากร เป็นความรับผิดชอบงานในหน้าที่ ตาม คุณสมบัติของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ซึ่งผู้บริหารอาจพิจารณาโดยคำนึงถึงคุณภาพ ตลอดจน ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2521) ให้ความเห็นว่า "ผู้ บริหารที่ดี จะต้องรู้ว่าเมื่อใดต้องตัดสินใจเอง และเมื่อใดจะ เปิดโอกาสให้ผู้อื่นร่วมในการ ตัดสินใจด้วย"

พฤติกรรม การตัดสินใจสั่งการในการบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารสตรี โรงเรียนประถมศึกษา ได้ใช้วิธี ผู้บริหารร่วมปรึกษากับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วร่วมกันตัดสินใจ โดยยึดความเห็นของกลุ่มเป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จงกลนี้อย่างยิ่ง ยศบรรดาศักดิ์ (2534) ซึ่งสรุปผลการวิจัยเรื่อง การศึกษาลักษณะการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทาง การเรียนสูงไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ใช้วิธีประชุมอภิปราย ประเมินทางเลือก ร่วมกับกลุ่ม ผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกันในงานวิชาการ

2.2 งานบุคลากร ผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่ตัดสินใจ สั่งการโดยวิธี "ผู้บริหารตัดสินใจสั่งการด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ ซึ่งสอดคล้องกับผล การวิจัยของ จงกลนี้อย่างยิ่ง ยศบรรดาศักดิ์ (2534) ที่วิจัยเรื่อง การศึกษาพฤติกรรม การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร' โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสระบุรี ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ใช้วิธี "ผู้บริหารตัดสินใจสั่งการด้วย ตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่" ในงานบุคลากร

บุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด และเป็นผู้ใช้ทรัพยากรอื่น ๆ ความสำเร็จของ โรงเรียนจึงขึ้นอยู่กับบุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารจึงควรเอาใจใส่ในเรื่องนี้ เป็นพิเศษ โดยเฉพาะการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ในการบริหารงานบุคลากร ผู้บริหารต้องละเอียด รอบคอบ ศึกษาข้อมูล ให้เข้าใจปัญหาอย่างถ่องแท้และค้นหาทางเลือกที่ดีที่สุด การตัดสินใจ สั่งการในการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสตรีนี้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ

สมิหรา จิตตลดากร (2529) "ยิ่งผู้บริหารสตรีเข้าไปเกี่ยวข้องกับ การตัดสินใจจัดแย้งมากเท่าใด ก็ยิ่งใช้อำนาจมากขึ้น" การพิจารณาความดีความชอบ การดูแลความประพฤติ เรื่องต่าง ๆ เหล่านี้ ผู้บริหารอาจพิจารณาจากอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ ของผู้บริหารโดยเฉพาะ เรื่องการพิจารณา ความดีความชอบ ซึ่ง จงกลนีย์ ยศบรรดาศักดิ์ (2534 อ้างใน รังสรรค์ บัวจุม, 2533) ได้กล่าวถึง "การเลื่อนขึ้นเงินเดือน ประจำปีของข้าราชการจะต้องปฏิบัติตาม พระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 และกฎ ก.พ. ในเรื่องของการเลื่อนขึ้นเงินเดือนของตำแหน่ง และผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา การรักษาระเบียบวินัย ตลอดจน ความสามารถ ความอดสาหะในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ต้องตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการ ข้าราชการครู (ก.ค.) กำหนด"

โดยทั่วไป การปฏิบัติงานเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการในการพิจารณาความดี ความชอบ เป็นเรื่องของการสร้างขวัญ กำลังใจ ของผู้ใต้บังคับบัญชา และจะทำให้เกิดการ จัดแย้งของผู้ร่วมงานได้ เนื่องจากเป็นเรื่องของผลประโยชน์ ดังนั้นการตัดสินใจสั่งการด้วย วิธีผู้บริหารตัดสินใจสั่งการด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ ซึ่งผู้บริหารตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ อาจไม่เพียงพอ ผู้บริหารและครูอาจารย์ ควรมีการร่วมตัดสินใจ โดยยึดความเห็นของ กลุ่มดังนี้ กิติมา ปรีดีติติก (2529) กล่าวไว้ว่า การตัดสินใจโดยกลุ่มบุคคลนั้น เป็นการ เปิดโอกาสให้สมาชิกของกลุ่มได้ร่วมกันใช้ความคิดพิจารณาตัดสินใจ และเลือกทางเลือกที่ดี ซึ่งการเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วม จะทำให้สมาชิกมีความกระตือรือร้น มีความพอใจ ใน สิ่งที่ต้องการ มีความรู้สึกเป็นที่ยอมรับ ซึ่งผลที่ตามมาคือ ความพอใจในการตัดสินใจสั่งการ ปัญหาข้อขัดแย้งย่อมไม่เกิดขึ้น

2.3 งานกิจการนักเรียน ผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษาตัดสินใจ สั่งการโดยวิธี ผู้บริหารร่วมปรึกษากับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วร่วมกันตัดสินใจโดยยึดความ เห็นของกลุ่มเป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จงกลนีย์ ยศบรรดาศักดิ์ (2534) ซึ่งสรุปผลการวิจัยว่า "ผู้บริหารตัดสินใจสั่งการโดยวิธี ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยยึดความเห็นสอดคล้อง กันและผลการวิจัยของ ธาณี กาทอง (2530) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 5 เกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการในการบริหารโรงเรียน



สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกขนาดในเขตการศึกษา 5 เกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการในการบริหารโรงเรียนสรุปได้ว่า การบริหารการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกขนาด ในเขตการศึกษา 5 ในด้านกิจการนักเรียน ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการผู้บริหารร่วมปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วร่วมกันตัดสินใจ โดยยึดความเห็นของกลุ่มเป็นสำคัญ เช่นกัน

ผู้วิจัยเห็นว่า การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับนักเรียนในส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน ผู้บริหารและครูในโรงเรียนควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงานทุกเรื่อง นักเรียนจึงจะมีคุณภาพ ตามจุดมุ่งหมายของการบริหารงานกิจการนักเรียนที่มุ่งหวังจะพัฒนานักเรียนให้เป็นผู้มีคุณภาพ และความรู้ที่จะออกไปประกอบอาชีพ และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข และช่วยส่งเสริมลักษณะนิสัยที่ดีในการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่น รู้จักใช้เวลาว่างทำในสิ่งที่สร้างสรรค์ และมีประโยชน์ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายดังกล่าว เป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะดำเนินการเพียงลำพังได้ จึงต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย

2.4 งานธุรการและการเงิน ผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่นิยมใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธี "ผู้บริหารตัดสินใจสั่งการด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในเรื่อง กำหนดครู อาจารย์ ให้รับผิดชอบงานธุรการ การเงิน และพัสดุ การจัดระบบ จัดเก็บเอกสารทางราชการ การจัดเวรยามรักษาความปลอดภัย กำหนดให้ครูอาจารย์รับผิดชอบงานประชาสัมพันธ์ ใช้วิธี "ผู้บริหารร่วมปรึกษากับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วร่วมกันตัดสินใจ โดยยึดความเห็นของกลุ่มเป็นสำคัญ" ในเรื่อง พิจารณา การจัดซื้อ จัดจ้าง และซ่อมแซมวัสดุ ครุภัณฑ์ พิจารณาของบประมาณ การกำหนดโครงการเกี่ยวกับงานธุรการ-การเงิน

สำหรับเรื่องการตัดสินใจสั่งการในงานธุรการ การเงิน ของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา จากสภาพความเป็นจริง โรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่มักจะมีขนาดเล็กมากจนถึงขนาดกลาง ซึ่งมีจำนวนครูพอดีกับชั้นเรียน ผู้บริหารส่วนใหญ่มักจะปฏิบัติงานธุรการด้วยตนเอง แต่งานการเงินและพัสดุนั้น จะแต่งตั้งเจ้าหน้าที่รับผิดชอบตามระเบียบ แต่ผู้บริหารต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และ "ควบคุมงานการเงินและพัสดุของโรงเรียน ให้ปฏิบัติไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ" (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา

แห่งชาติ, 2529) ซึ่งการดำเนินการตัดสินใจต้องมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจ เพราะงานด้านนี้มีกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ กำหนดไว้ นัทรีย์ แสงทองศรีภมร (2527) กล่าวว่า การตัดสินใจสั่งการในงานธุรการ การเงินต้องศึกษาระเบียบกฎหมาย ข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น และเนื่องจากเป็นงานที่ต้องปฏิบัติเป็นประจำวัน หรือเกิดขึ้นบ่อย ๆ ผู้บริหารจึงสามารถกำหนดวิธีและคาดหมาย ผลการตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ ได้ อย่างถูกต้อง ผู้บริหารจึงสามารถตัดสินใจได้โดยอาศัยข้อมูล ประกอบการตัดสินใจได้"

ดังนั้นจะพบว่า ผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษาจะตัดสินใจสั่งการโดยวิธี "ผู้บริหารตัดสินใจสั่งการด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่" ในงานที่เกี่ยวข้องกับระเบียบกฎหมาย ข้อบังคับ และวิธีวิธี "ผู้บริหารร่วมปรึกษากับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วร่วมกันตัดสินใจ โดยยึดความเห็นของกลุ่มเป็นสำคัญ" ในเรื่องที่ต้องมีการร่วมพิจารณาระหว่างผู้บริหาร และผู้ใต้บังคับบัญชา

2.5 งานอาคารสถานที่ ผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่ตัดสินใจสั่งการด้วยวิธี "ผู้บริหารร่วมปรึกษากับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วร่วมกันตัดสินใจโดยยึดความเห็นของกลุ่มเป็นสำคัญ"

การบริหารงานอาคารสถานที่คือ "การที่ผู้บริหารใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ดำเนินการงานอาคารสถานที่ ร่วมกับบุคลากรในโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้" ทั้งนี้ในทางปฏิบัติ ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบในการควบคุม ดูแลอาคารสถานที่ กำกับ ติดตามผลการใช้ การบำรุงรักษา รวมทั้งควบคุมการปฏิบัติงาน อาคารสถานที่ให้เป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และแบบแผนของทางราชการที่เกี่ยวข้อง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2529) และคณะครูในโรงเรียน ต้องมีส่วนรับผิดชอบกับผู้บริหาร ซึ่งสมยศ นาวิการ (2523) ให้ความเห็นว่า "การอภิปรายโดยกลุ่มจะช่วยเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ให้มากขึ้นในการตัดสินใจ ถ้าหากว่าบุคคล เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจแล้ว พวกเขามีแนวโน้มจะผูกมัดเข้ากับการตัดสินใจ และมีแรงจูงใจในการตัดสินใจปฏิบัติมากขึ้น" ดังนั้นการใช้วิธีตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีผู้บริหารร่วมปรึกษากับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วร่วมกันตัดสินใจโดยยึดความเห็นของกลุ่มเป็นสำคัญ จึงน่าจะเป็นวิธีที่ดีวิธีหนึ่ง

2.6 งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พฤติกรรม การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา ใช้วิธีบริหารร่วมปรึกษากับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วร่วมกันตัดสินใจ โดยยึดความเห็นของกลุ่มเป็นสำคัญ ซึ่งนับเป็นการตัดสินใจสั่งการที่ดี ดังเช่น นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529) กล่าวว่า "โรงเรียนและชุมชนจะต้องเป็นของคู่กันเสมอ เพราะมนุษย์ต้องมีระบบการถ่ายทอดความรู้สึกต่าง ๆ ที่สะสมมาให้กับคนรุ่นหลัง เพื่อความเจริญก้าวหน้าของสังคม โรงเรียนจึงเป็นรูปแบบหนึ่งที่มนุษย์สร้างสรรค์ขึ้น เพื่อให้มีการถ่ายทอดอย่างเป็นระบบ โรงเรียนได้รับการสนับสนุนด้านการเงินจากชุมชนในรูปแบบภาษี และความช่วยเหลือพิเศษ ดังนั้นโรงเรียนจึงมีข้อผูกพันทางกฎหมาย ทางศีลธรรม และความรับผิดชอบร่วมกับชุมชน ประชาชนมีส่วนเป็นเจ้าของและอุปถัมภ์โรงเรียน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนจึงต้องเป็นกระบวนการสองทาง คือ โรงเรียนมีส่วนร่วมพัฒนาชุมชนให้ก้าวสารกับชุมชนและชุมชนต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาสนับสนุนโรงเรียนในเวลาเดียวกัน"

โดยสรุปแล้วพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในงานบริหารการศึกษา ทั้ง 6 งาน โดยส่วนรวมพบว่า ผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา ตัดสินใจสั่งการโดยวิธี "ผู้บริหารตัดสินใจสั่งการด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่" ในงานที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ และงานเกี่ยวข้องกับตัวบุคลากรในโรงเรียน และใช้วิธี "ผู้บริหารร่วมปรึกษากับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วร่วมกันตัดสินใจโดยยึดความเห็นของกลุ่มเป็นสำคัญ" ในงานที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพการศึกษา การพัฒนา และกิจกรรมเกี่ยวกับนักเรียน โรงเรียน และชุมชน จากข้อค้นพบนี้จะสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ราตรี ฤทธิสาร (2523) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นสตรีมีพฤติกรรมผู้นำในระดับสูง ทั้งมิติสัมพันธภาพ และมิติกิจสัมพันธ์ และผลการวิจัยของ มาลี อังคณาวัดี (2533) ที่พบว่า ผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 3 มิติ คือ มิติกิจสัมพันธ์ มิติมิตรสัมพันธ์ และมิติประสิทธิผลไม่แตกต่างกัน

อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยมีความเห็นว่า โดยส่วนรวมแล้วการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา ด้วยวิธี "ผู้บริหารร่วมปรึกษากับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วร่วมกัน

ตัดสินใจ โดยยึดความเห็นของกลุ่มเป็นสำคัญ" น่าจะแสดงถึงการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เพราะ "การตัดสินใจถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารงาน บรรดากระบวนการบริหารอย่างอื่นล้วนแต่ขึ้นอยู่กับมติตัดสินใจสั่งการทั้งสิ้น ทั้งนี้เพราะการกระทำเป็นผลตามหลังการตัดสินใจสั่งการ" ประกอบ คุณานุรักษ์ และอาพล ศรีอุทัย (อ้างถึงใน จงกลนี ยศบรรดาศักดิ์, 2534)

3. ปัญหาและข้อเสนอแนะในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

3.1 ปัญหาในการตัดสินใจสั่งการ ของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษามีความเห็นตรงกันว่า ปัญหาที่อยู่ในระดับมากของโรงเรียนประถมศึกษา คือ งบประมาณไม่เพียงพอ

ในปัจจุบันโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีนักเรียนอยู่ในความรับผิดชอบเป็นจำนวนมาก ซึ่งโรงเรียนต้องใช้งบประมาณเพื่อนำมาดำเนินการจัดการเรียนการสอนให้กับนักเรียนในอัตราสูง งบประมาณหรือรายได้ของโรงเรียนประถมศึกษา โดยปกติได้รับเงินจัดสรรจากราชการเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องตามนโยบายของแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ (2535) กล่าวไว้ว่า

ประเทศไทยได้กำหนดให้การศึกษาระดับประถมศึกษาเป็นการศึกษามากบังคับ มาตั้งแต่พุทธศักราช 2464 การจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาที่ผ่านมา รัฐบาลทุกสมัย ต่างถือเป็นภารกิจและได้ให้ความสำคัญมาโดยตลอด แต่เนื่องจากการจัดการศึกษาในระดับนี้ มีขอบข่ายและปริมาณในที่กว้างไกล ดังนั้นแม้รัฐบาลจะจัดสรรงบประมาณ เพื่อพัฒนาการศึกษาระดับนี้เป็นจำนวนค่อนข้างสูง หากเมื่อเฉลี่ยกับปริมาณงาน และจำนวนนักเรียนในความรับผิดชอบแล้ว กล่าวได้ว่า งบประมาณที่ได้รับยังอยู่ในภาวะที่ค่อนข้างจำกัด

การจัดการศึกษาที่โรงเรียนต้องจัดให้กับนักเรียนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพนั้น ต้องใช้งบประมาณเป็นจำนวนมาก และเมื่อโรงเรียนมีงบประมาณใน จำนวนจำกัด จึงเป็นผลกระทบต่อการตัดสินใจสั่งการในการบริหารงานต่าง ๆ เนื่องจากไม่มีจำนวนงบประมาณรองรับ การบริหารงานนั้น ปัญหาและอุปสรรคในด้านการขาดงบประมาณนี้ เป็นปัญหาที่เกิดขึ้น

กันเกือบทุกหน่วยงาน เนื่องจากความต้องการในการที่จะปรับปรุงพัฒนางานมีมาก แต่ได้รับงบประมาณที่จำกัด ดังนั้นในการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นงานใดก็ตาม หากประสบกับปัญหาในด้านนี้แล้ว จะทำให้การปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยดีด้วยยาก

ปัญหาการขาดงบประมาณนี้อาจแก้ไขได้ ถ้าหากผู้บริหารรู้จักใช้จ่ายงบประมาณที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ และหาทางลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นในการบริหารงาน ทั้งนี้ อาจจะมีปฏิบัติได้โดยการกำหนดคนรอบกาย วางแผน กำหนดกิจกรรม ตลอดจนการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องแสวงหาแหล่งทรัพยากรภายนอกมาสนับสนุน ซึ่งอาจได้มาในด้านการเงิน วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนวิทยากร

สำหรับข้อที่พบว่าเป็นปัญหาในระดับน้อย ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในระดับน้อยคือ "ระบบราชการที่ล่าช้า และซับซ้อน กฎเกณฑ์มาก" ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของรังสฤษฎ์ศรีวิชัย (2525) พบว่า ปัญหา และอุปสรรคในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับมากที่สุด คือ "ระบบราชการที่ล่าช้าและซับซ้อน มีระเบียบกฎเกณฑ์มาก"

ผู้วิจัยคาดว่า เพราะโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาในเรื่องของเงินงบประมาณ ตามระเบียบของโรงเรียนมัธยมศึกษา นอกจากจะได้รับเงิน งบประมาณจากทางราชการแล้ว ยังมีเงินบำรุงการศึกษาที่โรงเรียนสามารถเรียกเก็บได้จากนักเรียนที่มาเข้าเรียนอีก ซึ่งโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ไม่สามารถเก็บค่าบำรุงจากนักเรียน เพราะเป็นการศึกษาแบบให้เปล่า

สำหรับปัญหาที่อยู่ในระดับสุดท้ายคือ "สถานการณ์ที่เสี่ยงหรือไม่แน่นอน ในขณะนั้น" เป็นปัญหาสุดท้ายของระดับน้อยที่สุด ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ส่วนใหญ่จะบริหารงานในโรงเรียนระดับเล็กที่สุดจนถึงระดับกลาง และโรงเรียนที่ผู้บริหารสตรีดำรงตำแหน่งอยู่นั้น ส่วนใหญ่ไม่ได้ตั้งอยู่ในภูมิภาคที่เป็นเขตอันตราย ดังนั้นการตัดสินใจในปัญหาเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เสี่ยงหรือไม่แน่นอนในขณะนั้นจึงมีน้อย

3.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารสตรี โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

ผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา ได้เสนอแนะเกี่ยวกับส่วนประกอบที่จะ  
ช่วยให้การตัดสินใจสั่งการเกิดประสิทธิภาพและบรรลุผลประกอบด้วย

1. ข้อมูล
2. ผู้บริหาร
3. ผู้บังคับบัญชา
4. กฎ ระเบียบ นโยบาย และจุดประสงค์
5. เวลา
6. วิธีการ
7. สภาพแวดล้อม
8. การสื่อสาร
9. ผลที่จะได้รับ
10. โอกาสและสถานการณ์ขณะนั้น

จากข้อเสนอแนะของผู้บริหารสตรี โรงเรียนประถมศึกษา ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ส่วนประกอบที่ได้รับการเสนอแนะมานั้น บางส่วนเป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจ บางส่วนเป็นพฤติกรรมในการตัดสินใจและบางส่วนคือ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสั่งการ ซึ่งข้อเสนอแนะเหล่านี้ได้สอดคล้องกับข้อความรู้ที่นักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวไว้แล้วในเบื้องต้น

การตัดสินใจสั่งการที่จะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายนั้น สุชาติ ประชากุล (2513) สมยศ นาวิการ (2527) กิติมา ปรีดีติลล (2529) กล่าวถึงองค์ประกอบการตัดสินใจสั่งการ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

การตัดสินใจสั่งการในแต่ละครั้งแต่ละ เรื่องจะต้องประกอบไปด้วย

1. ข้อมูลที่ถูกต้อง
2. ผู้ตัดสินใจ
3. จุดมุ่งหมายในการตัดสินใจ
4. ทางเลือก
5. คุณภาพของการตัดสินใจ

6. การยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง

7. ข้อจำกัดทางเวลา

พฤติกรรมในการตัดสินใจสั่งการ Vroom and Yetton (1986) และ สมยศ นาวิการ (2527) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการ และสรุปได้ ดังนี้

พฤติกรรมในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารจะแบ่งได้ 3 รูปแบบ

1. ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง
2. ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยปรึกษากับกลุ่ม
3. ผู้บริหารร่วมปรึกษา ร่วมตัดสินใจกับกลุ่ม

สำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529) ธงชัย สันติวงษ์ (2530) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจสั่งการให้บรรลุผลและเกิดประสิทธิภาพ สรุปได้ดังนี้

1. โครงสร้างขององค์การ
2. อำนาจในการบริหาร
3. กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ
4. การติดต่อสื่อสาร

จากความสอดคล้องระหว่างข้อเสนอแนะของผู้บริหารสตรี กับข้อความรู้ของ นักการศึกษา ดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ผู้วิจัยคิดว่า ผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่ เป็นผู้มีความรอบรู้ในหลักการบริหาร พร้อมทั้งมีประสบการณ์ในการทำงานในหน้าที่ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จิตรกร หล่อสุวรรณรัตน์ (2530) เรื่อง ปัจจัยเกื้อหนุนความก้าวหน้าของข้าราชการพลเรือนสตรีไทย ในข้อที่ว่า "ปัจจัยที่ ส่งเสริมโอกาสก้าวหน้าของข้าราชการสตรีได้แก่ ความรู้สูง ประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาความรู้อยู่เสมอ..."

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากข้อค้นพบการวิจัยที่ว่า ผู้บริหารสตรีส่วนใหญ่ใช้พฤติกรรม "ผู้บริหารร่วมปรึกษากับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วร่วมกันตัดสินใจโดยยึดความเห็นของกลุ่มเป็นสำคัญ" ในการบริหารงานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และใช้พฤติกรรม "ผู้บริหารตัดสินใจสั่งการด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่" ในการบริหารงานบุคลากรและงานธุรการ การเงิน ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะว่า ผู้บริหารระดับกระทรวงกรม/สพจ. ควรให้ความสำคัญในเรื่องพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารสตรีโดยกำหนดเป็นแนวทางเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจในเรื่องของการใช้พฤติกรรมการตัดสินใจ พิจารณาให้สอดคล้องกับผลการวิจัย ซึ่งอาจใช้วิธีการอบรม และสัมมนาเพื่อส่งเสริมให้การบริหารงานของผู้บริหารสตรีเกิดประสิทธิภาพ

2. จากผลการวิจัยที่พบว่าในการบริหารงานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผู้บริหารสตรีส่วนใหญ่ใช้พฤติกรรม "ผู้บริหารร่วมปรึกษากับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วร่วมกันตัดสินใจโดยยึดความเห็นของกลุ่มเป็นสำคัญ" นั้น ผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา ควรจะปรับและเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ในการบริหารงาน เพื่อพัฒนาและปรับปรุงพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการในการบริหารงานของตนเองให้สอดคล้องกับผลการวิจัยซึ่งจะก่อให้เกิดข้อดีต่อการบริหารการศึกษา ดังนี้

- 2.1 การบริหารงานจะมีข้อมูลเพียงพอ สามารถตัดสินใจได้ถูกต้อง และรอบคอบ
- 2.2 การบริหารงานได้รับความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น
- 2.3 ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความกระตือรือร้น เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
- 2.4 เป็นการลดความขัดแย้งในหน่วยงาน

3. สำหรับผลการวิจัยที่พบว่า ผู้บริหารสตรีส่วนใหญ่ใช้พฤติกรรม "ผู้บริหารตัดสินใจสั่งการด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่" ในการบริหารงานบุคลากร งานธุรการการเงิน ผู้วิจัยขอเสนอแนะว่า ผู้บริหารสตรีควรที่จะปรับพฤติกรรมดังกล่าวให้เหมาะสม เพราะบุคลากรมีความสำคัญต่อการบริหารงานอื่น ๆ ของโรงเรียนให้เกิดผลสำเร็จ ดังนั้น ในบางกรณี



ผู้บริหารสตรีต้องมีการปรึกษาหารือ และหาข้อมูล เพิ่มจากผู้ได้บังคับบัญชาให้มากเพียงพอ เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง และรอบคอบจะเป็นผลให้เกิดขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ตามนโยบาย และเป้าหมายที่กำหนดไว้

4. จากผลการวิจัยที่พบว่า ผู้บริหารสตรีส่วนใหญ่ เห็นว่าปัญหาในด้าน "งบประมาณไม่เพียงพอ" เป็นปัญหาในระดับมาก ดังนั้นผู้บริหารระดับกระทรวง/กรม/สพจ./สพอ. ควรหาทางแก้ไข และช่วยเหลือในเรื่องของการจัดสรรงบประมาณประจำปีในระดับโรงเรียนให้เพียงพอกับการจัดกิจกรรมทางการศึกษา พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ และให้ความรู้แก่ผู้บริหารโรงเรียนในเรื่องของการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพโดยลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น มีการวิเคราะห์งาน จัดระบบงานและบริหารการใช้จ่ายงบประมาณอย่างประหยัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด พร้อมทั้งมีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการบริหารงานด้วยกลยุทธ์ดังกล่าวนี้จะช่วยให้ปัญหาเกี่ยวกับความไม่เพียงพอของงบประมาณลดความรุนแรงลง และช่วยย้่าให้การบริหารงบประมาณเป็นไปได้อย่างกลางข้อจำกัดของงบประมาณที่ได้รับ

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ควรได้ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารสตรีกับภาวะผู้นำ ผลที่ได้จากการค้นพบจะเป็นข้อความรู้ใหม่เพื่อใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

2. ควรศึกษาวิจัยเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษาที่ต่างขนาดกัน ผลที่ได้จากการค้นพบจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน