



บทที่ 5

## สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะได้กล่าวสรุปถึง วัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย รวมทั้งข้อเสนอแนะ ดังนี้

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาลักษณะการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
2. เพื่อศึกษาปัญหาการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

### วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างประชากร
  - 1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 22 คน
  - 1.2 กลุ่มตัวอย่างประชากร ได้แก่ กลุ่ม ครู อาจารย์ ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง โดยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โรงเรียนละ 5 คน จำนวน 22 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 107 คน (เป็นโรงเรียนที่มีครูทั้งหมด จำนวน 3 คน 1 โรงเรียน มีครูทั้งหมด จำนวน 4 คน 1 โรงเรียน)

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 แบบสัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือที่สร้างขึ้นใช้กับกลุ่มผู้บริหาร แบ่งเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 สอบถามสถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์ และสถานภาพของโรงเรียน  
มีลักษณะเป็นแบบกำหนดให้เลือกตอบ (Check list)

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับลักษณะการตัดสินใจสั่งการ ของผู้บริหาร  
โรงเรียนประถมศึกษา ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และปัญหาการตัดสินใจสั่งการ ใน  
งานบริหารการศึกษา 6 งาน ที่ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติในโรงเรียนมีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์  
แบบมีโครงสร้างปลายเปิด (Openended Structured Interview)

2.2 แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือที่สร้างขึ้นใช้กับกลุ่มอาจารย์ แบ่งเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 สอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และสถานภาพของ  
โรงเรียน มีลักษณะเป็นแบบกำหนดให้เลือกตอบ (Check list)

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับลักษณะการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร  
โรงเรียนประถมศึกษา ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ในงานบริหารการศึกษา 6 งาน  
ที่ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติในโรงเรียน มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบกำหนดให้เลือกตอบ  
(Check list)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล การสัมภาษณ์และการสอบถาม ผู้วิจัยเดินทางไปเก็บ  
รวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง กลุ่มผู้บริหารรวมทั้งสิ้น จำนวน 22 คน สัมภาษณ์ได้ จำนวน 22 คน  
คิดเป็นร้อยละ 100 กลุ่มอาจารย์รวมทั้งสิ้น จำนวน 107 คน สอบถามได้ จำนวน 107 คน  
คิดเป็นร้อยละ 100

## 4. การวิเคราะห์ข้อมูลตามลักษณะเครื่องมือ ดังนี้

4.1 แบบสัมภาษณ์

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้น วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และหาค่า

ร้อยละ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และปัญหาการตัดสินใจสั่งการในงานบริหารการศึกษา 6 งาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา แจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละและฐานนิยม (Mode)

#### 4.2 แบบสอบถาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้น วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละและฐานนิยม

#### สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้น เป็นรายละเอียดเกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบ และสถานภาพของโรงเรียน

1.1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร และครู อาจารย์ ในโรงเรียนประถมศึกษา ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง เมื่อพิจารณาตามกลุ่มผู้ตอบ ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง อาจารย์ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ในด้านอายุ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 41-45 ปี อาจารย์ส่วนใหญ่ มีอายุอยู่ในช่วง 36-40 ปี ในด้านวุฒิทางการศึกษา ทั้งผู้บริหารและอาจารย์ส่วนใหญ่ มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรี ในด้านระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ผู้บริหารส่วนใหญ่มีระยะเวลาปฏิบัติงานในตำแหน่ง 6-10 ปี อาจารย์ส่วนใหญ่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่ง 16-20 ปี

1.2 สถานภาพของโรงเรียน ผู้ตอบส่วนใหญ่เห็นว่าโรงเรียนประถมศึกษา มีการจัดทำแผนภูมิการจ้ดองค์การหรือแผนภูมิการบริหารงานของโรงเรียน และส่วนใหญ่เป็นแผนภูมิแบบมีสายการบังคับบัญชาและงานที่ปรึกษา โรงเรียนส่วนใหญ่มีการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี และ/หรือปฏิทินปฏิบัติงาน ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับเรื่องนโยบายและวัตถุประสงค์ แผนงาน/

โครงการ ผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงาน ระยะเวลาดำเนินการ ผลที่คาดว่าจะได้รับ ในด้านการแก้ปัญหาในโรงเรียน ส่วนใหญ่แก้ปัญหาเป็นขั้นตอน แต่ไม่เป็นไปตามลำดับขั้นตอนที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดไว้ การมอบอำนาจในการบริหาร ผู้บริหารส่วนใหญ่มอบอำนาจในการบริหารให้ผู้ช่วยผู้บริหารดำเนินการแทน ในด้านการจัดเก็บข้อมูล โรงเรียนส่วนใหญ่จัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ และส่วนใหญ่นำไปใช้ในการควบคุมกำกับงาน และการบริหารงาน

ตอนที่ 2 ลักษณะการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

2.1 ลักษณะการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ในงานบริหารการศึกษา 6 งาน สรุปได้ดังนี้

2.2.1 งานวิชาการ ลักษณะการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ในการบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 5 คือ "ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน" ในทุกเรื่อง อาจารย์ส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 1 คือ "ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่" ในเรื่อง การนิเทศครู อาจารย์ในโรงเรียน และใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 5 คือ "ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือก ร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจ โดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน" ในเรื่องการจัดหา และผลิตสื่อการเรียนการสอน การกำหนดวิชาเลือกในกลุ่มงานและพื้นฐานอาชีพของโรงเรียน การวัดผลและประเมินผลการเรียนของนักเรียน การจัดทำโครงการทางวิชาการของโรงเรียน การจัดกิจกรรมทางวิชาการ การสอนซ่อมเสริมแก่นักเรียนที่เรียนอ่อน การกำหนดปฏิทินปฏิบัติงานของโรงเรียน การจัดชั้นเรียนของโรงเรียน และการแต่งตั้งครู อาจารย์ รับผิดชอบงานห้องสมุดโรงเรียน

2.1.2 งานบุคลากร ลักษณะการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ในการบริหารงานบุคลากร

ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 1 คือ "ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่" ในเรื่อง การพิจารณาความดีความชอบของครู อาจารย์ ในโรงเรียนและใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 5 คือ "ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน" ในเรื่อง การจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่ ครู อาจารย์ในโรงเรียน การควบคุมดูแลความประพฤติของครู อาจารย์ให้ปฏิบัติตามระเบียบวินัย การสับเปลี่ยนหน้าที่ครู อาจารย์เพื่อความเหมาะสม การจัดครูเข้าสอนและมอบหมายงานอื่น ๆ การส่งเสริมสนับสนุนให้ครู อาจารย์ในโรงเรียนไปอบรมสัมมนาหรือศึกษาดูงาน อาจารย์ส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 1 คือ "ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่" ในเรื่องการพิจารณาความดีความชอบของครู อาจารย์ในโรงเรียน และการควบคุมดูแลความประพฤติของครู อาจารย์ให้ปฏิบัติตามระเบียบวินัย ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 5 คือ "ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน" ในเรื่อง การจัดสวัสดิการให้แก่ครู อาจารย์ในโรงเรียน การจัดครูเข้าสอนประจำชั้น ประจำวิชา การส่งเสริมสนับสนุนให้ครู อาจารย์ในโรงเรียนไปอบรม สัมมนา หรือศึกษาดูงาน การสับเปลี่ยนหน้าที่ของครู อาจารย์เพื่อความเหมาะสม

### 2.1.3 งานกิจการนักเรียน ลักษณะการตัดสินใจสั่งการของ

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ในการบริหารงานกิจการนักเรียน ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 5 คือ "ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน" ในทุกเรื่อง คือ การจัดแผนงาน/โครงการเพื่อช่วยเหลือนักเรียนขาดแคลน การควบคุมดูแลสุขภาพอนามัยของนักเรียน การควบคุมดูแลความประพฤติของนักเรียนให้ปฏิบัติตามระเบียบวินัย และการจัดกิจกรรมสำหรับนักเรียน อาจารย์ส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 5 คือ "ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจ โดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน" ในทุกเรื่อง คือ การจัดกิจกรรมสำหรับนักเรียน การกำหนดโครงการ/กิจกรรมเพื่อช่วยเหลือนักเรียนขาดแคลน การจัดกิจกรรม ควบคุมดูแล สุขภาพอนามัยของนักเรียน และการควบคุมดูแลความประพฤติของ

นักเรียนให้ปฏิบัติตามระเบียบวินัยของโรงเรียน

2.1.4 งานธุรการและการเงิน ลักษณะการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงในการบริหารงานธุรการและการเงิน ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 4 คือ "ผู้บริหารอภิปรายปัญหา ร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง" ในเรื่อง การแต่งตั้งผู้รับผิดชอบงานธุรการ การเงิน และพัสดุของโรงเรียน และการจัดเวรยามรักษาความปลอดภัยอาคาร สถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ และเอกสารต่าง ๆ ของโรงเรียน ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 5 คือ "ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือก ร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจ โดยให้ความเห็นสอดคล้องกัน" ในเรื่อง การส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การดำเนินงานจัดซื้อ จัดจ้าง และซ่อมแซม วัสดุ ครุภัณฑ์ของโรงเรียน อาจารย์ส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 1 คือ "ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มียู่" ในเรื่อง การแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ธุรการการเงินและพัสดุของโรงเรียน ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 5 คือ "ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือก ร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยให้ความเห็นสอดคล้องกัน" ในเรื่อง การกำหนดแผนประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับกิจการของโรงเรียน การพิจารณาจัดซื้อ จัดจ้าง และซ่อมแซมวัสดุอุปกรณ์ การจัดเวรยามรักษาความปลอดภัย อาคาร สถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์และเอกสารต่าง ๆ ของโรงเรียน

2.1.5 งานอาคารสถานที่ ลักษณะการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ในการบริหารงานอาคารสถานที่ ผู้บริหารส่วนใหญ่ ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 4 คือ "ผู้บริหารอภิปรายปัญหา ร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง" ในเรื่อง การอนุญาตให้บุคคลภายนอกใช้อาคารสถานที่ของโรงเรียน ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 5 คือ "ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือก ร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยให้ความเห็นสอดคล้องกัน" ในเรื่อง การตกแต่งดูแลอาคารสถานที่ของโรงเรียน และการวางแผนเกี่ยวกับการก่อสร้าง ปรับปรุงอาคารสถานที่ของโรงเรียน อาจารย์ส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 5 คือ "ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือก ร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา

แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน" ในทุกเรื่อง ได้แก่ การตกแต่ง ดูแลอาคาร สถานที่ของโรงเรียน การก่อสร้างซ่อมแซม ปรับปรุง อาคาร สถานที่ของโรงเรียน และการอนุญาตให้บุคคลภายนอกใช้อาคารสถานที่ของโรงเรียนจัดกิจกรรมต่าง ๆ

2.1.6 งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ลักษณะการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ในการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 5 คือ "ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน" ในทุกเรื่อง ได้แก่ การจัดให้มีโครงการหรือกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคคลในชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน การจัดกิจกรรมที่ร่วมมือกับชุมชนเกี่ยวกับงานประเพณี วัฒนธรรม และกิจกรรมสาธารณะ การจัดประชุมผู้ปกครองนักเรียน และกรรมการศึกษาเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน อาจารย์ส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 5 คือ "ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน" ในทุกเรื่อง ได้แก่ การกำหนดโครงการ/กิจกรรมที่ร่วมมือกับชุมชน เกี่ยวกับงานประเพณีวัฒนธรรมและกิจกรรมสาธารณะ การจัดโครงการ/กิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคคลในชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน และการจัดประชุมผู้ปกครองนักเรียนและกรรมการศึกษาเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

2.2 ปัญหาการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

ปัญหาการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ในงานบริหารการศึกษา ทั้ง 6 งาน เมื่อพิจารณาโดยส่วนรวมแล้วอยู่ในระดับต่ำ แต่ละเรื่องมีค่าความถี่ 1-5 (N=22) กล่าวโดยสรุปปัญหาของการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารอยู่ที่สถานแวดล้อมต่าง ๆ เป็นส่วนใหญ่ เช่น ครู อาจารย์ บางท่านมีความรู้ ความสามารถไม่เหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติ การขาดครู อาจารย์ที่มีความรู้ ความสามารถเฉพาะเรื่อง เช่น พลศึกษา ดนตรี งานเลือกในกลุ่มงานและพื้นฐานอาชีพ จำนวนครู อาจารย์ ที่มีอยู่ไม่เพียงพอกับชั้นเรียนหรืองานที่จะปฏิบัติ ครู อาจารย์ บางท่านขาดความกระตือรือร้นในการ

พัฒนาตนเองและการปฏิบัติงาน การขาดข้อมูลเพื่อประกอบในการตัดสินใจ การขาดแคลนเครื่องมือตรวจสอบคุณภาพนักเรียน ระเบียบปฏิบัติของทางราชการมีหลายขั้นตอนและล่าช้า สภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมรอบ ๆ โรงเรียนเปลี่ยนแปลง และความคิดเห็นของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ปัญหาของการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้บริหาร ได้แก่ ผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่จะตัดสินใจ เช่น การนิเทศภายในโรงเรียน นอกจากนี้ ปัญหาของการตัดสินใจสั่งการยังเกิดจากลักษณะของปัญหา คือ เป็นปัญหาที่แก้ได้ยาก เช่น การขาดแคลนงบประมาณ การไม่สามารถเลือกผู้ร่วมงานได้ เป็นต้น

### การอภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยมีข้อค้นพบที่ผู้วิจัยเห็นสมควรนำมาอภิปรายผลและเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลเบื้องต้น เกี่ยวกับสถานการณ์ของโรงเรียน ที่น่าสังเกตและสมควรนำมาอภิปรายผล ได้แก่ ข้อค้นพบของการแก้ปัญหาในโรงเรียน ปรากฏว่าผู้ตอบเห็นว่าดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอนมีความถี่สูงสุด แต่เมื่อให้ผู้ตอบระบุลำดับที่ของขั้นตอนในการแก้ปัญหาตามกระบวนการและขั้นตอนในการตัดสินใจ ที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กำหนดไว้ 6 ขั้นตอน คือ

- ขั้นที่ 1 วิเคราะห์วัตถุประสงค์ที่แท้จริง
- ขั้นที่ 2 วิเคราะห์ขอบเขตของปัญหา
- ขั้นที่ 3 วิเคราะห์ปัญหา
- ขั้นที่ 4 กำหนดเกณฑ์ประเมินผลทางปฏิบัติ
- ขั้นที่ 5 รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ทางปฏิบัติ
- ขั้นที่ 6 ตัดสินใจ

พบว่าผู้ตอบส่วนใหญ่ลำดับขั้นตอนในการแก้ปัญหาไม่ถูกต้องมีความถี่สูงสุดถึงร้อยละ 65.05 เมื่อแยกประเภทผู้ตอบ กลุ่มผู้บริหารระบุลำดับขั้นตอนไม่ถูกต้องถึงร้อยละ 75.22 สุ่มส่งผลถึงประสิทธิภาพของการตัดสินใจสั่งการ สุรนันท์ ยันต์ทอง (2526) กล่าวว่า "การจะ



เป็นผู้ตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างชาญฉลาดและมีประสิทธิภาพได้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจในกระบวนการของการตัดสินใจ และปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบและส่งผลถึงการตัดสินใจ" ในความเห็นของผู้วิจัย ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการตัดสินใจ และสามารถตัดสินใจสั่งการอย่างเป็นขั้นตอนได้ โดยเฉพาะขั้นตอนที่อาศัยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ดังกล่าวข้างต้น เพื่อที่จะทำให้การตัดสินใจสั่งการมีความถูกต้องมากที่สุด และสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ลักษณะการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ข้อค้นพบที่น่าสนใจเกิดอย่างเด่นชัด และสมควรนำมาอภิปราย ได้แก่ ลักษณะการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร ในงานบริหารการศึกษา ทั้ง 6 งาน คืองานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละงานพบว่า

2.1 งานวิชาการ กลุ่มผู้บริหารเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 5 คือ "ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจ โดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน" ในทุกเรื่อง กลุ่มอาจารย์ส่วนใหญ่ เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียน ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 5 ในทุกเรื่อง ยกเว้นเรื่องกรณีเหตุ ครู อาจารย์ ในโรงเรียน กลุ่มอาจารย์ส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 1 คือ "ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่" ทั้งนี้กลุ่มอาจารย์อาจจะพิจารณาจากหน้าที่ของผู้บริหาร ในการบริหารงานวิชาการ ซึ่งต้องดำเนินการพิเศษภายในโดยตรง ดังที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2532) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่ทำหน้าที่พิเศษการศึกษาภายในโดยตรง หน้าที่นี้ผู้บริหารโรงเรียนจะไม่สามารถมอบอำนาจความรับผิดชอบในส่วนสำคัญของงานให้แก่ผู้อื่นได้เลย ไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนเล็กหรือใหญ่ จะต้องมีความรับผิดชอบทั้งด้านการบริหาร และการนิเทศการศึกษาควบคู่กันไป กลุ่มอาจารย์จึงมีความเห็นว่าเรื่องนี้ผู้บริหารควรตัดสินใจสั่งการด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ แต่หากพิจารณาถึงวิธีการพิเศษภายในโรงเรียน ที่ต้องใช้เทคนิควิธีหลากหลาย เช่น การประชุม การสังเกตการสอนในชั้นเรียน การให้คำปรึกษาหารือ การสนทนาทางวิชาการ การสาธิตการสอน การพาไปศึกษานอกสถานที่ ฯลฯ ผู้วิจัยเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนควรจะตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 5

นั่นคือ ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ควรจะได้ประชุมอภิปรายปัญหาพร้อมกัน แล้วทำการตัดสินใจ โดยให้ความเห็นสอดคล้องกันจะเหมาะสมกว่า เพราะก่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ ญญโณ สาทร (2526) ที่กล่าวไว้ว่า การให้โอกาสแก่ทุกคนเข้าร่วมตัดสินใจสิ่งการนั้น นอกจากจะทำให้การตัดสินใจแม่นยำเพราะมีข้อมูลกว้างขวางแล้วยังเป็นประโยชน์ในการบำรุงขวัญ และช่วยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกับผู้บริหารมากขึ้นในการปฏิบัติงาน เพราะเขารู้ดีว่าเขาเองเป็นเจ้าของเรื่อง และเป็นผู้มีส่วนรับผิดชอบอย่างเต็มที่ การปฏิบัติงานก็จะมีประสิทธิภาพ

2.2 งานบุคลากร กลุ่มผู้บริหาร เห็นว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีการตัดสินใจสิ่งการด้วยวิธีที่ 1 คือ "ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มืออยู่" ในเรื่องการพิจารณาความดีความชอบของครู อาจารย์ ในโรงเรียน ส่วนในเรื่องอื่น ๆ ใช้วิธีการตัดสินใจสิ่งการด้วยวิธีที่ 5 กลุ่มอาจารย์ส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการตัดสินใจสิ่งการด้วยวิธีที่ 1 ในเรื่องการพิจารณาความดีความชอบของครู อาจารย์ ในโรงเรียน และการควบคุมดูแลความประพฤติของครู อาจารย์ ให้ปฏิบัติตามระเบียบ วินัย ส่วนในเรื่องอื่น ๆ ใช้วิธีการตัดสินใจสิ่งการด้วยวิธีที่ 5 ซึ่งลักษณะการตัดสินใจสิ่งการด้วยวิธีที่ 1 ใน 2 เรื่องดังกล่าวของกลุ่ม อาจารย์ อาจพิจารณาจากอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหาร โดยเฉพาะเรื่องการพิจารณาความดีความชอบของครู อาจารย์ ในโรงเรียนที่กลุ่มอาจารย์และกลุ่มผู้บริหารเห็นว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ตัดสินใจสิ่งการด้วยวิธีที่ 1 นั้น เป็นเรื่องที่มีระเบียบปฏิบัติชัดเจนดังที่ รังสรรค์ บัวจุม (2533) สรุปไว้ว่า การเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีของข้าราชการ นอกจากยึดหลักการในการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีแล้ว จะต้องให้เป็นไปตามหลักการมาตรา 59 มาตรา 60 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 และกฎ ก.พ. ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2519) ในมาตรา 60 การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครู ให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาโดยคำนึงถึงคุณภาพ ปริมาณของตำแหน่ง และผลการปฏิบัติงานที่ได้ปฏิบัติมาการรักษาวินัย ตลอดจนความสามารถ ความอดุสาหะในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) กำหนดในกฎ ก.ค. โดยทั่วไปการปฏิบัติเกี่ยวกับการตัดสินใจสิ่งการในการพิจารณาความดีความชอบ มักเป็นเรื่องที่สร้างขวัญกำลังใจหรือทำลายขวัญกำลังใจผู้ร่วมงาน และทำให้เกิดความขัดแย้งของกลุ่มผู้ร่วมงานได้เสมอ เนื่องจากเป็นเรื่องของผลประโยชน์ ซึ่งทุกคนมีความต้องการเหมือนกัน ดังนั้นการตัดสินใจสิ่งการด้วยวิธีที่ 1

ซึ่งผู้บริหารตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่จึงไม่เพียงพอ ผู้บริหารและครูอาจารย์ ควรได้มีการประชุมอภิปรายปัญหาประเมิณทางเลือกร่วมกัน แล้วผู้บริหารตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 4 หรือวิธีที่ 5 จะทำให้ผู้ร่วมงานพอใจและมีความรู้สึกยอมรับมากกว่าการที่ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ ดังที่ กิติมา ปรีดีติลล (2529) กล่าวไว้ว่า การตัดสินใจโดยกลุ่มบุคคลนั้น เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกของกลุ่มได้ร่วมกันใช้ความคิดเห็นตัดสินปัญหาและเลือกทางเลือกที่ดี ซึ่งการเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วม จะทำให้สมาชิกมีความกระตือรือร้น มีความพอใจในสิ่งที่ต้องการ มีความรู้สึกเป็นที่ยอมรับซึ่งผลที่ตามมาคือความพอใจในการตัดสินใจสั่งการ ปัญหาข้อขัดแย้งย่อมไม่เกิดขึ้น

2.3 งานกิจการนักเรียน กลุ่มผู้บริหารเห็นว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 5 ในทุกเรื่อง และกลุ่มอาจารย์ส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 5 ในทุกเรื่องเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ธาณี กาทอง (2530) ได้ทำการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 5 เกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการในการบริหารโรงเรียน สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษาของโรงเรียนมัธยมทุกขนาด ในเขตการศึกษา 5 ในด้านกิจการนักเรียน ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 5 คือ "ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา ประเมิณทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน" และผลการศึกษานฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการในการบริหารการศึกษาของผู้บริหารการศึกษา ในเขตการศึกษา 11 ของ รุ่งสฤษฏ์ ศรีวิชัย (2525) พบว่า เมื่อพิจารณาโดยส่วนรวมแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กจะตัดสินใจและสั่งการโดยอาศัยข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วตัดสินใจด้วยตนเอง (ร้อยละ 35.23) ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่จะตัดสินใจสั่งการโดยเปิดโอกาสให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณารวบรวมความคิดเห็นเพื่อประกอบการตัดสินใจ ส่วนผู้วิจัยเห็นว่า การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับนักเรียน ในส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับ การเรียนการสอนในห้องเรียน ผู้บริหารและครูในโรงเรียนควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงานทุกเรื่อง นักเรียนจึงจะมีคุณภาพตามจุดมุ่งหมายของการบริหารงานกิจการนักเรียน ที่มุ่งหวังที่จะพัฒนานักเรียนให้เป็นผู้มีคุณภาพและความรู้ที่จะออกไปประกอบอาชีพ และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข และช่วยส่งเสริมลักษณะนิสัยที่ดีในการอยู่ร่วมกันกับคนอื่น รู้จักใช้พลังส่วนที่เกินออกไปในทางสร้างสรรค์และมีประโยชน์ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

ดังกล่าวเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะดำเนินการเพียงลำพังได้ ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจกันทุกฝ่าย

2.4 งานธุรการและการเงิน กลุ่มผู้บริหารเห็นว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 4 ในเรื่อง การแต่งตั้งผู้รับผิดชอบงานธุรการ การเงิน และพัสดุของโรงเรียน และในเรื่องการจัดเวรยามรักษาความปลอดภัยอาคารสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ และเอกสารต่าง ๆ ของโรงเรียน ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 5 ในเรื่อง การดำเนินงานจัดซื้อ จัดจ้าง และซ่อมแซม วัสดุ ครุภัณฑ์ ของโรงเรียน และการส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน กลุ่มอาจารย์ส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 1 ในเรื่อง การแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ธุรการ การเงิน และพัสดุของโรงเรียน ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 5 ในเรื่องอื่น ๆ ข้อสังเกตของการตัดสินใจสั่งการในงานธุรการและการเงิน คือ ลักษณะการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารในเรื่องการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ธุรการ การเงิน และพัสดุของโรงเรียนกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มอาจารย์ มีความเห็นแตกต่างกันมาก ในสภาพความเป็นจริงโรงเรียนประถมศึกษาที่มีขนาดเล็กมากที่สุดถึงขนาดกลาง ซึ่งมีจำนวนครูพอดีกับชั้นเรียน ผู้บริหารมักปฏิบัติงานธุรการด้วยตนเอง ส่วนงานการเงินและพัสดุจะแต่งตั้งเจ้าหน้าที่รับผิดชอบตามระเบียบ แต่ผู้บริหารต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานและ "ควบคุมงานการเงินและพัสดุของโรงเรียนให้ปฏิบัติเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ" (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2529) เหตุดังกล่าวผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจึงให้ความสำคัญแก่งานธุรการ การเงิน และพัสดุมากกว่างานด้านอื่น ๆ โชคชัย ไกรนรา (2528) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทรรศนะของครูต่อบทบาทการบริหารของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า "โรงเรียนมีผลการปฏิบัติงานธุรการและการเงินมากที่สุด" ซึ่งสอดคล้องกับ พรจันทร์ พรศักดิ์กุล (2528) ได้ศึกษาผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดระนอง พบว่า "โรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่มีผลการปฏิบัติงานด้านธุรการและการเงินอยู่ในระดับสูง" ดังนั้น การดำเนินงานงานธุรการ การเงิน และพัสดุ ของโรงเรียนจึงขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้บริหารโรงเรียน แต่ละโรงเรียนจะพิจารณาการตัดสินใจสั่งการเป็นสำคัญ ซึ่งควรจะเป็นวิธีที่ถูกต้องตามระเบียบ

2.5 งานอาคารสถานที่ กลุ่มผู้บริหารเห็นว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 4 ในการอนุญาตให้บุคคลภายนอกใช้อาคารสถานที่ของโรงเรียน ส่วนในเรื่อง

อื่น ๆ ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 5 กลุ่มอาจารย์ส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 5 ในทุกเรื่อง ทั้งนี้ในทางปฏิบัติผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบในการควบคุมดูแลอาคารสถานที่ กำกับติดตามผลการใช้ การบำรุงรักษา การตกแต่ง รวมทั้งการควบคุมการปฏิบัติงานอาคารสถานที่ให้เป็นไปตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และแบบแผนของทางราชการที่เกี่ยวข้อง (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2529) และ คณะครูในโรงเรียนต้องมีส่วนรับผิดชอบกับผู้บริหาร ดังนั้นการใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 4 คือ ผู้บริหารอภิปรายปัญหาพร้อมกับผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอาจจะยอมหรือไม่ยอมให้ความเห็นของกลุ่มมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ น่าจะเป็นวิธีที่ถูกต้องวิธีหนึ่ง

2.6 งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะการตัดสินใจสั่งการในการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน กลุ่มผู้บริหาร เห็นว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 5 ในทุกเรื่อง และกลุ่มอาจารย์ส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 5 ในทุกเรื่อง เช่นกันซึ่ง นับว่าเป็นวิธีการตัดสินใจที่ดี นพพงษ์ บุญจิตราดลย์ (2526) กล่าวว่า โรงเรียนและชุมชนจะต้องเป็นของคู่กันเสมอ เพราะมนุษย์ต้องมีระบบการถ่ายทอดความรู้สึกต่าง ๆ ที่เหมาะสมให้กับคนรุ่นหลัง เพื่อความเจริญก้าวหน้าของสังคม โรงเรียนจึงเป็นรูปแบบหนึ่งที่มีมนุษย์สร้างสรรค์ขึ้น เพื่อให้มีการถ่ายทอดความรู้ อย่างเป็นระบบ โรงเรียนได้รับการสนับสนุนทางการเงินจากชุมชนในรูปภาษี และความช่วยเหลือพิเศษ ดังนั้นโรงเรียนจึงมีผูกพันทางกฎหมาย ศีลธรรม และความรับผิดชอบร่วมกับชุมชน ประชาชนมีส่วนเป็นเจ้าของ และอุปถัมภ์โรงเรียน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชนจำเป็นต้องเป็นกระบวนการสองทาง คือ โรงเรียนมีส่วนร่วมพัฒนาชุมชน ให้ข่าวสารกับชุมชน ชุมชนต้องมีส่วนร่วมการพัฒนาสนับสนุนโรงเรียนในเวลาเดียวกัน

เมื่อพิจารณาลักษณะการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ในงานบริหารการศึกษา ทั้ง 6 งาน โดยส่วนรวมพบว่ากลุ่มผู้บริหารและกลุ่มอาจารย์เห็นว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 5 คือ "ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหาประเมิณทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจ โดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน" เป็นส่วนใหญ่ในทุกงานซึ่งเป็นสิ่งดี สุเมธ เดียววิเศษ (2527) กล่าวว่า "การวินิจฉัยสั่งการที่ดีและถูกต้องมิใช่อะไรที่ผู้บริหารแต่เพียงผู้เดียว แต่จะต้องได้รับความ

ร่วมมือร่วมใจจากผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ ด้วย" วินัย สมมิตร (2522) ได้ศึกษากระบวนการตัดสินใจ  
 สิ่งการในวิทยาลัยครูในประเทศไทยแล้วสรุป ไว้ว่า "การตัดสินใจร่วมกันระหว่างผู้บริหารและ  
 อาจารย์นั้นเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครู เมื่อทุกฝ่ายมีปะทะสัมพันธ์กันมาก  
 เท่าใดจะยิ่งทำให้ ปทัสถาน (norm) และค่านิยม (Value) ของฝ่ายต่าง ๆ มีความคล้ายคลึงกัน  
 ยิ่งขึ้น อันจะมีผลทำให้ความขัดแย้งลดน้อยลง และทุกฝ่ายจะให้ความร่วมมือกันมากขึ้น" นิวัณ  
 สุขรัตน์ (2531) ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน  
 การประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี และสรุปไว้ว่า ความสำเร็จขององค์การมิได้ขึ้นอยู่กับคนใด  
 คนหนึ่งโดยเฉพาะ แต่ขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของบุคคลหลาย ๆ คน การที่ครูได้เข้าไปมี  
 ส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น ก็เป็นสิ่งที่เชื่อได้ว่าย่อมจะเกิดความรักความผูกพันต่อโรงเรียนและ  
 พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยความเต็มใจและนำโรงเรียนไปสู่เป้าหมายที่วางไว้อย่างแน่นอน  
 จะเห็นได้ว่า การตัดสินใจโดยมีส่วนร่วมของสมาชิกนี้ นับว่าเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้มี  
 ประสิทธิภาพ เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529) กล่าวว่า ผลประโยชน์ซึ่งเป็น  
 ผลจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกชี้ให้เห็นถึงความเข้าใจที่ว่า การมีส่วนร่วมจะเป็นวิธีการที่มี  
 ประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่ม การมีส่วนร่วมจะช่วยให้สมาชิกของกลุ่มได้สนองตอบความ  
 ต้องการของตนเกี่ยวกับการเข้าใจตนเองความเป็นอิสระและอำนาจของตนเอง นอกจากนี้ยัง  
 ช่วยให้ออกแบบมีโอกาสกระทำกิจกรรมที่ตรงกับความต้องการของตน เนื่องจากองค์การได้รวบรวม  
 และพิจารณาถึงความต้องการและความสนใจของกลุ่ม ดังนั้นการตัดสินใจของฝ่ายบริหารจึงทำให้  
 ครูรู้สึกว่าไม่เป็นฝ่ายตัดสินใจด้วยตนเองเกินไป การมีส่วนร่วมจะเป็นวิธีหนึ่งที่จะดึงพนักงานเข้า  
 มามีส่วนร่วมการจัดข้อขัดแย้ง และการเป็นฝ่ายตรงกันข้ามจะถูกทดแทนโดยกิจกรรมที่ให้ความ  
 ร่วมมือ

ถวิล เกื้อกุลวงศ์ (2530) ได้สรุปย่อเอกสารงานวิจัยและทฤษฎีต่าง ๆ เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของครู อาจารย์ ในการตัดสินใจ ดังนี้

1. โอกาสของการมีส่วนร่วมในการวางแผนนโยบาย เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ  
 ในด้านขวัญกำลังใจของครู อาจารย์ และความกระตือรือร้นของครู อาจารย์ ในองค์การ  
 โรงเรียน

2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดในทางบวก กับความพึงพอใจของ ครู อาจารย์ แต่ละคนในด้านอาชีพสอนหนังสือ
3. ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ ที่เปิดโอกาสให้ครู อาจารย์ เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะเป็นที่รักของครู อาจารย์มากกว่า
4. ครู อาจารย์ ไม่ได้คาดหวังหรือต้องการเข้าร่วมในการตัดสินใจทุกครั้งเสมอไป ที่จริงแล้วการเข้าร่วมมากเกินไป สามารถสร้างผลลัพท์ในทางลบได้
5. บทบาทและหน้าที่ของครู อาจารย์ และผู้บริหารในการตัดสินใจ จำเป็นจะต้องผันแปรไปตามธรรมชาติของปัญหา

6. ทั้งองค์ประกอบภายใน และองค์ประกอบภายนอกมีผลกระทบต่อปริมาณความมากน้อยของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครู อาจารย์

การตัดสินใจด้วยวิธีที่ 5 "ที่ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือก ร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน" นั้น โดยสรุปส่วนใหญ่เห็นว่า การให้กลุ่มตัดสินใจจะทำให้เกิดความรวดเร็ว สมาชิกของกลุ่มมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเกิดความพอใจ เป็นการตัดสินใจที่ถูกต้องมีประสิทธิภาพมากกว่าวิธีอื่น ในทำนองกลับกันได้มีผู้ให้ความเห็นโต้แย้งว่า การให้กลุ่มตัดสินใจจะเกิดผลเสียหายได้ จากสาเหตุ ดังนี้ (องชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์, 2533)

- สมาชิกของกลุ่มมีการอละสลุ่มช่วยเหลือกันเกินไป
  - สมาชิกของกลุ่มอาจไม่มีประสบการณ์ หรือความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน
  - การมีจำนวนสมาชิกมากเกินไปจะก่อให้เกิดความตึงเครียดในการแก้ปัญหา
- ร่วมกัน
- การอภิปรายอาจกินเวลายาวนาน
  - มีผู้รู้ถึงปัญหาเกี่ยวกับเรื่องเทคนิค และความสลับซับซ้อนของปัญหาน้อยมาก
  - สมาชิกบางคนอาจใช้ฐานของอำนาจที่มีอยู่ เช่น ตำแหน่ง หรือความรอบรู้
- ข่มขู่ผู้อื่น ซึ่งจะก่อให้เกิดความกดดันแก่ผู้อื่นในอันที่จะไม่กล้า วิพากษ์วิจารณ์
- สมาชิกบางคนมีความสามารถในการติดต่อสารต่างกัน อาจทำให้ข้อมูล

บิด เบือนไป

กิติมา ปรีดีติลล (2529) กล่าวถึงการพิจารณาโดยกลุ่มบุคคลว่า "การมีคณะกรรมการก็เป็นวิธีหนึ่งของการตัดสินใจแบบกลุ่ม ซึ่งข้อควรระวังของคณะกรรมการ ก็คือผลของการตัดสินใจของคณะกรรมการ อาจจะไม่ใช่ว่าการตัดสินใจที่ดีที่สุด แต่ขึ้นอยู่กับความเห็นด้วยของคณะกรรมการเป็นส่วนใหญ่"

อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยเห็นว่าการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ด้วยวิธีที่ 5 เป็นส่วนใหญ่ในทงงาน น่าจะส่งถึงการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ เพราะ "การตัดสินใจถือว่า เป็นหัวใจของการบริหารงาน บรรดากระบวนการบริหารอย่างอื่น ล้วนแต่ขึ้นอยู่กับมติตัดสินใจสั่งการทั้งสิ้น ทั้งนี้เพราะการกระทำเป็นผลตาม หลังการตัดสินใจสั่งการ" ประกอบ คุนารักษ์ และอำพล ศรีชัย (2529) ดังนั้นการให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ย่อมทำให้การตัดสินใจมีความถูกต้อง เหมาะสมก่อให้เกิดความพอใจแก่ทุกฝ่าย การปฏิบัติงาน ย่อมมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้รวมถึงการทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้นตามเป้าหมายที่กำหนดด้วย

3. ปัญหาการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง จากผลการวิจัยที่สรุปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 5 คือ "ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจ โดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน" เป็นส่วนใหญ่ในทงงาน ส่งผลถึงระดับปัญหาในการตัดสินใจซึ่งอยู่ในระดับต่ำ (ความถี่ 1-7 จากความถี่ทั้งหมด 22) ข้อสังเกตที่ควรนำมาอภิปราย ได้แก่ ปัญหาของการตัดสินใจสั่งการในการพิจารณาความดีความชอบของครู อาจารย์ ในโรงเรียน ซึ่งเป็นปัญหาของการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของบุคคล ทำให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หรือเกิดข้อขัดแย้งในองค์การได้เสมอ การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารต้องพิจารณาให้รอบคอบ บริสุทธิ์ ยุติธรรม และเป็นไปตามระเบียบปฏิบัติ ดังนั้นการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้ร่วมในการตัดสินใจอย่างเป็นขั้นตอน น่าจะช่วยทำให้การตัดสินใจสั่งการเป็นที่พอใจแก่ทุกฝ่าย ปัญหาที่สมควรนำมาอภิปรายอีกปัญหาหนึ่งคือ ปัญหาเกี่ยวกับ ครู อาจารย์ ในโรงเรียน มีความรู้ความสามารถไม่เหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติ และขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นปัญหาต่อการสั่งการให้ปฏิบัติงาน การแก้ปัญหาในส่วนนี้ นอกจากการแก้ปัญหาโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมแล้ว



ผู้บริหารต้องเร่งพัฒนาบุคลากรในองค์การทุกวิถีทาง รวมทั้งการใช้ศิลปะในการบริหารงาน เพื่อสร้าง "แรงจูงใจ" ในการปฏิบัติงาน สมบูรณ์ พรรณานพ (2521) กล่าวไว้ว่าเป็นที่ยอมรับกันว่า ความจูงใจ (Motivation) คือ องค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความปรารถนาที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา เพราะเหตุว่าในการบริหารงานนั้น ย่อมเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องหาทางส่งเสริม หรือกระตุ้นให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้นที่จะทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผลสำเร็จอย่างยิ่ง ความพยายามที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายย่อมขึ้นอยู่กับความจริงที่ว่า ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะยอมรับนับถือผู้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาจะสามารถเร่งเร้าหรือจูงใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้มีความปรารถนาที่จะปฏิบัติงานสักเพียงไร ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การสั่งการย่อมมีความเกี่ยวข้อง หรือขึ้นอยู่กับความจูงใจอย่างแท้จริง อีกปัญหาหนึ่งที่สมควรนำมาอภิปราย คือการขาดความรู้ในงานบริหารการศึกษาบางเรื่อง เช่นการนิเทศภายในโรงเรียน ทำให้ผู้บริหารขาดความมั่นใจในการสั่งการ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองในทุกด้านเพื่อให้มีความรอบรู้อย่างต้องแท้ในทุกเรื่อง ซึ่งจะส่งผลให้สามารถตัดสินใจสั่งการได้อย่างถูกต้อง และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษาของชาติ

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ควรได้ศึกษาวิจัยเรื่องการตัดสินใจสั่งการเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่ใช่โรงเรียนที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ผลที่ได้จากการค้นพบนั้นอาจจะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
2. ควรได้ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ของการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กับขวัญในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ในโรงเรียน ผลที่ได้จากการค้นพบนั้นอาจจะทำให้การตัดสินใจสั่งการมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และเป็นแนวทางแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์การได้ทางหนึ่ง
3. ควรได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัญหาการตัดสินใจสั่งการ ในงานบริหารการศึกษาแต่ละงานในแนวลึก อาจค้นพบปัญหาการตัดสินใจสั่งการในแต่ละงานอย่างแท้จริง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการป้องกันและแก้ไขปัญหาค่าที่จะเกิดในอนาคต