

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร ซึ่งในบทนี้เป็นการสรุป อภิปรายผลและ ข้อเสนอแนะ ดังจะได้เสนอเป็นลำดับดังต่อไปนี้

5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาพฤติกรรมและปัญหาในการตัดสินใจสั่งการ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร

5.2 วิธีดำเนินการวิจัย

5.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร ที่ดำรงตำแหน่ง ในปีการศึกษา 2537 จำนวนทั้งสิ้น 854 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ ตารางประมาณกลุ่มตัวอย่างของเกรจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 อ้างถึงใน ประยูร อาษานาม, 2534) ได้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร จำนวน 242 คน และผู้ช่วยผู้บริหาร จำนวน 144 คน โดยใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) โดยการจับฉลาก และได้ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างดังกล่าว ได้รับแบบสอบถามคืนมาจำนวน 367 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95.07 แบบสอบถามดังกล่าว แยกเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 226 ฉบับ และผู้ช่วยผู้บริหาร จำนวน 141 ฉบับ

5.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อสอบถามความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสกลนคร แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลของโรงเรียนเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในงานบริหารการศึกษา 6 งาน ที่ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติงานโรงเรียนเป็นแบบตรวจสอบรายการ

ตอนที่ 3 ปัญหาและอุปสรรคในการตัดสินใจสั่งการ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale)

5.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองโดยประสานงานกับผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ และผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ได้ส่งแบบสอบถามให้แก่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 386 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 367 ฉบับ มีความ สมบูรณ์ทั้ง 367 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95.07

5.2.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าเป็นร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

5.3 ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ สรุปผลตามความเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรปฏิบัติงานบริหารการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสกลนคร คือ ผู้บริหารโรงเรียน และผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ในเรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ปัญหาและอุปสรรคในการตัดสินใจสั่งการภายในโรงเรียนประถมศึกษา ดังนี้

1) สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง และสถานภาพของโรงเรียน

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารโรงเรียน และผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน สามารถวิเคราะห์และสรุปผลได้ ดังนี้

(1) จำนวนตามเพศ เป็นเพศชาย 333 คน เพศหญิง 34 คน เป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 226 คน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 141 คน

(2) จำนวนตามอายุ พบว่า มีอายุในช่วง 31-40 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 39.5 และอายุในช่วง 51 ปีขึ้นไป น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 23.2

(3) จำนวนตามวุฒิการศึกษา พบว่า มีวุฒิปริญญาตรี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 85.3 และวุฒิสถาบันวิชาชีพ น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 1.4

(4) จำนวนตามตำแหน่ง พบว่า ตำแหน่งอาจารย์ใหญ่มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 44.7 และตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน น้อยที่สุด คิดเป็น ร้อยละ 5.7

(5) จำนวนตามระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง พบว่า มีระยะเวลาดำรงตำแหน่งในช่วง 6-10 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 26.2 และ มีระยะเวลาดำรงตำแหน่ง 21 ปีขึ้นไป น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 15.5

2) สถานภาพของโรงเรียน

(1) จำนวนนักเรียน พบว่า มีนักเรียนในช่วง 121-300 คน มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 44.1 และมีนักเรียน 721 คนขึ้นไป น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 6.8

(2) จำนวนตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน พบว่า โรงเรียนมีตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหาร 1 ตำแหน่ง มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 42.8 และมีตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหาร 3 ตำแหน่งขึ้นไป น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 4.6

(3) โรงเรียนจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี พบว่า มีโรงเรียนจัดทำ มากที่สุด คิดเป็น ร้อยละ 97.5 และมีโรงเรียนไม่จัดทำ น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 2.5

(4) โรงเรียนจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี พบว่า ในแผนปฏิบัติงานประจำปีมีรายละเอียดในเรื่อง แผนงาน/โครงการที่จะปฏิบัติมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 95.91 มีข้อบกพร่องด้านเนื้อหาและความรับผิดชอบของแต่ละงาน น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 78.47

5.3.3 พฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

พฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดสกลนครในการบริหารการศึกษา 6 งาน ผลปรากฏ ดังนี้

(1) งานวิชาการ พฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในการบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการโดยวิธีที่ 1 คือ ผู้บริหารตัดสินใจสั่งการด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้ว ในเรื่อง การจัดครูเข้าสอนแทน ใช้วิธีตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 4 คือผู้บริหารตัดสินใจสั่งการด้วยตนเองโดยการอภิปรายปัญหาพร้อมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา โดยที่อาจจะยอมหรือไม่ยอมให้ความเห็นของกลุ่มมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ในเรื่อง การนิเทศ ติดตาม การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และการประเมินผลการใช้หลักสูตร และใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 5 คือ ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือก ร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนแล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ในเรื่อง การจัดสถานที่อุปกรณ์และห้องพิเศษ การจัดตารางสอน การจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน การวางแผนการใช้หลักสูตร การแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการใช้หลักสูตร การจัดเข้าชั้น การแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ ห้องสมุด การกำหนดระยะเวลาการวัดและประเมินผล การให้ครูเข้ารับอบรม ผู้ช่วยผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 1 คือผู้บริหารตัดสินใจสั่งการด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้ว ในเรื่อง การจัดครูเข้าสอนแทน การให้ครูเข้ารับการอบรม และใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 5 คือ "ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือก ร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนแล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน" ในเรื่อง การนำหลักสูตรไปใช้ การจัดสถานที่ อุปกรณ์และห้องพิเศษ การจัดตารางสอน การแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการนำหลักสูตรไปใช้ การจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน การกำหนดระยะเวลาการวัดและประเมินผล การจัดครูเข้าชั้น

(2) งานบุคลากร พฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในการบริหารบุคลากร ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 1 คือ ผู้บริหารตัดสินใจสั่งการด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้ว ในเรื่อง การเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี การเลื่อนตำแหน่ง การบรรจุพิเศษบุคลากร การแก้ปัญหาเกี่ยวกับวินัย การกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเรื่องวินัย การวางแผนพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร และใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 5 คือ ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือก ร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน" ในเรื่อง การจัดทำมีสวัสดิการจัดบุคลากรเข้า

ปฏิบัติงาน ผู้ช่วยผู้บริหารส่วนใหญ่ เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 1 คือ ผู้บริหารตัดสินใจสั่งการด้วยตนเอง โดยอาศัยข้อมูลที่มีอยู่แล้ว ในเรื่อง การปฐมนิเทศ บุคลากร การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี การกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการ ในเรื่องวินัย การแก้ปัญหาเกี่ยวกับวินัย การวางแผนพัฒนาและธำรงรักษามูลค่า และใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 5 คือ ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนแล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ในเรื่องการจัดสวัสดิการ การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติ

(3) งานกิจการนักเรียน พฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา ในการบริหารงานกิจการนักเรียน ผู้บริหารส่วนใหญ่ ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 1 คือ ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเองโดยอาศัยข้อมูลที่มีอยู่แล้ว ในเรื่องการแก้ไขทะเลาะเบาะแว้งนักเรียน และใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 5 คือ ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ในเรื่องการจัดกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ การส่งเสริมกิจกรรม การจัดตั้งชมรมศิษย์เก่า การช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหา การบริการนักเรียน การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการเกณฑ์นักเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารส่วนใหญ่ เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 1 คือ "ผู้บริหารตัดสินใจสั่งการด้วยตนเองโดยอาศัยข้อมูลที่มีอยู่แล้ว ในเรื่อง การแก้ไขทะเลาะเบาะแว้งนักเรียน และใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 5 คือ ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน แล้วทำการตัดสินใจ โดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ในเรื่อง การจัดกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ การส่งเสริมกิจกรรมขึ้นในโรงเรียน การจัดตั้งชมรมศิษย์เก่า การช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหา การจัดบริการนักเรียน การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับเรื่องการเกณฑ์นักเรียน

(4) งานธุรการการเงินและพัสดุ พฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในการบริหารงานธุรการการเงินและพัสดุ ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 1 คือ ผู้บริหารตัดสินใจสั่งการด้วยตนเองโดยอาศัยข้อมูลที่มีอยู่แล้ว ในเรื่อง การแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ธุรการการเงินและพัสดุของโรงเรียน การแต่งตั้งเวรยาม และใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 5 คือ ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ในเรื่อง การจัดให้มีวัสดุอุปกรณ์รักษาความปลอดภัยไว้ในสถานศึกษา การซื้อการจ้างวัสดุครุภัณฑ์ การแก้ไขปัญหา งานการเงินและพัสดุ ผู้ช่วยผู้บริหารส่วนใหญ่ เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการ

วิธีที่ 1 คือ ผู้บริหารตัดสินใจสั่งการด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้ว ในเรื่อง การแต่งตั้งเวรยาม การแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ธุรการการเงิน และพัสดุของโรงเรียน และใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 5 คือ ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหาประเด็นทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ในเรื่อง การจัดให้มีวัสดุอุปกรณ์รักษาความปลอดภัยไว้ในสถานศึกษา การซื้อการจ้างวัสดุครุภัณฑ์

(5) งานอาคารสถานที่ พฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในการบริหารงานอาคารสถานที่ ผู้บริหารส่วนใหญ่ ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 5 คือ ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหาประเด็นทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ในทุกเรื่อง คือ การวางแผนการใช้อาคารสถานที่ การวางรูปแบบของอาคารสถานที่ การแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ดูแลบำรุงรักษา และประเมินผลการใช้อาคารสถานที่ ผู้ช่วยผู้บริหารส่วนใหญ่ เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 5 คือ ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหาประเด็นทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ในทุกเรื่อง คือ การวางแผนการใช้อาคารสถานที่ การวางรูปแบบของอาคารสถานที่ การแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ดูแลบำรุงรักษา และประเมินผลการใช้อาคารสถานที่

6) งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน พฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 5 คือ ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน แล้วทำการตัดสินใจ โดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ในทุกเรื่อง คือ การให้ชุมชนช่วยเหลือโรงเรียน การแต่งตั้งกรรมการศึกษา การวางแผนสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การบริการชุมชน การประชุมผู้ปกครอง และกรรมการศึกษา การแต่งตั้งประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารส่วนใหญ่ มีความเห็นว่า ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 5 คือ ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ในทุกเรื่อง คือ การบริการชุมชน การให้ชุมชนช่วยเหลือโรงเรียน การแต่งตั้งเป็นกรรมการศึกษา การวางแผนสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การประชุมผู้ปกครองและกรรมการศึกษา การแต่งตั้งประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน

4) ปัญหาและอุปสรรคของการตัดสินใจสั่งการ ในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

ปัญหาอุปสรรคของการตัดสินใจสั่งการ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกการสอบถามความเห็นเป็นรายชื่อ จำนวน 15 ชื่อ ผลปรากฏ ความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค ในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับ "น้อยที่สุด" ในเรื่อง การร้องเรียนของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบ ที่ต้องใช้เวลาและข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ มีความเห็นอยู่ในระดับ "น้อย" คือ การขาดข่าวสารข้อมูลที่สมบูรณ์และเป็นปัจจุบันเพื่อการตัดสินใจการตัดสินใจในปัญหาที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า ระยะเวลาที่จะพิจารณาให้ละเอียดรอบคอบในเรื่องที่จะตัดสินใจมีจำกัด การขาดความรู้และประสบการณ์ในเรื่องที่ตัดสินใจการตัดสินใจจัดแผนพัฒนาโรงเรียนการขาดความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการเสนอข้อมูล เพื่อการตัดสินใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ยอมรับการตัดสินใจของผู้บริหาร เมื่อตัดสินใจไปแล้วไม่มีผู้ปฏิบัติตาม การมีเส้นตาย (Deadline) สำหรับบางเรื่องของผู้บริหารจะต้องตัดสินใจ ระเบียบกฎหมายและข้อบังคับของทางราชการเป็นปัญหาต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร การตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาระดับสูงกระทบต่อการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาระดับล่าง บุคคลภายนอกโรงเรียนมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร ค่านิยมของสังคมมีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร สรุปแล้วความเห็นของผู้บริหาร และผู้ช่วยผู้บริหารเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการบริหารโรงเรียน อยู่ในระดับ "น้อย"

5.4 การอภิปรายผลการวิจัย

ผลของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นที่น่าสนใจควรนำเสนออภิปราย ดังนี้

1) พฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

ผลการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นที่น่าสนใจควรนำเสนออภิปราย ได้แก่ พฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในงานการศึกษาทั้ง 6 งาน ดังนี้

- (1) งานวิชาการ กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 1 คือ ผู้บริหารโรงเรียนตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้ว ในเรื่อง การจัดครูเข้าสอน แทนครูที่ขาดหรือไม่ปฏิบัติงานใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 4 คือ ผู้บริหารตัดสินใจด้วย

ตนเอง โดยการอภิปรายปัญหาร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา โดยที่อาจจะยอมหรือไม่ยอมให้ความเห็นของกลุ่มมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ในเรื่อง การนิเทศติดตามการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการประเมินผลการนำหลักสูตรไปใช้ ส่วนในเรื่องอื่น ๆ ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 5 คือ ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน ส่วนผู้ช่วยผู้บริหารส่วนใหญ่ เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 1 ในเรื่อง การจัดครูเข้าสอนแทนครูที่ขาดหรือไม่มาปฏิบัติงาน และการให้ครูเข้ารับการประชุมอบรม ทางวิชาการที่สถาบันหรือหน่วยงานอื่นจัด ส่วนเรื่องอื่น ๆ ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 5 ซึ่งพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 1 ใน 2 เรื่อง ดังกล่าวของกลุ่มผู้ช่วยผู้บริหาร อาจพิจารณาจากอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารในการบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีบทบาทสำคัญยิ่งที่จะทำให้งานวิชาการ ด้านการเรียนการสอนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536) กล่าวไว้ว่างานวิชาการเป็นงานที่สำคัญผู้บริหารโรงเรียนต้องให้ความสนใจ และตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ รู้จักปรับปรุงตนเองให้รู้และเข้าใจงานวิชาการ สามารถเป็นผู้นำของครูด้านงานวิชาการได้ กลุ่มผู้ช่วยผู้บริหาร จึงมีความ เห็นว่า เรื่องนี้ผู้บริหารควรตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้ว หากพิจารณาถึงวิธีการจัดครูเข้าสอนและการให้ครูไปรับการประชุม อบรมทางวิชาการของโรงเรียน เป็นการให้ครูปรับปรุงการสอน รู้จักใช้เทคนิคและวิธีการสอนแบบต่างๆ และเลือกกิจกรรมการสอนโดยคำนึงถึงสภาพความพร้อมของนักเรียน โรงเรียน ชุมชน และสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ เพื่อให้นักเรียนมีความรู้ ทักษะและเจตคติที่ดี ผู้วิจัยเห็นว่า ผู้บริหารควรตัดสินใจสั่งการด้วย วิธีที่ 5 กล่าวคือ ผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชา ควรจะได้ประชุมอภิปรายปัญหาร่วมกันแล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นสอดคล้องกันจะเหมาะสมกว่าเพราะจะก่อให้เกิดความร่วมมือดีขึ้นในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของวิชัย โสสุวรรณจินดา (2535) ที่กล่าวว่า เทคนิคการตัดสินใจเชิงพฤติกรรม คือ การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมนั่นเองโดยเปิดโอกาสให้ฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตั้งแต่ขั้นตอนแรกถึงขั้นสุดท้าย การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อาจเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ แต่ทุกฝ่ายต้องมีส่วนร่วมทั้งด้านความคิด สติปัญญา อารมณ์ ความรู้สึก และทางกายภาพด้วย การปฏิบัติงานจะดีมีประสิทธิภาพ

(2) งานบุคลากร กลุ่มผู้บริหารเห็นว่าผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 1 คือผู้บริหารตัดสินใจสั่งการด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้ว"ในเรื่องการประเมินผลงาน

บุคลากรเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีนั้น เป็นเรื่องที่ต้องมีการพิจารณา เพราะการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีของข้าราชการ นอกจากยึดหลักการในการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีแล้ว จะต้องเป็นไปตามหลักการ มาตรา 59 มาตรา 60 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 และกฎ ก.พ.ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2519) ในมาตรา 60 การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครู ให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาโดยคำนึงถึงคุณภาพ ปริมาณของตำแหน่งและผลการปฏิบัติงานที่ได้ปฏิบัติมา การรักษาวินัย ตลอดจนความสามารถ ความอดสาหะในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการ คณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) กำหนดในกฎ ก.ค. (รังสรรค์ บัวจุม, 2533) โดยทั่วไปการตัดสินใจสั่งการในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี มักเป็นเรื่องที่สร้างหรือทำลายขวัญกำลังใจของผู้ร่วมงาน และทำให้เกิดความขัดแย้งของกลุ่มผู้ร่วมงานอยู่เสมอ เนื่องจากเป็นเรื่องของผลประโยชน์และทุกคนต้องการ ฉะนั้นการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 1 ซึ่งผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้ว จึงไม่เพียงพอ ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาควรได้มีการประชุมอภิปรายปัญหา ประเมินทางเลือกร่วมกัน แล้วผู้บริหาร ตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 4 หรือวิธีที่ 5 จะทำให้ผู้ร่วมงานพอใจและยอมรับมากกว่าการที่ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้ว ดังที่ ธงชัย สันติวงษ์ (2530) กล่าวว่า iva การตัดสินใจเลือกของฝ่ายบริหาร เป็นกระบวนการที่นับได้ว่า จะต้องกระทำอย่างพิถีพิถันเพราะดีที่สุด ทั้งนี้ เพราะการตัดสินใจใด ๆ ของฝ่ายบริหารจะมีใช่เป็นการตัดสินใจที่ทำกันได้อย่างง่าย ๆ หากแต่เป็นการตัดสินใจที่จะต้องกระทำอย่างพิถีพิถัน และที่ได้ผลดีที่สุดปัญหาข้อขัดแย้งย่อมไม่เกิดขึ้น

(3) งานกิจการนักเรียน ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 1 คือ ผู้บริหารตัดสินใจสั่งการด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้ว ในเรื่อง การแก้ไขปัญหามาจากการทะเลาะเบาะแว้งนักเรียนฉุดพลาต อาจพิจารณาจากอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารในการบริหารงานกิจการนักเรียน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนต้องปฏิบัติตามกฎหมายพระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2523 และระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องดังที่คู่มือการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา (2536) สรุปไว้ว่า ทะเบียนนักเรียนถือเป็นหลักฐานสำคัญที่สุด อย่างหนึ่งของโรงเรียนจะสูญหายไป ปัจจุบันกระทรวงศึกษาธิการได้ออก ระเบียบว่าด้วยทะเบียนนักเรียน พ.ศ. 2535 ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องศึกษา ระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยทะเบียนนักเรียน พ.ศ. 2535 ในเรื่องอื่นที่ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 5 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 5 เกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการในการบริหารโรงเรียน ของธานี กาทอง (2530) และเรื่อง

การศึกษาลักษณะการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรีที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ของจงกลนี ยศบรรดาศักดิ์ (2535) เพราะการจัดกิจกรรมนักเรียน ที่ไม่เกี่ยวกับการเรียนการสอนในห้องเรียน ผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทุกกิจกรรม เพื่อช่วยส่งเสริมการเรียนการสอนในหลักสูตรให้บรรลุผลดียิ่งขึ้น

(4) งานธุรการการเงินและพัสดุ ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 1 คือ ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้ว ในเรื่อง การแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ธุรการการเงินและพัสดุของโรงเรียน การแต่งตั้งผู้ดูแลเวรยามรักษาความปลอดภัยและผู้ตรวจเวรยาม อาจพิจารณาจากอำนาจในตำแหน่งของผู้บริหาร ในการบริหารงานธุรการการเงินและพัสดุ ซึ่งต้องปฏิบัติโดยยึดกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และหนังสือสั่งการ จึงเป็นลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติเป็นงานประจำ ผู้บริหารต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และควบคุมงานการเงินและพัสดุของโรงเรียนให้ปฏิบัติเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2528) และจากผลการวิจัย ของ โชคชัย ไกรนรา (2528) และ พรจันทร์ พรศักดิ์กุล (2528) ที่ชี้ว่าผู้บริหารโรงเรียน ให้ความสำคัญแก่งานธุรการ การเงิน และพัสดุมากกว่าด้านอื่น ๆ นั้น การบริหารงานธุรการการเงินและพัสดุ ผู้บริหารโรงเรียนต้องศึกษาทำความเข้าใจ วัสดุของงาน ภาระสำคัญของผู้บริหาร คือ การตรวจสอบการปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ ติดตาม ตามกำหนดเวลา จึงเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร โรงเรียนที่ต้องใช้ดุลพินิจพิจารณาในการตัดสินใจสั่งการเป็นสำคัญ

(5) งานอาคารสถานที่ ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 5 ในทุกเรื่อง ซึ่งงานทางปฏิบัติ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบในการจัด การใช้การบำรุงรักษา การควบคุมดูแลและการประเมินผลการใช้อาคารสถานที่ให้เป็นไปตามระเบียบ กฎหมาย และข้อบังคับของทางราชการ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2528) และผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนในโรงเรียนต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบกับผู้บริหาร ผู้วิจัยเห็นว่า การใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 5 คือ ผู้บริหารประชุมอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน แล้วทำการตัดสินใจ โดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน เป็นวิธีการที่ถูกต้องและเหมาะสม

(6) งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีที่ 5 ในทุกเรื่อง ซึ่งนับว่าเป็นวิธีการตัดสินใจสั่งการที่เหมาะสมดี (สำนักงาน

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536) กล่าวว่าโรงเรียนประถมศึกษาที่มีความเกี่ยวข้องใกล้ชิดกับชุมชนและท้องถิ่น ทำให้กล่าวได้ว่านอกจากเป็นสถาบันการศึกษาแล้ว โรงเรียนยังมีลักษณะเป็นสถาบันทางสังคมอีกด้วย การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน จึงเป็นสิ่งจำเป็นและมีประโยชน์ต่อการดำเนินงานของโรงเรียน การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มีความสำคัญ คือ ช่วยส่งเสริมการดำเนินงานด้านอื่น ๆ ของโรงเรียนเป็นไปได้อย่างสะดวก ช่วยสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ช่วยให้โรงเรียนสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรในชุมชน ให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของโรงเรียน ช่วยให้เข้าใจสภาพความต้องการและปัญหาของชุมชน เพื่อประกอบในการพิจารณาหาหนทางของโรงเรียน มีส่วนให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชน อันจะเป็นการช่วยพัฒนาสังคมอีกทางหนึ่ง ส่งเสริมการอยู่ร่วมกัน และช่วยเหลือเกื้อกูลกันในสังคม และมีส่วนสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยราชการอื่น อันจะเป็นผลดีต่อทางราชการ

2) ปัญหาและอุปสรรคของการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

จากผลการวิจัย แม้จะอยู่ในระดับ "น้อย" ทุกรายการ แต่ผู้บริหารควรหาทางป้องกันและจัดปัญหาอุปสรรคในการตัดสินใจสั่งการ ซึ่งอาจจะกระทำได้โดยวิธีการดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2536) คือ

(1) การอภิปราย (Discussion) เป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดถ้าหากคณะครูได้ปรึกษาหารือกันก่อนแล้ว คณะครูมักจะยอมรับการตัดสินใจ เพราะเขาได้ทราบเรื่องก่อนที่จะตัดสินใจ

(2) การแสวงหาข่าวสาร (Information seeking) โดยการสนทนาหรืออภิปรายร่วมกับคณะครูจะช่วยให้ผู้บริหารได้ข้อมูลมากขึ้น ส่งผลให้การตัดสินใจเต็มไปด้วยหลักแห่งเหตุผล

(3) ศูนย์รวมประชาธิปไตย (Democretic centralist) วิธีนี้อาศัยวิธีแบบประชาธิปไตย โดยเอาตัวผู้บริหารโรงเรียนเองเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา โดยผู้บริหารเป็นผู้เสนอปัญหา แล้วนำข้อเสนอนั้นมาในการแก้ปัญหาจากคณะครู และผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจเอง แต่จะตัดสินใจโดยมีผลมาจากการแสดงความคิดเห็นของคณะครู

(4) วิธีการแบบรัฐสภา (Parliamentarian) ถ้าหากคณะครูจำเป็นต้องตัดสินใจ แต่มีแนวโน้มว่ามีการขัดแย้งไม่ลงรอยกันเกิดขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนอาจตั้งตัวแทนมาปรึกษาร่วมกัน เพื่อลดข้อขัดแย้งของคนหมู่มากได้ ผู้บริหารโรงเรียนก็อาจอาศัยมติของที่

ประชุมเป็นเครื่องตัดสิน

(5) มติเอกฉันท์ (Participant determining) วิธีนี้อาจใช้เมื่อเรื่องที่จะตัดสินจะเป็นเรื่องสำคัญยิ่งสำหรับคณะครู หรือเป็นเรื่องที่มติเอกฉันท์เป็นสิ่งที่เป็นไปได้ ผู้บริหารจะต้องยอมเสียเวลาให้เกิดมติเอกฉันท์ที่ดีกว่าจะรีบลงมติ เพราะการตัดสินใจโดยมติเอกฉันท์เป็นพลังต่อรองกับอีกฝ่ายอื่นได้เป็นอย่างดี

เพื่อเป็นการพัฒนางานบริหารการศึกษา การปฏิบัติงานเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ท้าทายงานไม่สามารถดำเนินการไปได้ตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ ผู้ดำเนินการจำเป็นต้องตัดสินใจกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งที่เป็นทางเลือก เพื่อหาทางดำเนินการบรรลุตามจุดหมายที่วางไว้ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับผลของการตัดสินใจของผู้ดำเนินการ

5.5 ข้อเสนอแนะ

5.5.1 ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากผลการวิจัยได้ประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงวิธีการตัดสินใจสั่งการไว้ ซึ่งสรุปเป็นข้อเสนอแนะเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการบริหาร ดังนี้

- 1) ผู้บริหารควรพิจารณาเลือกวิธีการตัดสินใจที่เหมาะสม โดยเฉพาะในเรื่องที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งในหน่วยงานเป็นพิเศษ เช่นการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี เป็นต้น
- 2) ในบางเรื่องที่อาจส่งผลกระทบต่อส่วนรวม ทั้งครูและนักเรียนโดยตรงเช่นงานกิจการนักเรียน ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ผู้ได้บังคับบัญชา หรือครูได้มีโอกาสร่วมในการตัดสินใจด้วย
- 3) ผู้บริหารโรงเรียน ควรดำเนินการให้มีระบบจัดเก็บข้อมูลที่มีประสิทธิภาพขึ้นในโรงเรียน เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจสั่งการ
- 4) โรงเรียนควรจัดทำแผนปฏิบัติงานที่สมบูรณ์และที่สอดคล้องกับแผนของหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อขจัดปัญหาการตัดสินใจในสิ่งที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า
- 5) หน่วยงานระดับสูง ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาได้มีโอกาสอบรม สัมมนา หรือศึกษาเพิ่มเติม โดยเฉพาะด้านการบริหาร

5.5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา และเพื่อให้ศาสตร์ของการบริหารมีความก้าวหน้ายิ่งขึ้น สมควรได้มีการวิจัยต่อไป ดังนี้

- 1) ควรศึกษาเปรียบเทียบเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการในงานบริหารการศึกษาแต่ละงาน ผลที่ได้จากการค้นพบ อาจจะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 2) ควรศึกษาวิจัยเปรียบเทียบการตัดสินใจสั่งการ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีผู้ช่วยบริหารกับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ไม่มีผู้ช่วยผู้บริหาร ผลที่ได้จากการค้นพบอาจเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา