



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

บทนี้จะกล่าวสรุปถึง วัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย รวมทั้งข้อเสนอแนะ ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาวิธีการตัดสินใจสั่งการ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6
2. ศึกษาปัญหาและอุปสรรค ในการตัดสินใจสั่งการ ของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดกองการมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 6 จำนวน 36 คน โดยการสุ่ม
ตัวอย่างแบบการสุ่มแบบเชิงชั้น (Stratified Random Sampling)

1.1 สุ่มจังหวัดในเขตการศึกษา 6 มาร้อยละ 50 ได้จังหวัด
4 จังหวัด โดยการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling)

1.2 สุ่มโรงเรียนในแต่ละจังหวัดในเขตการศึกษา 6 ที่เป็นกลุ่ม
ตัวอย่าง 3 ขนาด ๆ ละ 3 โรงเรียน ด้วยวิธีสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple
Random Sampling) ได้โรงเรียนขนาดใหญ่ 3 โรงเรียนขนาดกลาง 3 โรงเรียน
และโรงเรียนขนาดเล็ก 3 โรงเรียนรวมได้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 36 โรงเรียน
ดังนี้

- 1.2.1 จำนวนประชากรจากโรงเรียนขนาดใหญ่ทั้งสิ้น 12 คน
- 1.2.2 จำนวนประชากรจากโรงเรียนขนาดกลางทั้งสิ้น 12 คน
- 1.2.3 จำนวนประชากรจากโรงเรียนขนาดเล็กทั้งสิ้น 12 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง โดยให้สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง 35 คน แบ่งเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 สอดถามสถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์ และข้อมูลของโรงเรียน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 สอดถามเกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจสั่งการ ในงานบริหาร การศึกษาทั้ง 6 ประเภท ที่ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติในโรงเรียน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 3 สอดถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค ที่ผู้บริหารประสบในการตัดสินใจสั่งการ มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

การวิเคราะห์ข้อมูล

ได้วิเคราะห์ข้อมูลและใช้สถิติในการวิเคราะห์ ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์และข้อมูลของโรงเรียน วิเคราะห์โดยหาค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 สอดถามเกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในงานบริหารการศึกษาทั้ง 6 ประเภท ที่ปฏิบัติในโรงเรียนวิเคราะห์โดยหาค่าร้อยละ

ตอนที่ 3 ปัญหาและอุปสรรค ที่ผู้บริหารประสบในการตัดสินใจสั่งการ วิเคราะห์โดยหาค่าร้อยละ จัดลำดับความสำคัญของปัญหา

สรุปผลการวิจัย

1. สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์และข้อมูลทั่วไปของโรงเรียน

สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ส่วนใหญ่ผู้บริหารของโรงเรียนแต่ละขนาดเป็นเพศชาย ส่วนใหญ่อายุของผู้ให้สัมภาษณ์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่และขนาดกลาง อยู่ในช่วง 51-60 ปี ส่วนขนาดเล็กมีอายุอยู่ในช่วง 41-50 ปี และเมื่อพิจารณาโดยรวมจะเห็นว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 51-60 ปี สำหรับระยะเวลาการดำรง

ตำแหน่งผู้บริหาร ส่วนใหญ่ผู้ให้สัมภาษณ์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งมากกว่า 15 ปี ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งอยู่ในช่วง 11-15 ปี ส่วนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งน้อยกว่า 6 ปี เมื่อพิจารณาโดยส่วนรวมจะเห็นว่าส่วนใหญ่ผู้ให้สัมภาษณ์ ดำรงตำแหน่งผู้บริหารอยู่ในช่วง 11-15 ปี

2. วิธีการตัดสินใจสั่งการในงานบริหารการศึกษาของโรงเรียน

2.1 วิธีการตัดสินใจสั่งการในงานบริหารการศึกษาของโรงเรียนขนาดใหญ่จะเห็นว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ใช้วิธีการตัดสินใจด้วยวิธีที่ 5 (ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจ โดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน) ในการบริหารงานวิชาการ งานธุรการ งานปกครอง งานบริการ งานโรงเรียนกับชุมชน และงานทั่วไป

2.2 วิธีการตัดสินใจสั่งการในงานบริหารการศึกษาของโรงเรียนขนาดกลางจะเห็นว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 4 (ผู้บริหารอภิปรายปัญหาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วพิจารณาตัดสินใจเอง โดยอาจจะยอมหรือไม่ยอมให้ความเห็นของกลุ่มมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ) ในการบริหารงานทั่วไป และใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 5 (ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจ โดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน) ในการบริหารงานวิชาการ งานธุรการ งานปกครอง งานบริการ และงานโรงเรียนกับชุมชน

2.3 วิธีการตัดสินใจสั่งการในงานบริหารการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กจะเห็นว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 4 (ผู้บริหารอภิปรายปัญหาร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วพิจารณาตัดสินใจเอง โดยอาจจะยอมหรือไม่ยอมให้ความเห็นของกลุ่มมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ) ในการบริหารงานธุรการงานปกครองงานบริการ และงานทั่วไป และใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 5 (ผู้บริหาร

ประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจ โดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน) ในการบริหารงานวิชาการ และงานโรงเรียนกับชุมชน

3. ปัญหาและอุปสรรคของการตัดสินใจสั่งการในงานบริหารการศึกษาของโรงเรียน

ผลการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของการตัดสินใจสั่งการในงานบริหารการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก มีปัญหาและอุปสรรคในการตัดสินใจสั่งการในการบริหารงานวิชาการ สูง สุดในเรื่องนโยบายที่ไม่ชัดเจนและขาดข้อมูลที่จำเป็น ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน เพื่อใช้ในการตัดสินใจสั่งการ ในการบริหารงานโรงเรียนกับชุมชน ผู้บริหารประสบปัญหาและอุปสรรคในการตัดสินใจสั่งการในเรื่องขาดข้อมูลที่จำเป็นถูกต้อง และเป็นปัจจุบันเพื่อใช้ในการตัดสินใจสั่งการ เช่นกัน ในการบริหารงานธุรการ ผู้บริหารประสบปัญหาและอุปสรรคในการตัดสินใจสั่งการสูงสุด ในเรื่องระเบียบและกฎเกณฑ์ที่ใช้ในการบริหารงานมีความซับซ้อน และในการบริหารงานปกครองงานบริการ และงานทั่วไป มีข้อจำกัดในการสื่อสาร ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาประสบมากที่สุดในการตัดสินใจสั่งการในการบริหาร คือ การบริหารงานทั่วไป และปัญหาและอุปสรรคที่ผู้บริหารประสบ น้อยที่สุด คือ การบริหารงานบริการ

การอภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยมีข้อค้นพบที่ผู้วิจัยเห็นสมควรนำมาอภิปรายผลและเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. วิธีการตัดสินใจสั่งการในงานบริหารการศึกษาของโรงเรียน ที่น่าสังเกตอย่างเด่นชัด สมควรนำมาอภิปรายได้แก่ ข้อค้นพบของการบริหารงานการศึกษาทั้ง 6 งาน คือ งานวิชาการ งานธุรการ งานปกครอง งานบริการ งานโรงเรียนกับชุมชน และงานทั่วไป ปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 5 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละ

งานจะพบว่า ในบางเรื่องเช่น การกำหนดนโยบายของแต่ละงานทั้ง 6 งานนั้น ผู้บริหารได้เลือกใช้การประชุมอภิปรายเพื่อกำหนดแนวนโยบาย ในทางปฏิบัติจริง ผู้บริหารควรจะพิจารณาตัดสินใจ กำหนดแนวนโยบายของโรงเรียนด้วยตนเอง มากกว่าการประชุมอภิปรายร่วมกัน เนื่องจากจะทำให้เสียเวลามากแล้วยังไม่มีความจำเป็นเท่าที่ควร เมื่อผู้บริหารกำหนดแนวนโยบายได้อย่างชัดเจนแล้ว จึงนำแนวนโยบายนั้นไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อการปฏิบัติต่อไป และเมื่อพิจารณาในเรื่องย่อย ๆ ในแต่ละงานบริหารการศึกษา ก็จะพบว่าบางเรื่องผู้บริหารสามารถตัดสินใจสั่งการได้ด้วยตนเองโดยที่อาจอาศัยข้อมูลของตนเองหรืออาศัยข้อมูลของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล เช่น ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ ที่แต่งตั้งขึ้นเพราะจะทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและทันเหตุการณ์ มากกว่าจะปรึกษาคณะกรรมการในทุกเรื่องไป เช่นในเรื่อง การจัดตารางสอน การจัดครูเข้าสอนในรายวิชาต่าง ๆ การวางแผนงานและโครงการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ การควบคุมความประพฤติของนักเรียน การมอบหมายหรือกำหนดหน้าที่ของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ อีกประเด็นคือ งานทั้ง 6 งาน ของโรงเรียนขนาดใหญ่ ผู้บริหารส่วนใหญ่ได้เลือกใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 5 ก็จริง แต่มีบางเรื่องที่ผู้บริหารได้เลือกใช้วิธีที่ 4 ในความถี่ที่ใกล้เคียงกัน ก็คือ การกำหนดแนวทางพัฒนาคุณภาพทางวิชาการ การกำหนดเรื่องที่จะวิจัยค้นคว้า การพิจารณาจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษาของโรงเรียน การจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนงานปกครองนักเรียน งานบริการ และงานทั่วไป การจัดระบบสารสนเทศในการแก้ไขพฤติกรรมนักเรียน การกำหนดพื้นที่ให้บริการด้านต่าง ๆ ในโรงเรียน การส่งเสริมการประชาสัมพันธ์โรงเรียน และการให้ความรู้ด้านวิชาชีพแก่ชุมชน การกำหนดความต้องการบุคลากรเพื่อเสนอกรมสามัญศึกษา การวางระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคลากรของโรงเรียนและการควบคุมความประพฤติและระเบียบวินัยของครู และเรื่องที่เด่นชัดคือ ผู้บริหารได้เลือกใช้วิธีที่ 4 เป็นส่วนใหญ่ ในการแก้ปัญหานั้นเกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากร 4 งาน ยกเว้นงานบริการและงานโรงเรียนกับชุมชนที่เลือกใช้วิธีที่ 5 และการพิจารณาลงโทษบุคลากรที่กระทำผิด การพิจารณาสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่บุคลากร การจัดสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหาร

ส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีที่ 4 เป็นอันดับแรก แต่เมื่อพิจารณาโดยส่วนรวมในทุกเรื่อง
 ทุกงานแล้วสรุปผลว่า ผู้บริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ส่วนใหญ่ใช้
 วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 5 ส่วนผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง
 ปรากฏว่าในงานบริหารการศึกษา ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 5
 ด้วยกัน 5 งานยกเว้นการบริหารงานทั่วไป ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 4
 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละงานในเรื่องต่างๆ ต่อไปนี้ ผู้บริหารเลือก
 ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 4 ที่มีความถี่ใกล้เคียงกับวิธีที่ 5 คือ การวางแผน
 การนิเทศในโรงเรียน การกำหนดแนวทางพัฒนาคุณภาพทางวิชาการ การจัด
 ครูเข้าสอนรายวิชาต่าง ๆ การควบคุมคุณภาพการเรียนการสอนให้เป็นไปตาม
 หลักสูตร การวัดผลและประเมินผลงานวิชาการ การบริการ บริการ และงานทั่วไป
 การพิจารณางบประมาณประจำปี การจัดเก็บเอกสาร การจัดให้มีสารวัตร
 นักเรียน การแก้ปัญหาอันเกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านโรงเรียนกับ
 ชุมชน การกำหนดความต้องการบุคลากรเพื่อเสนอกรมสามัญศึกษา การจัดระบบ
 สารสนเทศ และการพิจารณาปรับปรุงซ่อมแซมอาคารสถานที่ของโรงเรียน ส่วน
 ประเด็นที่ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 4 อย่างชัดเจนก็คือ การ
 จัดตารางสอน การกำหนดเรื่องที่จะวิจัยค้นคว้าทางวิชาการ การกำหนด
 แผนการและโครงการธุรการ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรใน
 งานธุรการ และ การจัดระบบสารสนเทศเกี่ยวกับการแก้ไขพฤติกรรมนักเรียน
 แต่เมื่อพิจารณาโดยส่วนรวมแล้วสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาด
 กลางส่วนใหญ่ใช้วิธีการตัดสินใจวิธีที่ 5 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
 ขนาดใหญ่และขนาดกลาง ให้ความสำคัญของการที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมใน
 การบริหารงานการศึกษาของโรงเรียน เพราะเป็นวิธีที่ผู้บริหารยอมให้ผู้ใต้บังคับ
 บัญชามีส่วนร่วมในการประชุม อภิปราย ประเมินทางเลือกร่วมกัน แล้วทำการ
 ตัดสินใจสั่งการโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกันจากการประชุม วิธีการนี้เป็นการ
 ลดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน และเป็นการยอมรับผลของการตัดสินใจมากขึ้น
 แต่ตั้งที่กล่าวมาแล้วข้างต้น การบริหารในบางเรื่องนั้นต้องการความรวดเร็วและ
 ทันเหตุการณ์ ผู้บริหารจึงต้องพิจารณาเลือกวิธีการตัดสินใจสั่งการให้เหมาะสม
 ในแต่ละกรณี เพราะการประชุม อภิปราย ประเมินทางเลือกแล้วตัดสินใจร่วมกัน

มิได้เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานเสมอไป ส่วนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
ปรากฏว่า งานปกครอง งานบริการ และงานทั่วไป ด้วยวิธีที่ 4 แสดงให้เห็นว่า
ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ได้เปิดโอกาสในการมีส่วนร่วมในการบริหารให้แก่
ผู้ใต้บังคับบัญชา ในระดับค่อนข้างสูง แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าในสวนรวมของงานนั้น
ผู้บริหารได้เลือกวิธีการตัดสินใจวิธีที่ 4 ก็จริง ก็ยังปรากฏว่าในเรื่อง การวางแผน
แผนการนิเทศภายใน การกำหนดแนวทางพัฒนาคุณภาพทางวิชาการ การวางแผน
โครงการปฏิบัติงานวิชาการ ปกครอง บริการ การจัดงบประมาณสนับสนุนงาน
วิชาการ บริการ การเปิดแผนการเรียน การกำหนดเรื่องที่จะวิจัยค้นคว้า
การพิจารณาจัดซื้ออุปกรณ์ การวางแผนพัฒนาโรงเรียน การจัดสวัสดิการแก่นักเรียน
นักเรียน การจัดให้มีสารวัตรนักเรียน การเลือกกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาความ
ประพฤติ ระเบียบวินัย ความรับผิดชอบต่อสังคม การควบคุมความประพฤติ
นักเรียน และการติดตามผลงานปกครอง งานบริการ การกำหนดพื้นที่ให้
บริการด้านต่าง ๆ การเลือกจัดโครงการส่งเสริมการบริการ ผู้บริหาร
โรงเรียนขนาดเล็ก ได้เลือกวิธีการตัดสินใจสั่งการในเรื่องที่กล่าวข้างต้นด้วย
วิธีที่ 5 ในงานวิชาการและงานโรงเรียนกับชุมชน แต่สรุปโดยสวนรวมแล้ว
ปรากฏว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ได้เลือกใช้วิธีที่ 4 ในงานธุรการ งานปกครอง
งานบริการ และงานทั่วไป ที่เป็นเช่นนี้อาจด้วยเหตุว่าการบริหารงานวิชาการ
และงานโรงเรียนกับชุมชน ไม่ได้มีผลกระทบโดยตรงต่อตัวผู้บริหารเองปฏิบัติ
ผิดพลาดและ/หรือละเลยการปฏิบัติสิ่งที่ถูกต้อง ฉะนั้นผู้บริหารในฐานะผู้รับผิดชอบ
สูงสุดของโรงเรียน ตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากกรมสามัญศึกษา จึงมี
ความเห็นค่อนข้างสอดคล้องกันที่จะเลือกวิธีการตัดสินใจสั่งการ โดยการปรึกษากับ
กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ในระดับค่อนข้างสูงในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ที่มีผล
กระทบโดยตรงต่อผู้บริหาร ที่น่าสังเกตก็คือในการบริหารงานการศึกษาของ
โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก จะเห็นชัดเจนว่าผู้บริหารจะใช้วิธีการตัดสินใจใน
งานสำคัญๆ ด้วยงานเองเสมอ อาจเนื่องจากบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก
มีจำนวนน้อยไม่เพียงพอต่อการจัดตั้งเป็นคณะกรรมการพิจารณาในงานในเรื่องต่างๆ
และอีกประการหนึ่งคือ โรงเรียนขนาดเล็กต้องการการปฏิบัติงานที่ทันเหตุการณ์
และไม่มีขั้นตอนในการปฏิบัติงานมากนักนั่นเอง ส่วนการบริหารงานในภาพรวม

ของโรงเรียนทั้ง 3 ขนาด จะพบว่าผู้บริหารจะเลือกใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการ ด้วยวิธีที่ 4 ใช้งานทั่วไป เพราะในการบริหารงานทั่วไปมีการบริหารงาน บุคลากรร่วมด้วย ผู้บริหารส่วนใหญ่ได้เลือกวิธีที่ 1 ให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการบริหารงานแต่ก็สงวนสิทธิ์ที่จะเป็นผู้ตัดสินใจในขั้นตอนสุดท้าย และในงาน วิชาการ งานธุรการ งานปกครอง งานบริการและงานโรงเรียนกับชุมชนจะเห็นว่าผู้บริหารได้เลือกวิธีที่ 5 เป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้อาจเนื่องจากการตัดสินใจสั่งการ ด้วยการเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมด้วยนั้น มีผลให้การปฏิบัติงาน ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยความพอใจของผู้ร่วมงานทุกฝ่าย เพราะผู้ร่วมงานได้มีโอกาสร่วมในการคิด การทำ การแก้ปัญหาในทุกขั้นตอนของงานการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชาเช่นนี้เป็นการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและการได้มีส่วนร่วมในการ รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง จะมีผลให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีในหน่วยงานเป็นการให้ เกียรติและตระหนักถึงความสำคัญของบุคลากรผู้ร่วมงาน และยังเป็นการบริหาร งานที่ไปตามแนวทางของประชาธิปไตย การตัดสินใจโดยการใช้อำนาจของ เอกบุคคลอาจบกพร่องผิดพลาด หรือไม่เหมาะสมเท่าที่ควร วุฒิชัย จานงค์ (2521: 194) กล่าวว่า เนื่องจากตัวบุคคลซึ่งเป็นมนุษย์ธรรมดาสามัญ นอกเหนือไปจากการนำเหตุผลและหลักการมาใช้ในการตัดสินใจสั่งการแล้วบุคคล ยังมีความรู้สึกส่วนตัว อารมณ์ความรู้สึกหรือชอบพอกระบวนการทำงาน และ กระบวนการทำงานจิตใจอื่น ๆ เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการที่จะทำการตัดสินใจ แต่ละเรื่อง แต่ละครั้งอีกด้วย

2. ปัญหาและอุปสรรคของการตัดสินใจสั่งการในงานบริหารการศึกษา ของโรงเรียน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อผลการวิจัยพบว่า ปัญหาซึ่งเด่นชัด ที่ โรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ระบุเป็นอันดับที่ 1 ได้แก่ ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานวิชาการอันเกิดจากนโยบายไม่ชัดเจน ซึ่งเป็นนโยบายจากกรมสามัญศึกษา ที่ประสงค์จะให้ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติ ให้ สอดคล้อง แต่ผู้บริหารไม่สามารถสนองตอบต่อนโยบายของกรมได้ เนื่องจาก ไม่เข้าใจนโยบายนั้นอย่างชัดเจน ประเด็นที่สองคือ ผู้บริหารขาดข้อมูลที่จำเป็น ถูกต้องและปัจจุบัน เพื่อใช้ในการตัดสินใจ จึงทำให้ผู้บริหารตัดสินใจผิดพลาด

เมืองชัย ทาเจริญศักดิ์ (2524:8) กล่าวว่า "ระบบข้อมูลที่ดีจะนำไปสู่การวางแผนและการบริหารที่เกิดประสิทธิภาพได้เป็นอย่างดี" ดังนั้นระบบสารสนเทศที่สมบูรณ์ถูกต้องเหมาะสมเป็นปัจจุบันจะเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการช่วยลดปัญหาและอุปสรรคในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนให้ลดน้อยลง และอีกประเด็นหนึ่งคือ บุคลากรไม่มีคุณภาพ ผู้บริหารโรงเรียนจะประสบปัญหาในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้นถ้าบุคลากรของโรงเรียนไม่มีคุณภาพ เมธี บิสันธนานนท์ (2523 : 51) กล่าวว่า "ประสิทธิภาพของระบบงานขึ้นอยู่กับทักษะของสมาชิกของคณะบุคคลในองค์การ ประสิทธิภาพของปัจเจกบุคคลจะเพิ่มขึ้นถ้าระบบงานให้โอกาสหรือจัดการพัฒนาความสามารถของบุคลากร" ดังนั้นความสามารถเฉพาะตัวของบุคลากรในหน่วยงานที่มีความจำเป็น ในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เช่นกัน

ในการบริหารงานธุรการ พบว่าปัญหาและอุปสรรคที่โรงเรียนมัธยมศึกษาทั้ง 3 ขนาดระบุเป็นอันดับหนึ่ง ได้แก่ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานอันเนื่องจากระเบียบ และกฎเกณฑ์ ที่ใช้ในการบริหารงานมีความซับซ้อนปรากฏว่าจากข้อค้นพบนี้ได้มีผลการวิจัยของ รังสฤษดิ์ ศรีวิชัย (2524 : 112) ได้พบเช่นเดียวกันว่า "ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นวาระบบราชการที่สาข่าและซับซ้อน มีระเบียบกฎเกณฑ์มาก เป็นปัญหาในระดับมากที่สุด" ที่เป็นเช่นนี้น่าจะเนื่องจากโรงเรียนมัธยมศึกษาในสวนภูมิภาคของกรมสามัญศึกษาทั่วประเทศเป็นส่วนราชการสังกัดส่วนกลาง ฉะนั้นการบริหารงานจึงเป็นระบบการสั่งการจากส่วนกลางโดยตรง มีการมอบอำนาจเพียงเฉพาะบางเรื่อง ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดดำเนินการแทน โดยมีศึกษาธิการจังหวัดปฏิบัติงาน ในฐานะผู้แทนของกระทรวงศึกษาธิการประจำจังหวัด ทำหน้าที่ประมวล วิเคราะห์ ประเมินข้อเท็จจริงดำเนินการตามขั้นตอน และระเบียบแบบแผนของทางราชการแล้ว เสนอผู้ว่าราชการจังหวัดพิจารณาดำเนินการตามหน้าที่ต่อไป ด้วยระบบบริหารงานที่ค่อนข้างซับซ้อนของระบบราชการไทย ที่ต้องการการควบคุมเป็นลำดับขั้นอย่างชัดเจนเพื่อการรับผิดชอบร่วมกันนี้เอง จึงเป็นเหตุให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างไม่คล่องตัว ก่อให้เกิดปัญหานานัปการในทางปฏิบัติ ภิญโณ สาธร (2522:108) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบราชการของไทยไว้ว่า "สายการบังคับบัญชา

ที่ยาวมากเกินไป อาจทำให้การตัดสินใจสั่งการกับการปฏิบัติไม่สอดคล้องกันและผลงานที่ออกมาอาจไม่เป็นไปตามที่ต้องการ" ฉะนั้นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจึงมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ระบบราชการของไทยยังไม่เอื้ออำนวยให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพที่พึงประสงค์

ดังนั้นกระทรวงศึกษาธิการควรได้ดำเนินการแก้ไข ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานด้านการศึกษาในระดับจังหวัดเสียใหม่ ด้วยวิธีการกระจายอำนาจให้มากที่สุด โดยมีกฎหมายรองรับการบริหารการศึกษา ตามโครงสร้างใหม่อย่างครบถ้วน การกำหนดโครงสร้างการบริหารงานใหม่ควรจะเป็นรูปคณะบุคคลคณะหนึ่ง อาจเรียกว่าคณะกรรมการการศึกษาจังหวัด หรือจะเรียกเป็นอย่างอื่น คณะกรรมการชุดนี้ประกอบด้วย ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธานกรรมการ ผู้แทนของหน่วยงานระดับกรม ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการที่มีสำนักงานตั้งอยู่ในจังหวัด กรมละ 1 คนเป็นกรรมการ ตำแหน่งอื่นอีกตามความเหมาะสมในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นกรรมการหัวหน้าสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาจังหวัด โดยการสรรหาและแต่งตั้งจากข้าราชการสังกัดกระทรวงศึกษาธิการภายในจังหวัดเป็นกรรมการ และ เลขาธิการ คณะกรรมการชุดนี้มีหน้าที่บริหารงานในขอบข่ายของอำนาจหน้าที่เท่าที่ได้รับมอบหมาย ตามนโยบายและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในระดับจังหวัดให้เกิดความคล่องตัวมีประสิทธิภาพที่พึงประสงค์และบังเกิดผลดีแก่ราชการต่อไป ทั้งนี้ให้เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาจังหวัดในฐานะหัวหน้าสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาจังหวัด ทำหน้าที่พิจารณาสั่งการ ให้การปฏิบัติงานดำเนินไปตามมติของคณะกรรมการการศึกษาจังหวัดและมีสำนักงานเพื่อปฏิบัติงานทางานธุรการในหน้าที่ของคณะกรรมการตามที่จังหวัดเห็นสมควร ด้วยโครงสร้างการบริหารการศึกษาตามแนวเสนอนี้ น่าจะช่วยแก้ปัญหาระบบราชการที่ซ้ำซ้อนและมีระเบียบกฎเกณฑ์มากได้ตรงเป้ายิ่งขึ้น เนื่องจากหน่วยงานการศึกษาระดับจังหวัด สามารถช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของกระทรวงศึกษาธิการในการตัดสินใจสั่งการบางเรื่องตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายไปได้บ้าง เป็นการลดช่องทางการติดต่อสื่อสารลง ถึงอย่างไรก็ตามสำหรับ ภาระหน้าที่สำคัญบางประการ

ส่วนราชการระดับกระทรวงยังคงต้องสงวนไว้เพื่อพิจารณา กลั่นกรองและสั่งการด้วยตนเองบ้างตามความเหมาะสม

ในการบริหารงานปกครอง ผลวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานอันเนื่องมาจาก มีข้อจำกัดในการสื่อสาร เป็นปัญหาและอุปสรรคอันดับที่ 1 ผู้บริหารโรงเรียนประสบปัญหานี้ค่อนข้างมาก และประสบปัญหาเช่นเดียวกันนี้ในการบริหารงานบริการและงานทั่วไป เพราะการบริหารงานทั้ง 3 ประเภทนี้ต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรส่วนใหญ่ในโรงเรียน จึงต้องมีการติดต่อสื่อสารกัน เพื่อให้บุคลากรได้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ แล้วร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายการวิจัย ของ นคร ตั้งคะพิภพ (2525: ฉ) พบว่า "การปฏิบัติการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนผู้บริหารเห็นว่า มีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ระดับที่มีเกิดขึ้นบ่อย ๆ" แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนได้เห็นความสำคัญ และไม่พยายามละเลยที่จะปฏิบัติ เนื่องจากการติดต่อสื่อสารเป็นดังสื่อกลาง เพื่อแลกเปลี่ยนความต้องการ ความนึกคิดของมวลสมาชิกในองค์การให้เกิดความเข้าใจถูกต้องตรงกัน ธงชัย สันติวงษ์ (2523 :383) กล่าวว่า "ผู้บริหารจะประสบผลสำเร็จในการสั่งการและบริหารงานด้านต่างๆ ได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับระบบของการติดต่อสื่อสารว่ามีอยู่พร้อมเพียงขนาดไหน และชัดเจนเพียงใด" ผู้บริหารที่สามารถจัดการเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารได้อย่างดี มีคุณภาพ และสม่ำเสมอ นั้น ย่อมทำให้การบริหารงานบรรลุผลสำเร็จได้เป็นอย่างดีเช่นกัน

ส่วนในการบริหารงานโรงเรียนกับชุมชน ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคอันดับที่ 1 ได้แก่ปัญหาและอุปสรรคอันเกิดจาก ผู้บริหารขาดข้อมูลที่จำเป็น ถูกต้องและเป็นปัจจุบันเพื่อใช้ในการตัดสินใจ ผู้บริหารโรงเรียนจึงควรตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของระบบข้อมูลและสารสนเทศ ได้มีการนำระบบข้อมูลและสารสนเทศมาเป็นองค์ประกอบช่วยในการตัดสินใจสั่งการวางแผนงาน และควบคุมการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการพิจารณาความดีความชอบ การจัดสรรรายจ่ายประจำปี การจัดตารางสอน การควบคุมแก้ไขปรับปรุงความประพฤติของนักเรียน จากผลการวิจัยของ ปรีชา พันนุกุลนนท์ (2527 :153) เกี่ยวกับระบบสารสนเทศในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่จังหวัดเชียงใหม่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนจำนวนเกิดครึ่ง (ร้อยละ 54) เกี่ยวข้องกับ

ระบบสารสนเทศในฐานะผู้ใช้และผู้จัดระบบสารสนเทศ นอกจากนี้จะเกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศในฐานะผู้ใช้โดยตรง แสดงว่าประชากรผู้ให้การสัมภาษณ์ที่เป็นกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน มีการกระจายความเกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศจำนวนใกล้เคียงกันน่าจะมีส่วนทำให้ผลการวิจัยมีความเชื่อมั่นสูง และยังปรากฏว่าผู้บริหารที่เคยศึกษาหรือได้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับ เรื่องระบบสารสนเทศมีจำนวนถึงร้อยละ 70 จึงเป็นที่คาดได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนยอมตระหนักในความสำคัญของระบบสารสนเทศ นอกจากการที่ผู้บริหารเห็นความสำคัญและประโยชน์ของระบบสารสนเทศ แล้วยังมีการส่งเสริมให้วิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลกันอย่างจริงจัง เพื่อผลิตให้เป็นสารสนเทศที่พึงประสงค์ของผู้บริหารที่จะใช้ในการบริหารโรงเรียนอีกด้วยการที่โรงเรียนมัธยมศึกษามีระบบข้อมูล และสารสนเทศที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน ย่อมยังผลให้การปฏิบัติงานในทุก ๆ ด้านประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น และปัญหาในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารจะลดลงด้วย

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ควรได้ศึกษาวิจัยเรื่องเดียวกันนี้ในเขตการศึกษา หรือสถาบันประเภทอื่น เพื่อจะได้นำผลการวิจัยมาเปรียบเทียบกัน ผลที่ได้ค้นพบนั้นอาจเป็นการสนับสนุนหรือชี้แนะแนวทางที่ดีและเป็นประโยชน์ยิ่งขึ้น
2. ควรได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการของงานบริหารการศึกษาแต่ละงาน อาจช่วยให้ค้นพบปัญหาที่แท้จริงเฉพาะด้านชัดเจนขึ้น เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นในการบริหารงานต่อไป