



บทที่ 5

## สรุปผลการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอนำเสนอ

ในบทนี้จะกล่าวโดยสรุปเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย  
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอนำเสนอต่าง ๆ

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย "เพื่อศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจในการ  
บริหารงานของผู้บริหารการประถมศึกษาจังหวัด"

### วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหารการประถมศึกษา  
จังหวัดทุกจังหวัด จำนวน 72 คน โดยกำหนดใช้ประชากรทั้งหมดในการวิจัย
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามที่จัดสร้างขึ้นเอง แบ่งเป็น 2 ตอนคือ  
ตอนที่ 1 เป็นคำถามที่สอบถามเกี่ยวกับสถานการณ์ส่วนตัวโดยทั่วไป ลักษณะของ  
แบบสอบถามเป็นชนิดเลือกตอบเรียงคำตอบเดียว ข้อคำถามมีจำนวน 5 ข้อ  
ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ผู้บริหารการประถมศึกษาจังหวัด  
เลือกใช้ในการตัดสินใจ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นชนิดเลือกตอบ โดยมีคำตอบที่  
มีจำนวน 48 ข้อ
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล จัดส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างโดยทางไปรษณีย์  
ส่งแบบสอบถามไป 72 ชุด และได้กลับคืนมา 72 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100
4. การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการแจกแจงความถี่และคำนวณหาค่าร้อยละทั้งตอนที่ 1  
และตอนที่ 2

## สรุปผลการวิจัย

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ส่วนตัวทั่วไปของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดผลการวิเคราะห์พบว่าจำแนกเป็นดังนี้
  - 1.1 อายุระหว่าง 46-50 ปี (ร้อยละ 44.44)
  - 1.2 อายุราชการระหว่าง 26-30 ปี (ร้อยละ 54.17)
  - 1.3 ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดมากกว่า 10 ปี (ร้อยละ 20.83)
  - 1.4 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท (ร้อยละ 56.94)
  - 1.5 วิธีการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด โดยการคัดเลือกและอบรมเข้ม (ร้อยละ 76.39)
2. ข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์การตัดสินใจที่ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดเลือกใช้ในการตัดสินใจเพื่อการบริหารงานตามภารกิจทั้ง 4 ด้าน ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังนี้
  - 2.1 ด้านการจัดระบบเพื่อบริหารงาน แบ่งตามลักษณะของภารกิจดังต่อไปนี้
    - 2.1.1 งานบริหารทั่วไป ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด จำนวนมาก (ร้อยละ 30.75) ตัดสินใจโดยการอภิปรายร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนแล้วจึงตัดสินใจด้วยตัวเอง และจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 6.94) ตัดสินใจด้วยตัวเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่
    - 2.1.2 งานบริหารบุคคล ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด จำนวนมาก (ร้อยละ 46.53) ตัดสินใจโดยการอภิปรายร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกำหนดการตัดสินใจด้วย และจำนวนน้อย (ร้อยละ 3.34) ตัดสินใจด้วยตัวเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่
    - 2.1.3 งานการเงินและงบประมาณ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด จำนวนมาก (ร้อยละ 36.81) ตัดสินใจโดยการอภิปรายร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาและให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกำหนดการตัดสินใจด้วย และจำนวนน้อย (ร้อยละ 4.86) ตัดสินใจด้วยตัวเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่
    - 2.1.4 งานลักษณะพิเศษสัมพันธ์ชุมชน ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด จำนวนมาก (ร้อยละ 59.72) ตัดสินใจโดยการอภิปรายร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาและให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกำหนดการตัดสินใจด้วย และจำนวนน้อย (ร้อยละ 1.39) ตัดสินใจด้วยตัวเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่

2. ข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์การตัดสินใจที่ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด  
เลือกใช้ในการตัดสินใจเพื่อการบริหารงานตามภารกิจทั้ง 4 ด้าน ผลการวิเคราะห์  
ปรากฏดังนี้

2.1 ด้านการจัดระบบเพื่อบริหารงาน แบ่งตามลักษณะของภารกิจดังต่อไปนี้

2.1.1 งานบริหารทั่วไป ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด จำนวน  
มาก (ร้อยละ 30.75) ตัดสินใจโดยการอภิปรายร่วมกับกลุ่มผู้ให้บังคับบัญชาแล้วจึง  
ตัดสินใจด้วยตัวเอง และจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 6.94) ตัดสินใจด้วยตัวเองโดยใช้  
ข้อมูลที่มีอยู่

2.1.2 งานบริหารบุคคล ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด  
จำนวนมาก (ร้อยละ 46.53) ตัดสินใจโดยการอภิปรายร่วมกับกลุ่มผู้ให้บังคับบัญชาและให้  
กลุ่มผู้ให้บังคับบัญชาร่วมกำหนดการตัดสินใจด้วย และจำนวนน้อย (ร้อยละ 3.34) ตัดสินใจ  
ด้วยตัวเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่

2.1.3 งานการเงินและงบประมาณ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด  
จำนวนมาก (ร้อยละ 36.81) ตัดสินใจโดยการอภิปรายร่วมกับกลุ่มผู้ให้บังคับบัญชา และให้  
กลุ่มผู้ให้บังคับบัญชาร่วมกำหนดการตัดสินใจด้วย และจำนวนน้อย (ร้อยละ 4.86) ตัดสินใจ  
ด้วยตัวเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่

2.1.4 งานลักษณะพิเศษอื่น ๆ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด  
จำนวนมาก (ร้อยละ 59.72) ตัดสินใจโดยการอภิปรายร่วมกับกลุ่มผู้ให้บังคับบัญชาและให้กลุ่ม  
ร่วมกำหนดการตัดสินใจด้วย และจำนวนน้อย (ร้อยละ 1.39) ตัดสินใจด้วยตัวเองโดยใช้  
ข้อมูลที่มีอยู่

สรุป ข้อมูลด้านการจัดระบบเพื่อบริหารงาน ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด  
จำนวนมากที่สุด (ร้อยละ 37.85) เลือกตัดสินใจโดยการอภิปรายปรึกษาร่วมกับผู้ให้บังคับบัญชา  
และให้กลุ่มผู้ให้บังคับบัญชาร่วมกำหนดการตัดสินใจด้วย กลุ่มที่มีจำนวนรองลงมา (ร้อยละ -  
28.47) เลือกตัดสินใจโดยการอภิปรายร่วมกับกลุ่มผู้ให้บังคับบัญชาก่อนแล้วจึงเลือกตัดสินใจ  
ด้วยตัวเอง ส่วนกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 5.21) เลือกตัดสินใจด้วยตัวเองโดยใช้  
ข้อมูลที่มีอยู่

## 2.2 ด้านการวางแผนเพื่อพัฒนางาน แบ่งตามลักษณะของการนำไปปฏิบัติครั้งต่อไป

2.2.1 การจัดทำแผน ผู้อำนวยการการการประถมศึกษาจังหวัด จำนวนมาก (ร้อยละ 56.25) ตัดสินใจโดยการอภิปรายร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาและให้กลุ่มร่วมกำหนด การตัดสินใจด้วย และจำนวนน้อย (ร้อยละ 0.35) ตัดสินใจด้วยตัวเองโดยใช้อำนาจที่มีอยู่

2.2.2 การนำแผนไปปฏิบัติ ผู้อำนวยการการการประถมศึกษาจังหวัด จำนวนมาก (ร้อยละ 37.80) ตัดสินใจโดยการอภิปรายร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาก่อนแล้วจึงตัดสินใจ ด้วยตัวเอง และจำนวนน้อย (ร้อยละ 2.08) ตัดสินใจด้วยตัวเองโดยใช้อำนาจที่มีอยู่

2.2.3 การพัฒนาการจัดทำแผน ผู้อำนวยการการการประถมศึกษาจังหวัด จำนวนมาก (ร้อยละ 36.81) ตัดสินใจโดยการอภิปรายร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาและให้กลุ่ม ร่วมกำหนดการตัดสินใจด้วยและจำนวนน้อย (0.69) ตัดสินใจด้วยตัวเองโดยใช้อำนาจที่มีอยู่

สรุป ข้อมูลด้านการวางแผนเพื่อพัฒนางาน ผู้อำนวยการการการประถมศึกษาจังหวัด จำนวนมากที่สุด (ร้อยละ 46.35) เลือกตัดสินใจโดยการอภิปรายกับผู้ได้บังคับบัญชาแล้วจึงตัดสินใจด้วยตัวเอง ส่วนกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 0.87) เลือกตัดสินใจ ด้วยตัวเองโดยใช้อำนาจที่มีอยู่

## 2.3 ด้านสนับสนุนการปฏิบัติงาน แบ่งตามลักษณะของภารกิจครั้งต่อไป

2.3.1 งานบริหารทั่วไป ผู้อำนวยการการการประถมศึกษาจังหวัด จำนวนมาก (ร้อยละ 46.88) ตัดสินใจโดยการอภิปรายกับผู้ได้บังคับบัญชาและให้กลุ่มผู้ได้ บังคับบัญชาร่วมกำหนดการตัดสินใจด้วย และจำนวนน้อย (ร้อยละ 2.08) ตัดสินใจด้วยตัวเอง โดยใช้อำนาจที่มีอยู่

2.3.2 งานการเงินและงบประมาณ ผู้อำนวยการการการประถมศึกษาจังหวัด จำนวนมาก (ร้อยละ 33.33) ตัดสินใจโดยการอภิปรายกับผู้ได้บังคับบัญชา ก่อนแล้วจึงตัดสินใจด้วยตัวเอง และจำนวนน้อย (ร้อยละ 7.64) ตัดสินใจด้วยตัวเองโดย ใช้อำนาจที่มีอยู่

2.3.3 งานบริหารงานบุคคล ผู้อำนวยการการการประถมศึกษาจังหวัด จำนวนมาก (ร้อยละ 45.14) ตัดสินใจโดยการอภิปรายร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาและให้กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาร่วมกำหนดการตัดสินใจด้วย และจำนวนน้อย (ร้อยละ 4.86) ตัดสินใจด้วยตัวเองโดยใช้อำนาจ ที่มีอยู่

สรุป ข้อมูลด้านสัณนิบาตการปฏิบัติงาน ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด  
จันทบุรีมากที่สุด (ร้อยละ 42.92) เลือกตัดสินใจโดยการอภิปรายปัญหาร่วมกับกลุ่มผู้ใ้  
บังคับบัญชาและให้ผู้ใ้บังคับบัญชาร่วมกำหนดการตัดสินใจด้วย กลุ่มที่มีจำนวนรองลงมา  
(ร้อยละ 23.61) เลือกตัดสินใจโดยการอภิปรายร่วมกับกลุ่มผู้ใ้บังคับบัญชาก่อนแล้วจึง  
ตัดสินใจด้วยตัวเอง ส่วนกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 4.31) เลือกตัดสินใจด้วยตัวเอง  
โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่

2.4 ด้านส่งเสริมงานวิชาการในโรงเรียน แบ่งตามลักษณะของภารกิจ  
ดังต่อไปนี้

2.4.1 การพัฒนางานวิชาการ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด  
จันทบุรีมากที่สุด (ร้อยละ 59.72) ตัดสินใจโดยการอภิปรายปัญหาร่วมกับกลุ่มผู้ใ้บังคับบัญชา  
ร่วมกำหนดการตัดสินใจด้วย และจำนวนน้อย (ร้อยละ 0.99) ตัดสินใจด้วยตัวเองโดยใช้  
ข้อมูลที่มีอยู่

2.4.2 การพัฒนางานนิเทศการศึกษา ผู้อำนวยการการประถมศึกษา  
จังหวัด จันทบุรีมากที่สุด (ร้อยละ 59.72) ตัดสินใจโดยการอภิปรายปัญหาร่วมกับกลุ่มผู้ใ้  
บังคับบัญชาและให้กลุ่มผู้ใ้บังคับบัญชาร่วมกำหนดการตัดสินใจด้วย และจำนวนน้อย (ร้อยละ  
0.56) ตัดสินใจด้วยตัวเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่

2.4.3 การพัฒนางานวิจัย ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด จันทบุรี  
มากที่สุด (ร้อยละ 56.94) ตัดสินใจโดยการอภิปรายปัญหาร่วมกับกลุ่มผู้ใ้บังคับบัญชาและให้กลุ่มผู้ใ้  
บังคับบัญชาร่วมกำหนดการตัดสินใจด้วย และจำนวนน้อย (ร้อยละ 2.08) ตัดสินใจด้วยตนเอง  
โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่

สรุป ข้อมูลด้านส่งเสริมงานวิชาการในโรงเรียน ผู้อำนวยการการประถมศึกษา  
จังหวัด จันทบุรีมากที่สุด (ร้อยละ 59.33) เลือกตัดสินใจโดยการอภิปรายปัญหาร่วมกับกลุ่ม  
ผู้ใ้บังคับบัญชาและให้กลุ่มผู้ใ้บังคับบัญชาร่วมกำหนดการตัดสินใจด้วย กลุ่มที่มีจำนวนรองลงมา  
(ร้อยละ 25.00) เลือกตัดสินใจโดยการอภิปรายปัญหาร่วมกับกลุ่มผู้ใ้บังคับบัญชาแล้วจึงตัดสินใจด้วย  
ตัวเอง ส่วนกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 0.99) เลือกตัดสินใจด้วยตัวเองโดยใช้ข้อมูล  
ที่มีอยู่

### อภิปรายผลการวิจัย

การตัดสินใจมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งถือเป็นหัวใจของการบริหารงานโดยทั่วไป ทั้งนี้เพราะเหตุว่าการปฏิบัติงานตามภารกิจหรือหน้าที่ในด้านการบริหารหรือการจัดการใด ๆ ก็ตาม การตัดสินใจจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติในทุกกรณี จากการศึกษาวิจัยเรื่อง "พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้อำนวยการการประมงทะเลภาคจังหวัด" พบว่า พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจที่ผู้อำนวยการการประมงทะเลภาคจังหวัดเลือกใช้ในการบริหารงานตามภารกิจด้านการจัดระบบเพื่อการบริหารงาน ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 37.85) ทำการตัดสินใจโดยการอภิปรายปรึกษาร่วมกับกลุ่มผู้ให้บ่งคับบัญชา และให้กลุ่มผู้ให้บ่งคับบัญชาร่วมกำหนดการตัดสินใจด้วย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าสิ่งสำคัญประการหนึ่งซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารคือการได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องจากผู้ให้บ่งคับบัญชาส่วนหนึ่งมาประกอบการตัดสินใจ ดังที่ ธงชัย สันติวงษ์ (2519) กล่าวว่า "การตัดสินใจจะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับผู้ให้บ่งคับบัญชาด้วย หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ งบประมาณ (2516) กล่าวถึง การตัดสินใจว่า "ในการตัดสินใจของมนุษย์จะต้องประกอบด้วยข่าวสารข้อมูลความจริง (Fact) กับค่านิยม (Value) ของคนเป็นสำคัญ และสมยศ นาวีการ (2523) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า "การอภิปรายปรึกษาโดยกลุ่มจะช่วยเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ให้แก่คนในการตัดสินใจ ทั้งนี้เพราะการที่บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจแล้ว พวกเขามีแนวโน้มจะผูกมัดตัวเองเข้ากับการตัดสินใจ และมีแรงจูงใจในการนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ" สำหรับพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจที่เลือกใช้ในการบริหารงานตามภารกิจด้านการจัดระบบเพื่อการบริหารงานน้อยที่สุด (ร้อยละ 5.21) ถือว่าการตัดสินใจด้วยตัวเองโดยใช้ข้อมูลของตัวเองมีอยู่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าในปัจจุบันนี้ผู้บริหารเล็งเห็นความสำคัญของการตัดสินใจที่ผู้ให้บ่งคับบัญชามีส่วนร่วมมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามในบางสถานการณ์ ผู้บริหารก็จำเป็นต้องตัดสินใจด้วยตัวเองโดยอาศัยข้อมูลของตัวเองมีอยู่ถึงที่ เจริญศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2526) ให้ความเห็นว่า "ผู้บริหารที่ดีจะต้องรู้ว่าเมื่อใดที่ต้องตัดสินใจเองและเมื่อใดจะเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย"

พฤติกรรมการณ์ตัดสินใจที่ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดเลือกใช้ในการบริหารงานตามภารกิจด้านการวางแผนเพื่อพัฒนางาน ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 46.35) ทำการตัดสินใจโดยการอภิปรายกับผู้เข้าร่วมกับกลุ่มผู้ใ้บังคับบัญชาและให้กลุ่มผู้ใ้บังคับบัญชาร่วมกำหนดการตัดสินใจด้วยทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าในการวางแผนเพื่อพัฒนางานนั้น ถ้าจะให้ใ้ได้รับผลก็จะต้องมีการกำหนดแนวทางร่วมกัน โดยการอภิปรายกลุ่มหรือระดมสมองร่วมกัน ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใ้บังคับบัญชาด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วีระนารถ มาณะกิจ และพรรณี ประเสริฐพงษ์ (2523) ที่ว่า "การนำความคิดสร้างสรรค์ ความคิดจากหลายฝ่ายมาผสมกันในรูปแบบใหม่กัน จะเป็นแนวคิดอันสำคัญต่อการกำหนดทางเลือกต่าง ๆ แล้วจึงตัดสินใจเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง" และกิติมา ปรีดีพิติก (2529) กล่าวว่า "การทำงานเป็นกลุ่มเป็นแนวความคิดสำคัญในการบริหารและเป็นเทคนิคการบริหารงานที่นำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานในปัจจุบัน การทำงานเป็นทีมจึงมีบทบาทอย่างมากในการบริหารงานขององค์การ" สำหรับพฤติกรรมการณ์ตัดสินใจที่เลือกใช้ในการบริหารงานตามภารกิจด้านการวางแผนเพื่อพัฒนางาน น้อยที่สุด (ร้อยละ 0.37) คือการตัดสินใจด้วยตัวเองโดยใ้ข้อมูลของตัวเองอยู่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการตัดสินใจของผู้บริหารในการวางแผนเพื่อพัฒนางานนั้น ส่วนใหญ่จะต้องมาจากหลาย ๆ แนวความคิดทั้งนี้เพื่อเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมปฏิบัติอันจะส่งผลต่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลที่ดีจะมีเพียงไม่กี่แห่ง เบอร์เนอว์ที่ใช้การตัดสินใจด้วยตัวเองโดยใ้ข้อมูลของตัวเองอยู่ ดังที่เทอร์รี่ (Terry, 1968) ให้ความเห็นว่า "การตัดสินใจโดยบุคคลคนเดียวส่วนใหญ่มักจะเป็นเรื่องเล็กน้อยและไม่สำคัญมากนัก"

พฤติกรรมการณ์ตัดสินใจที่ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดเลือกใช้ในการบริหารงานตามภารกิจด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 42.98) ทำการตัดสินใจโดยการอภิปรายกับผู้เข้าร่วมกับกลุ่มผู้ใ้บังคับบัญชาและให้กลุ่มผู้ใ้บังคับบัญชาร่วมกำหนดการตัดสินใจด้วย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการปฏิบัติงานของหน่วยงานแต่ละหน่วยงานจะต้องใ้ข้อมูลประกอบการพิจารณาทำเนิการหรือต้องใ้ข้อมูลความต้องการจากผู้ใ้บังคับบัญชาประกอบการตัดสินใจดังกล่าวในแต่ละเรื่องดังที่ รังสรรค์ ตรีวิชัย (2525)

ให้ทำการวิจัย เรื่องพฤติกรรมการตัดสินใจและสังการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขต  
 การศึกษาพบว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่เปิดโอกาสให้กลุ่มผู้ให้บังคับบัญชาเข้าร่วมพิจารณา  
 รวบรวมความคิดเห็นแล้วจึงตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของเรนชีฟ โลเกอร์ท ที่ว่า  
 องค์การบริหารที่ดีมีประสิทธิภาพ บริหารงานได้ทั้งงานและมีใจคนเพราะผู้บังคับบัญชาที่ตัดสินใจ  
 สังการตระหนักในปัญหาของคนในระดับต่ำกว่าเผชิญอยู่ มีการใช้ความรู้ของบุคคลทุกระดับ  
 ในองค์การประกอบการตัดสินใจสังการ และผู้ให้บังคับบัญชาที่เข้าร่วมในการตัดสินใจสังการ  
 ในเรื่องเกี่ยวกับงานของเขาอย่างเต็มที่ การตัดสินใจสังการจะต้องมุ่งให้เกิดการปฏิบัติงาน  
 แบบเป็นทีมก่อให้เกิดแรงจูงใจที่จะนำไปปฏิบัติ (Rensis Likert, 1967) อ้างถึงใน  
 สุรัฐ ถัดปอนันต์, 2520) สำหรับพฤติกรรมการตัดสินใจที่เลือกใช้ในการบริหารงานตาม  
 ภารกิจด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานน้อยที่สุด (ร้อยละ 4.31) คือทำการตัดสินใจด้วย  
 ตัวเองโดยใช้อำนาจที่อยู่ หึ่งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสมัยใหม่มีแนวโน้มที่จะตัดสินใจโดย  
 การยอมรับข้อคิดจากผู้ให้บังคับบัญชามากกว่าการตัดสินใจด้วยตัวเองหรือคิดตัวเองเป็นสำคัญ  
 หึ่งนี้เพราะการตัดสินใจคนเดียวย่อมมีโอกาสผิดพลาดได้ง่าย ประกอบกับผู้ให้บังคับบัญชาจะต้อง  
 เป็นผู้ปฏิบัติตามผลของการตัดสินใจหรือรับคำสั่งไปปฏิบัติอยู่ตลอดเวลาถึงที่ ส่งเสริม เกษมสิน  
 (2526) กล่าวว่า "พยายามวินิจฉัยสังการในลักษณะเป็นการกระจายอำนาจให้แก่หน่วยงาน  
 ในองค์การให้มากที่สุด และเป็นไปในทางที่สามารถปฏิบัติได้ มีสัดส่วนเพียงร้อยละความรับ-  
 ผิดชอบที่ได้รับมอบให้ปฏิบัติ..."

พฤติกรรมการตัดสินใจที่ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดเลือกใช้ในการบริหาร  
 งานตามภารกิจด้านการส่งเสริมงานวิชาการในโรงเรียน ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 59.33) ทำการ  
 ตัดสินใจโดยการอภิปรายปัญหาร่วมกับกลุ่มผู้ให้บังคับบัญชาและให้กลุ่มผู้ให้บังคับบัญชา  
 ร่วมกันตัดสินใจด้วย หึ่งนี้อาจเป็นเพราะว่างานวิชาการในโรงเรียนนั้นสำหรับระดับจังหวัดจะมี  
 หน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงอยู่แล้ว การที่จะ  
 ตัดสินใจสังการเกี่ยวกับงานวิชาการนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องใช้อำนาจในองค์การ  
 การดีหรือวางแผนอนาคตและนำปัญหามาประมวล เพื่อรวบรวมหาแนวทางในการตัดสินใจจึง  
 จำเป็นต้องให้พากลุ่มผู้ให้บังคับบัญชาที่รับผิดชอบถึงที่ ประพนอม บุญเนตร์ (2522) ให้ทำการ  
 วิจัย เรื่องกระบวนการตัดสินใจสังการในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาในส่วนกลาง



เกี่ยวข้องกับงาน 5 ประเภทคือ งานวิชาการ งานบริหารบุคคล งานกิจการนักศึกษา งานธุรการและการเงิน การให้บริการและงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ผลการวิจัยพบว่า คณาจารย์ที่จริง ผู้บริหารมีส่วนร่วมกับการปฏิบัติงานทั้ง 5 ประเภท ในระดับปานกลาง ส่วนรับครูอาจารย์นั้นมีส่วนร่วมงานวิชาการในระดับปานกลาง ด้านความต้องการที่จะมีส่วนร่วมร่วมกับงานวิชาการที่อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนรับเหตุการณ์การตัดสินใจที่เลือกใช้ในการบริหารงานตามภารกิจด้านการส่งเสริมงานวิชาการในโรงเรียนน้อยที่สุด (ร้อยละ 0.99) คือการทำการตัดสินใจด้วยตัวเองโดยใช้อำนาจที่ตัวเองมีอยู่นั้นอาจเป็นเพราะว่าการตัดสินใจเกี่ยวกับงานวิชาการทุกเรื่องจะต้องอาศัยข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาประกอบการพิจารณา และส่วนใหญ่จะใช้การระดมแนวคิดจากหลายฝ่ายเพื่อให้เกิดความหลากหลายในแนวทางการจะเลือกตัดสินใจ จึงมีผู้บริหารเพียงส่วนน้อยที่จะมีการตัดสินใจเกี่ยวกับงานวิชาการด้วยตัวเองโดยใช้อำนาจที่ตัวเองมีอยู่ ประกอบกับข้อมูลเรื่องงานวิชาการควรจะถูกตั้งและเขียนปัจจุบันถึงที่ คณะบดี เกษมสิน (2526) กล่าวว่า "ผลของการตัดสินใจดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงานด้วย" การให้โอกาสแก่ทุกคนเข้าร่วมวินิจฉัยสั่งการนั้น นอกจากจะช่วยให้การวินิจฉัยสั่งการแม่นยำ เพราะมีข้อมูลกว้างขวางยังเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานและทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมกับผู้บริหารมากขึ้น ความรู้ความเข้าใจทางการศึกษาหลายประการก็เนื่องมาจากการขาดมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้เกี่ยวข้องนั่นเอง ความเจริญงอกงามและวัฒนาการทางบุคลิกภาพเกิดจากอิทธิพลของการมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ การได้มีส่วนร่วมช่วยให้ทุกคนมีจุดมโนคติที่แน่นอน เกิดทักษะทางสังคม เข้าใจในเหตุผลด้วยกันมากขึ้น และยังทำให้เกิดความเข้าใจในตนเองอีกด้วย ลักษณะของผู้มีโอกาสมิมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ มักจะแสดงออกในรูปแบบของความกระตือรือร้นรับผิดชอบในงาน เพราะทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารงานด้วย การปฏิบัติงานก็จะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (ศุภินันท์ ธีรกุล , กาญจนา ศรีภานุสินธุ์ และวิจิตร วรุตนางกุล, 2524)

โดยสรุป เหตุการณ์การตัดสินใจของผู้ดำเนินการการประถมศึกษาจังหวัด ที่เลือกใช้อำนาจในการบริหารงานตามภารกิจส่วนใหญ่ (ร้อยละ 46.59) ตัดสินใจโดยการอภิปราย

ปัญหาร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาและให้กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาร่วมกำหนดการตัดสินใจด้วย อันก็รองลงมา (ร้อยละ 27.05) ตัดสินใจโดยการอภิปรายปัญหาร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา ก่อนแล้วจึงตัดสินใจด้วยตัวเอง ทำให้เห็นว่าผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดส่วนใหญ่จะตัดสินใจโดยการให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการเสนอข้อมูล ข่าวสาร ข้อเสนอแนะและร่วมกำหนดการตัดสินใจด้วย ซึ่งเป็นคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยหรือผู้นำใจกว้าง เป็นแบบผู้นำที่ใจกว้างและอำนวยความสะดวกในทางบริหารมากที่สุด ทั้งนี้เพราะถืออำนาจกลุ่มเพื่อน การบริหารงานจึงเน้นหนักไปในทางที่จะให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันก่อนโดยการเปิดโอกาสให้มีการปรึกษาหารือโดยเฉพาะในเรื่องสำคัญให้ความไว้วางใจกันในการปฏิบัติงาน (สงทงษ์ เกษมสิน, 2526) ซึ่งสอดคล้องกับที่ สมยศ นาวิกการ (2525) กล่าวไว้ว่า "การตัดสินใจโดยกลุ่มมีความมุ่งหมายเบื้องต้นอย่างหนึ่งคือการแก้ไขความขัดแย้งเพื่อให้มีความเห็นสอดคล้องกันในการปฏิบัติ" อันจะส่งผลให้ได้รับความร่วมมือจากผู้ได้บังคับบัญชาและยอมรับเอาผลของการตัดสินใจไปปฏิบัติด้วยความเต็มใจ ทำให้ผลงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525) ได้กล่าวไว้ว่า การให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจทำให้เกิดผลดีหลายประการคือ

1. งานที่ทำย่อมเกิดผลดีทั้งปริมาณและคุณภาพ เนื่องจากได้ทั้งความสามารถและความตั้งใจของเพื่อนร่วมงาน
2. เมื่อทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ย่อมจะทำให้ความเลื่อยช้าในการทำงานลดลงหรือหมดไป
3. มีความพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง เพราะการได้มีส่วนร่วมในกระบวนการนี้จะนำไปสู่การตัดสินใจทำให้ทราบก่อนว่าเปลี่ยนแปลงแล้วจะดีหรือไม่
4. ลดข้อขัดข้องใจของผู้ได้บังคับบัญชาลงและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชามากขึ้น
5. ช่วยให้ง่ายต่อการบริหาร เพราะการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจย่อมส่งเสริมให้มีความรับผิดชอบสูงขึ้น การยอมรับในอำนาจของผู้บังคับบัญชาก็มากขึ้นด้วย
6. เป็นการส่งเสริมคุณภาพการตัดสินใจของผู้นำ เพราะการเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมจะทำให้ได้ข้อมูลมากขึ้น มีข้อเสนอแนะที่ดี ทำให้การตัดสินใจรอบคอบขึ้น

## ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะต่อหน่วยงาน จากผลของการวิจัยพบว่าผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดมีพฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหารงานตามภารกิจ เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข่าวสาร ข้อเสนอแนะและช่วยกำหนดการตัดสินใจ เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารงานที่พึงประสงค์และต้องการให้มากขึ้นในการบริหารงานขององค์กรในปัจจุบัน ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการดังนี้

1.1 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในฐานะหน่วยงานสังกัดระดับสูง ควรหาทางส่งเสริมให้นำบุคลากรระดับบริหารทุกตำแหน่งให้มีความรู้ความเข้าใจในการตัดสินใจโดยกลุ่ม เพื่อให้เกิดการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Participative) มากขึ้น อันจะเป็นผลดีในการบริหารงาน

1.2 สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ควรส่งเสริมให้หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ และผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด มีความรู้ความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการตัดสินใจโดยกลุ่ม เพื่อให้เกิดผลการตัดสินใจที่รอบคอบและเกิดการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต หากมีผู้สนใจที่จะทำการศึกษาวิจัยในลักษณะเดียวกันนี้ ควรทำการศึกษาวิจัยพฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหารงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ หรือผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้บริหารการศึกษาในตำแหน่งอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกับตำแหน่งที่กล่าวแล้วข้างต้น