

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เอกชนขนาดใหญ่ กรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาวิธีการตัดสินใจสั่งการในการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ ในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาปัญหาของการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ ในกรุงเทพมหานคร ในงานบริหารการศึกษาทั้ง 5 ด้าน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ การเงิน พัสดุและอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร และอาจารย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 65 โรงเรียน ประชากรประกอบด้วย ครูใหญ่ของโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 65 คน และอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 6,874 คน กลุ่มตัวอย่างประชากรประกอบด้วย ครูใหญ่ของโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ ในกรุงเทพมหานคร โดยการสุ่มตัวอย่างประชากรแบบง่าย ร้อยละ 50 ได้กลุ่มตัวอย่างประชากรผู้บริหาร 33 คน และอาจารย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานคร โดยการสุ่มตัวอย่างประชากรอย่างง่ายในหมวดวิชาภาษาไทย วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศึกษาศาสตร์ ศิลปะ และภาษาอังกฤษ ในแต่ละโรงเรียน ได้หมวดวิชาละ 2 คน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างประชากรอาจารย์ในแต่ละโรงเรียน 12 คน รวมจำนวนตัวอย่างประชากรอาจารย์ทั้งสิ้น 780 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ใช้แบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง และแบบสอบถาม การสร้างแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นด้วยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ

และเสนอขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไข แล้วนำเครื่องมือในการวิจัยที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วนำไปขอความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วจึงนำข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิไปพิจารณาปรับปรุงเครื่องมืออีกครั้งร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา หลังจากนั้นจึงนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างประชากร

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมเอกสารสัมภาษณ์ผู้บริหาร และนำแบบสอบถามส่งที่โรงเรียนด้วยตนเอง และขอให้ผู้บริหารรวบรวมแบบสอบถามคืนทางไปรษณีย์ ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้บริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 90.91 นำแบบสอบถามส่งไป 780 ฉบับ ได้รับคืนและเป็นฉบับที่สมบูรณ์ใช้ในการวิจัยได้จำนวน 636 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 81.54

การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้รับการสัมภาษณ์ สถานภาพทั่วไปของโรงเรียน และสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยหาค่าความถี่และค่าร้อยละ แล้วเสนอเป็นตารางมีค่าบรรยายประกอบ ในส่วนข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการตัดสินใจสิ่งการของผู้บริหารโรงเรียน จากแบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร วิเคราะห์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา แล้วหาค่าความถี่ และค่าร้อยละ แล้วเสนอเป็นตารางมีค่าบรรยายประกอบ ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาของวิธีการตัดสินใจสิ่งการจากแบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร วิเคราะห์โดยวิเคราะห์เนื้อหา แล้วหาค่าความถี่ นำเสนอโดยการบรรยาย ส่วนข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจสิ่งการจากแบบสอบถามอาจารย์นำมาวิเคราะห์โดยหาค่าความถี่และค่าร้อยละ แล้วเสนอเป็นตารางมีค่าบรรยายประกอบ

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ข้อมูลทั่วไปของโรงเรียน สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ ปรากฏว่า ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เป็นหญิง คิดเป็นร้อยละ 63.33 มีอายุกระจายระหว่าง 31-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 66.66 มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 60.00 ดำรงตำแหน่งครูใหญ่เพียงตำแหน่งเดียว คิดเป็นร้อยละ 83.33 ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ในโรงเรียน

ในช่วงระยะเวลาไม่น้อยกว่า 6 ปี คิดเป็นร้อยละ 46.67 ซึ่งก่อนหน้าที่จะดำรงตำแหน่งครูใหญ่ในโรงเรียน พบว่าไม่เคยปฏิบัติงานอื่น ๆ มาก่อน ร้อยละ 40.00 ส่วนข้อมูลทั่วไปของโรงเรียนนั้นปรากฏว่า โรงเรียนส่วนใหญ่เปิดดำเนินการมาแล้วในระยะเวลา 31-50 ปี ถึงร้อยละ 50.00 เปิดสอนระดับชั้นอนุบาลปีที่ 1 - มัธยมศึกษาปีที่ 3 คิดเป็นร้อยละ 50.00 มีจำนวนนักเรียนในระหว่าง 1,501 - 2,500 คน ร้อยละ 73.34 โรงเรียนจะมีบุคคลเป็นเจ้าของถึงร้อยละ 60.00 โดยผู้รับใบอนุญาตจะมีผู้จัดการและครูใหญ่ช่วยรับผิดชอบ คิดเป็นร้อยละ 76.67

สภาพภาพของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เอกชนขนาดใหญ่ ปรากฏว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 73.78 มีอายุอยู่ในช่วง 31-40 ปี มากที่สุด ร้อยละ 49.76 มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 85.90 ปฏิบัติงานในโรงเรียน 6-10 ปี ร้อยละ 32.22 และส่วนใหญ่สอนในหมวดวิชาภาษาไทย ร้อยละ 18.71

ตอนที่ 2 วิธีการตัดสินใจสั่งการในงานบริหารการศึกษาของโรงเรียน และปัญหาของการตัดสินใจสั่งการในงานบริหารการศึกษา ตามข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและแบบสอบถามอาจารย์

2.1 จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีวิธีการตัดสินใจสั่งการในงานบริหารการศึกษาของโรงเรียนดังต่อไปนี้

2.1.1 งานวิชาการ ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 5 คือ ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากอาจารย์ก่อนที่จะตัดสินใจ

2.1.2 งานบุคลากร ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 1 คือ ผู้บริหารตัดสินใจเอง แล้วแจ้งให้อาจารย์ทราบ

2.1.3 งานกิจการนักเรียน ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 7 คือ ผู้บริหารมอบหมายให้อาจารย์หรือกลุ่มอาจารย์ทำการตัดสินใจในขอบเขตที่กำหนดไว้

2.1.4 งานธุรการ การเงิน พัสดุและอาคารสถานที่ ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 1 คือ ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้อาจารย์ทราบ

2.1.5 งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผู้บริหาร

ส่วนใหญ่ใช้วิธีการตัดสินใจสิ่งการวิธีที่ 6 ผู้บริหารร่วมกับคณะกรรมการหรือกลุ่มอาจารย์ทำการตัดสินใจ

2.2 ปัญหาของการตัดสินใจสิ่งการในงานบริหารการศึกษา จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า เมื่อตัดสินใจสิ่งการไปแล้ว ผลของการตัดสินใจนั้นไม่ตรงกับความต้องการของอาจารย์ มีปัญหาเกิดขึ้นมากที่สุด (ความถี่ 18) ส่วนปัญหาที่เกิดขึ้นมากอันดับต่อมาคือ เมื่อตัดสินใจสิ่งการไปแล้ว เกิดปัญหาเนื่องจากมีข้อจำกัดในด้านเวลา ในการปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้น ทำให้ไม่ได้ผลดีที่สุดตามที่ต้องการ(ความถี่ 8)

2.3 จากแบบสอบถามอาจารย์ พบว่า อาจารย์มีความเห็นว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีวิธีการตัดสินใจสิ่งการในงานบริหารการศึกษาของโรงเรียนดังต่อไปนี้

2.3.1 งานวิชาการ ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีการตัดสินใจสิ่งการวิธีที่ 6 คือ ผู้บริหารร่วมกับคณะกรรมการหรือกลุ่มอาจารย์ทำการตัดสินใจ

2.3.2 งานบุคลากร ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีการตัดสินใจสิ่งการวิธีที่ 1 คือ ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้อาจารย์ทราบ

2.3.3 งานกิจการนักเรียน ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีการตัดสินใจสิ่งการวิธีที่ 6 คือ ผู้บริหารร่วมกับคณะกรรมการหรือกลุ่มอาจารย์ทำการตัดสินใจ

2.3.4 งานธุรการ การเงิน พัสดุและอาคารสถานที่ ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีการตัดสินใจสิ่งการวิธีที่ 1 คือ ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้อาจารย์ทราบ

2.3.5 งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีการตัดสินใจสิ่งการวิธีที่ 6 คือ ผู้บริหารร่วมกับคณะกรรมการหรือกลุ่มอาจารย์ทำการตัดสินใจ

อภิปรายผล

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้บริหาร จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด ซึ่งเมื่อพิจารณาจากสภาพแวดล้อมปัจจุบัน โดยเฉพาะการศึกษานั้น มีความก้าวหน้าไปมาก มีวิทยาการความรู้ใหม่ ๆ เกิดขึ้นเสมอ และรัฐได้ให้การสนับสนุน



หน่วยงานทางการศึกษาของรัฐอย่างเต็มที่ในหลาย ๆ ด้าน เมื่อพิจารณาด้านการบริหาร จะเห็นได้ว่ารัฐให้ความสำคัญของการบริหารภายในโรงเรียนอย่างมาก โดยการให้ความรู้ ทางการบริหารด้วยการจัดหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาให้กับข้าราชการครูผู้ที่เข้าสู่ ตำแหน่ง หน่วยงานของผู้บริหารสถานศึกษาเสียก่อน เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ ความ สามารถ มีเจตคติที่ดี ตลอดจนมีทักษะและประสบการณ์ที่เหมาะสมด้านการบริหารการศึกษา เพื่อนำไปใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา (กรมสามัญศึกษา, 2535) ดังนั้นในการที่จะบริหารโรงเรียนเอกชนให้ประสบความสำเร็จได้ในภาวะที่มีการแข่งขันกันสูง เช่นนี้ นอกจากผู้บริหารโรงเรียนจะอาศัยประสบการณ์ในการทำงานมาเป็นแนวทางในการ บริหารแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนควรไปหาการศึกษาเพิ่มเติมในระดับการศึกษาที่สูงกว่า ปริญญาตรีอีกด้วย ซึ่ง นิจ เนืองทอง (2520) ได้วิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่มี วุฒิต่างการศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไป มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกับหลักวิชาหรือหลักการบริหาร โรงเรียนมากกว่าผู้มีวุฒิต่างการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีลงมา ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการเป็นผู้บริหาร นั้น ความรู้ในระดับการศึกษาที่สูงมากขึ้นเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับคุณสมบัติของผู้บริหาร

ในด้านตำแหน่งนั้น โรงเรียนส่วนใหญ่ ครูใหญ่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่เพียงตำแหน่งเดียว ตำแหน่งผู้บริหารอื่น ๆ มีผู้นับรับผิดชอบ โรงเรียนเพียงส่วนน้อยที่ผู้บริหารคนเดียวดำรง 2 หรือ 3 ตำแหน่ง เช่น ผู้รับใบอนุญาตดำรงตำแหน่งผู้จัดการด้วย และนอกจากนี้บางโรงเรียนผู้รับ ใบอนุญาตยังดำรงตำแหน่งครูใหญ่อีกด้วย จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า โรงเรียนที่มีผู้บริหาร หลายคน มักจะปรึกษาหารือกันในขณะที่ผู้บริหาร จึงอาจเป็นสาเหตุให้ตัดสินใจโดยวิธีผู้บริหาร ตัดสินใจเอง แล้วแจ้งให้ทราบ เพราะผู้บริหารค่านึงว่าการที่มีคณะผู้บริหารช่วยให้ได้ข้อมูลหลาย มุมมอง และมีเหตุผลประกอบการตัดสินใจมากอยู่แล้ว ไม่จำเป็นต้องให้อาจารย์เข้ามามีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ แต่ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า แม้ว่าการตัดสินใจโดยคณะผู้บริหารนั้นจะมีหลายมุมมอง ก็ตามแต่เป็นมุมมองระดับผู้บริหารทั้งสิ้น ไม่ได้มาจากระดับล่าง คือ ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ มีศักดิ์ ว่องประชานกุล (2527) พบว่าผู้บริหารจะทราบถึงความคิดเห็นและความต้องการของครูได้จาก วิธีการประชุมเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นการที่ผู้บริหารตัดสินใจเอง อาจจะทำให้เกิดปัญหาตามมาภายหลังได้

ในด้านจำนวนนักเรียน พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ (ร้อยละ 73.34) มีจำนวนนักเรียน 1,501 - 2,500 คน และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้บริหารหลายโรงเรียนได้ให้ข้อมูลว่าจำนวน

นักเรียนลดลง เป็นผลให้ผู้บริหารต้องมีปัญหาเพิ่มขึ้นอีกมากในการที่จะต่อสู้เพื่อดำรงสภาพให้โรงเรียนดำรงความเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ต่อไป

ในด้านสภาพของอาจารย์ พบว่า อาจารย์มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรีถึงร้อยละ 85.90 ซึ่งนับว่า อาจารย์ส่วนใหญ่มีความรู้ในระดับที่น่าพึงพอใจ เพราะเป้าหมายของการศึกษาระดับปริญญาตรีนั้น เพื่อสร้างลักษณะอันดีงาม เช่น ความรู้ความสามารถในงาน ความรับผิดชอบในงาน ประสิทธิภาพในงาน การใฝ่รู้ ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ การไตร่ตรองอย่างมีเหตุผล การเห็นการณ์ไกล เป็นต้น (ปณิธานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อ้างถึงใน ผ่าส่ววิจัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2531) และเมื่อประกอบกับอาจารย์ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 32.22) มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 5-10 ปี ก็น่าจะเป็นปัจจัยที่ชี้ให้เห็นถึงความพร้อมของอาจารย์ว่า ประกอบด้วยความรู้และประสบการณ์ในการทำงานเพียงพอที่จะช่วยให้ข้อมูล ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ หรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนได้

ตอนที่ 2 วิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่
ผู้วิจัยจะขอกล่าวถึงประเด็นที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

งานวิชาการ ผู้บริหารให้ข้อมูลว่า งานวิชาการนั้น ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 5 คือ ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากอาจารย์ก่อนที่จะตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของจุมพล พูลภัทรชีวิน (2532) ที่พบว่า โรงเรียนเอกชนที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ผู้บริหารจะขอความคิดเห็นจากครู และยอมรับฟังความคิดเห็นของครูเพียงระดับหนึ่ง สำหรับอาจารย์มีความเห็นว่าผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 6 คือ ผู้บริหารร่วมกับคณะกรรมการหรือกลุ่มอาจารย์ทำการตัดสินใจ ซึ่งความคิดเห็นของอาจารย์เป็นเช่นนี้ เป็นเพราะเทคนิควิธีทางการบริหาร ซึ่งผู้บริหารทำให้อาจารย์มีความเห็นว่า ผู้บริหารได้ตัดสินใจร่วมกับตนเองนับว่าตนเองได้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน ดังนั้น อาจารย์จะมีความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานตามข้อตกลงของกลุ่ม ซึ่งตัวอาจารย์เองมีส่วนร่วมอยู่ด้วย

แต่เนื่องจากงานวิชาการเป็นหัวใจของหน่วยงานทางการศึกษา ถ้าผลผลิตคือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ จะส่งผลถึงชื่อเสียงของโรงเรียน ลดแรงจูงใจของผู้ปกครองและประชาชนที่ต้องการเข้าศึกษาในโรงเรียนเอกชน ทำให้โรงเรียนเข้าสู่ภาวะวิกฤตได้ เพราะปัจจัยอันดับแรกที่ผู้ปกครองนักเรียนเลือกเข้าโรงเรียนเอกชน นั่นคือ ความมีชื่อเสียงทางวิชาการ

(จุฬพล พูลภัทรชีวิน, 2532) ซึ่งงานวิชาการจะดำเนินไปด้วยดีนั้น ก็ด้วยความร่วมมือของอาจารย์ เนื่องจากอาจารย์มีความรู้ ความสามารถในการเนื้อหาวิชา เทคนิคต่างๆในการอบรมสั่งสอนนักเรียน กระบวนการเกี่ยวกับการดำเนินงานทางวิชาการ และมีหน้าที่โดยตรงเกี่ยวกับการเรียนการสอน ย่อมรู้สภาพต่างๆในงานวิชาการได้ดี จึงเหมาะสมที่จะเข้าร่วมในระดับ "ผู้บริหารร่วมกับคณะกรรมการหรือกลุ่มอาจารย์ทำการตัดสินใจ" เพราะสามารถจะช่วยเหลือขบสารายละเอียด ให้ความสว่างในตัวปัญหาหรือการแก้ปัญหา อันเป็นปัจจัยหนึ่งที่ Bridges (อ้างถึงใน ถวิล เกื้อกุลวงศ์, 2530) ยอมรับว่า ผู้ที่มีความรู้ความสามารถนั้นสมควรให้เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพราะจะทำให้มีการนำเอาทางเลือกมาอภิปรายอย่างกว้างขวาง และมีโอกาสเลือกทางเลือกที่คาดว่าจะดีที่สุดได้อย่างสมบูรณ์กว่าวิธีอื่น ๆ

งานบุคลากร ผู้บริหารและอาจารย์มีความเห็นว่า ในการตัดสินใจสิ่งการเกี่ยวกับงานบุคลากรนั้น ผู้บริหารใช้วิธีตัดสินใจสิ่งการวิธีที่ 1 คือ ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิกษา คูวิรัตน์ (2529) ซึ่งศึกษากระบวนการบริหารในโรงเรียนคาทอลิก อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ พบว่า ผู้บริหารทำหน้าที่ตัดสินใจสิ่งการด้วยตนเอง และมีศักดิ์ ว่องประชาพันธุ์ (2527) วิจัยการวิเคราะห์โครงสร้างการบริหารของโรงเรียนมูลนิธิภราดา เซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย พบว่า การตัดสินใจสิ่งการขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนเป็นส่วนใหญ่ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า "คน" เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ดังที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2526ข) ได้กล่าวไว้ว่า ไม่ว่าจะเป็งานในด้านธุรกิจหรือรัฐกิจก็ตาม ความสำคัญของบุคคลและการบริหารงานบุคคลเป็นเพชรดวงเด่นอยู่เสมอ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้มีการบริหารงานบุคคลที่ดีด้วย เพื่อให้การบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรใช้วิธีการให้อาจารย์มีส่วนร่วมมากขึ้นในหลาย ๆ กิจกรรม เช่น การจัดสวัสดิการ การคัดเลือกบุคลากรเพื่อศึกษาต่อ การพิจารณาความดีความชอบ เป็นต้น เพราะกิจกรรมเหล่านี้ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้กับอาจารย์ แม้ว่าผู้บริหารจะไม่สามารถจัดหาสิ่งตอบแทนให้แก่อาจารย์ได้ตามความต้องการ แต่ในการที่อาจารย์มีโอกาได้ทราบข้อมูล ข้อเท็จจริง สาเหตุที่ไม่สามารถจัดสิ่งตอบแทนให้ได้ จะทำให้อาจารย์มีโอกาสเข้าใจถึงความจำเป็นของโรงเรียน และจะส่งผลในอันที่จะสร้างความผูกพันทางใจ ลดความคับข้องใจที่มีต่อผู้บริหารได้ รวมทั้งอาจารย์อาจมีข้อเสนอแนะทางใหม่ ๆ ในการบริหารงานบุคคล ซึ่งอาจจะทำให้ผู้บริหารเกิดความคิด หรือทางออกที่สว่างงามในหลาย ๆ

กิจกรรมได้

การบริหารงานกิจการนักเรียน ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 7 คือ ผู้บริหารมอบหมายให้อาจารย์ หรือกลุ่มอาจารย์ทำการตัดสินใจในขอบเขตที่กำหนดไว้ และอาจารย์ให้ความเห็นว่าผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการวิธีที่ 6 โดยผู้บริหารร่วมกับคณะกรรมการหรือกลุ่มอาจารย์ทำการตัดสินใจ ซึ่ง มีศักดิ์ ว่องประชานกุล (2527) วิเคราะห์โครงสร้างการบริหารของโรงเรียนมูลนิธิภราดาเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ได้พบว่าในเรื่องการสั่งการนี้ บางครั้งครูมีความคิดเห็นไม่ตรงกับผู้บริหาร ที่เป็นเช่นนี้ มีศักดิ์ ว่องประชานกุลให้เหตุผลว่า อาจจะเป็นไปได้ว่า วิธีการสั่งการที่ผู้บริหารใช้อยู่ อาจจะไม่เด่นชัดแน่นอน จึงทำให้เกิดความเข้าใจที่ต่างกัน อีกประการหนึ่ง ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำการตัดสินใจเกรงว่า อาจารย์จะไม่เชื่อฟังการตัดสินใจของผู้ที่ได้รับมอบหมาย ดังที่ วิชา คูวิรัตน์ (2529) พบว่า ปัญหาที่พบในด้านการสั่งการในโรงเรียนคาทอลิก อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ นั้นคือ การไม่ยอมรับการสั่งการของผู้ที่ได้รับมอบอำนาจให้สั่งการแทน ดังนั้นผู้ที่ได้รับมอบหมายจึงต้องอ้างอำนาจที่สูงกว่า โดยกล่าวอ้างถึงผู้บริหารว่า ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจนี้ด้วย

ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า การมอบหมายอำนาจหน้าที่นี้เป็นเรื่องที่สามารถกระทำได้ดังเช่น มีศักดิ์ ว่องประชานกุล (2527) พบว่า มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ภายในโรงเรียนมูลนิธิภราดาเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย และเมื่อพิจารณาว่า งานกิจการนักเรียนเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนในมุมกว้าง เช่น การจัดสวัสดิการให้กับนักเรียน การแนะแนว วินัย กิจกรรมนักเรียน เป็นต้น (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2520 อ้างถึงใน เสือน ชุตินันท์, 2532) เพราะเป็นงานที่เสริมการสอนในชั้นเรียนตามปกติ และช่วยให้ครูมีความเข้าใจและช่วยเหลือนักเรียนได้มากยิ่งขึ้น (Stoops and others, 1981 อ้างถึงใน กิติมา ปรีดีฉิลก, 2533) ดังนั้นครูจึงมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับนักเรียนในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ สำหรับผู้บริหารนั้น Campbell และคณะ (1971) ได้ให้คำแนะนำไว้ว่า บทบาทสำคัญของผู้บริหารในด้านกิจการนักเรียน ได้แก่ การที่จะต้องประสานหน้าที่การทำงานในด้านกิจการนักเรียนให้สอดคล้องกลมกลืนไปกับงานด้านการสอน พร้อม ๆ กับการประสานงานด้านบริการชนิดต่าง ๆ ในข่ายของกิจการนักเรียนให้ดำเนินไปได้ด้วยดี ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารอาจใช้วิธีมอบหมายงานในส่วนพระราชละเอียดยของแต่ละกิจกรรมเพื่อให้อาจารย์สามารถปฏิบัติงาน

ไปด้วยความรวดเร็ว และด้วยความภาคภูมิใจในตนเองเมื่อผู้บริหารยอมรับในความสามารถ ดังนั้นการมอบหมายงานจะช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้กับอาจารย์ที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ อย่างไรก็ตามต้องมีการกำหนดนโยบายกฎเกณฑ์ไว้ให้รัดกุม รวมถึงการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับอาจารย์ในการตัดสินใจและเพื่อป้องกันมิให้อาจารย์ใช้อำนาจจนเกินความเหมาะสม

งานธุรการ การเงิน พัสดุและอาคารสถานที่ ซึ่งแม้จะไม่ได้เป็นหัวใจของการดำเนินงานของสถานศึกษาก็ตาม แต่ในทางปฏิบัติจะมีความสำคัญกว่างานอื่น ๆ ในแง่ที่เป็นหน่วยบริหารให้งานด้านอื่น ๆ ค่าเงินไปอย่างราบรื่น ดังที่พนัส หันนาคินทร์ (อ้างถึงใน นิวัต สุธรรณ์, 2531) มีความเห็นว่า งานธุรการควรได้รับการเอาใจใส่ยิ่งกว่างานที่เป็นหัวใจหรือจุดมุ่งหมายอันแท้จริงของหน่วยงานนั้น ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า การบริหารงานธุรการ การเงิน พัสดุและอาคารสถานที่ ผู้บริหารและอาจารย์ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสิ่งการวิธที่ 1 คือ ผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ โดยเฉพาะความถี่ของงานด้านการเงิน (จากตารางที่ 9) คือ การวางแผนบริหารการเงิน และการจัดสรรงบประมาณ มีความถี่สูงมาก (คิดเป็นร้อยละ 66.66 และ 53.33 ตามลำดับ) ในวิธีการตัดสินใจสิ่งการวิธที่ 1 อาจเป็นเพราะโรงเรียนเอกชนต้องรับภาระในการหารายได้เพื่อการดำรงอยู่ของโรงเรียน ผู้บริหารจึงให้ความสนใจ ควบคุมงานด้านนี้อย่างใกล้ชิดและตัดสินใจสิ่งการด้วยตนเอง แต่เมื่อพิจารณางานย่อยด้านอื่น ๆ ส่วนใหญ่จะใช้วิธีการตัดสินใจสิ่งการวิธที่ 5, 6 หรือ 7 ซึ่งเป็นวิธีการที่เปิดโอกาสให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งการด้วย แต่อย่างไรก็ตามผู้วิจัยมีความเห็นว่า การบริหารงานการเงินมีโอกาสที่จะพัฒนาให้ดีขึ้นได้ โดยการให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการบริหารมากขึ้น อาจด้วยการร่วมตัดสินใจกับผู้บริหาร หรืออย่างน้อย ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากอาจารย์ก่อนที่จะตัดสินใจ โดยพิจารณาความเหมาะสมของแต่ละงานไป เช่น การจัดสรรงบประมาณ ผู้บริหารใช้วิธีตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ เป็นวิธีการที่ใช้มากกว่าร้อยละ 50 และปัญหาที่พบจากผลการวิจัยก็คือ การจัดสรรงบประมาณนั้นไม่ตรงกับความต้องการในการปฏิบัติงานของอาจารย์ และเมื่อพิจารณาจากโดยส่วนรวม ผู้บริหารอาจให้อาจารย์มีส่วนร่วมมากขึ้น เพราะงานธุรการ การเงิน พัสดุและอาคารสถานที่ โดยส่วนรวมแล้วเป็นงานให้บริการ ให้ความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งหมดในโรงเรียน ดังนั้นการได้ทราบข้อมูล ความคิดเห็น จะได้

ทราบถึงความต้องการของอาจารย์ทั้งหมด และการแจ้งข้อจำกัดของโรงเรียนให้ทราบในที่ประชุม จะช่วยให้การตัดสินใจสิ่งการนั้นตรงเป้าหมาย และลดค่าใช้จ่ายที่ไม่ตรงความต้องการลงได้ สมพงษ์ เกษมสิน (2526ก) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการมีส่วนร่วมในการบริหารของผู้ได้บังคับบัญชาไว้ด้วยว่า จะช่วยลดความขัดแย้ง และลดประเภทการต่อต้านจากพนักงานระดับต่ำในการปฏิบัติให้น้อยลง รวมทั้งกระตุ้นเตือนให้คนอุทิศทั้งแรงกาย และแรงใจให้ทำงานมากขึ้น ดังนั้น การเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารของผู้ได้บังคับบัญชาก็จะเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของงานได้

สำหรับงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผู้บริหารและอาจารย์ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารใช้วิธีตัดสินใจสิ่งการวิธีที่ 6 โดยผู้บริหารร่วมกับคณะกรรมการหรือกลุ่มอาจารย์ทำการตัดสินใจ ผู้วิจัยเห็นด้วยว่า ผู้บริหารควรจะใช้วิธีตัดสินใจสิ่งการเช่นนี้ เพราะงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนนี้ เป็นงานซึ่งครอบคลุมกิจกรรมได้กว้างขวางมาก ดังเช่น ปรีชา คัมภีรปกรณ์ และ ศิลก พัดนพิชัยโชติ (2527 อ้างถึงในสุพัตรา สุ่มโนมหาอุดม, 2534) ได้ให้แนวทางการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนไว้ 2 ทาง คือ โรงเรียนเป็นผู้ให้บริการ ความรู้ ความคิด อันเป็นประโยชน์ต่อชุมชน และโรงเรียนเป็นผู้รับความร่วมมือ ความช่วยเหลือจากชุมชน ดังนั้นการจัดกิจกรรมตามแนวทางเหล่านี้ มีได้หลากหลาย อาทิเช่น จะต้องมีการศึกษาชุมชน มีการจัดการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง เข้าร่วมกิจกรรมกับชุมชน บริการชุมชน จัดตั้งองค์กรระหว่างโรงเรียนกับชุมชน จัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน (จาตุรงค์ แสนแดง, 2533) ซึ่งการประสพผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดนั้น ปรีชา คัมภีรปกรณ์ (2525, อ้างถึงใน จาตุรงค์ แสนแดง, 2533) ได้กล่าวไว้ว่า ความร่วมมือของบุคลากรทุกคน ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ครูอาจารย์ หรือนักเรียนในโรงเรียน เป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่ง ที่จะให้งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนสำเร็จลุล่วงไปได้ การที่ผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสิ่งการวิธีที่ 6 คือ ผู้บริหารร่วมกับคณะกรรมการหรือกลุ่มอาจารย์ทำการตัดสินใจ จึงเป็นวิธีการที่แสดงถึงความร่วมมือกันของบุคลากรในโรงเรียน อันจะนำไปสู่ความสำเร็จของงานบริหารการศึกษาด้านนี้

นอกจากนี้แล้ว ผลการวิจัยพบอีกว่า ผู้บริหารปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนน้อยที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิวัต สุขรัตน (2531) ซึ่งพบว่า โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุพรรณบุรีปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ในระดับปานกลาง คือน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับการปฏิบัติงานบริหารการศึกษาคำอื่น ๆ สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนนั้น มีการปฏิบัติงานด้านนี้น้อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแสวงหาความช่วยเหลือจากชุมชน ผู้บริหารโรงเรียนร้อยละ 40.00 มิได้ทำโครงการไว้เลย เพราะมีความคิดเห็นว่าโรงเรียนมีความพร้อมเพียงพอ และเห็นว่าโรงเรียนเป็นฝ่ายที่ช่วยเหลือชุมชนมากกว่าอีกด้วย

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยโดยส่วนรวม พบว่า ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสิ่งการวิจัยที่ 1, 5, 6 และ 7 ส่วนอาจารย์เห็นว่าผู้บริหารใช้วิธีที่ 1 และ 6 เป็นส่วนใหญ่ นอกจากนี้ผู้บริหารและอาจารย์เห็นว่าวิธีที่ 2, 3, และ 4 นั้น ผู้บริหารมิได้ใช้มากนัก ดังนั้นจะเห็นได้ว่าวิธีการตัดสินใจสิ่งการแบ่งเป็น 3 แบบใหญ่ ๆ คือ แบบที่ 1 ผู้บริหารตัดสินใจเองโดยไม่ได้รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากอาจารย์ แบบที่ 2 คือ ผู้บริหารยอมให้อาจารย์มีส่วนร่วมโดยการรับฟังความคิดเห็นของอาจารย์ก่อนผู้บริหารตัดสินใจ หรือผู้บริหารยอมให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับผู้บริหาร แบบที่ 3 คือผู้บริหารมอบหมายให้อาจารย์ตัดสินใจเองโดยมีการกำหนดขอบเขตในการตัดสินใจ สำหรับการบริหารแบบที่ 2 นั้น เป็นการบริหารในแนวเดียวกับการบริหารสถานศึกษาของรัฐโดยทั่วไป อาทิเช่น รัชสฤษฎี ศรีวิชัย (2534) ธาณี กาทอง (2529) ชัยวัฒน์ เรืองวาณิชกุล (2530) และพินลพพรธ บุณมุสิก (2533) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษาต่าง ๆ กัน บริหารงานการศึกษาโดยผู้บริหารร่วมกับอาจารย์ตัดสินใจร่วมกันเป็นส่วนใหญ่ วิธีการที่ใช้รองลงมาคือ ผู้บริหารจะรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของอาจารย์ก่อนที่จะตัดสินใจ ส่วน นิวัธ สุทธิรัตน์ (2531) ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรีพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ได้เปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในระดับมาก ด้านการตัดสินใจ และโรงเรียนส่วนใหญ่มีสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง นอกจากนี้ผลการวิจัยยังได้แสดงอีกว่า พฤติกรรมการตัดสินใจสิ่งการมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน แสดงว่า การที่ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้นส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจึงใช้วิธีการตัดสินใจสิ่งการ แบบที่ 1 เป็นส่วนใหญ่ นั้น อาจจะสามารถศึกษาการตัดสินใจสิ่งการด้วยวิธีต่าง ๆ เพิ่มเติมเพื่อสามารถเปรียบเทียบผลดี ผลเสีย

และเลือกใช้วิธีการตัดสินใจสิ่งการที่เหมาะสมที่สุดกับแต่ละงาน ทั้งนี้เพราะการตัดสินใจแต่ละแบบย่อมส่งผลต่อคุณภาพของงานแตกต่างกันไป นอกจากนี้ยังเป็นการศึกษาหาความรู้ทางการบริหารเพิ่มเติมอีกด้วย และเป็นที่ยอมรับกันในปัจจุบันว่า การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะเป็นลักษณะของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยผู้บริหารหรือผู้นำจะมีบทบาทในการนำสูง พฤติกรรมการสั่งการและบังคับบัญชาจะมีน้อยลง กระบวนการทำงานจะเป็นกระบวนการประชาธิปไตย ความรู้ ความคิด ความร่วมมือในการดำเนินงาน ตลอดจนการกำหนดหลักการและวิธีการจะมาจากผู้ร่วมงาน ผู้บริหารมีหน้าที่คอยตัดสินใจที่วิกฤตเท่านั้น ในพฤติกรรมจะเป็นการตัดสินใจร่วมกัน (Collective Decision making) (วีระ บำรุงรักษ์, 2534) เพราะการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เป็นการสนองความพึงพอใจของมนุษย์ ซึ่งจะสร้างให้เกิดแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานอื่นจะทำให้เกิดผลดี 10 ประการ คือ

1. เกิดความเชื่อมั่นในตัวเอง ทำให้พอใจ
2. การได้ใช้ความสามารถของตนเองเต็มที่ ทำให้พอใจ
3. เมื่อรู้ว่าตนเองมีความสามารถ ทำให้พอใจ
4. เมื่อผู้อื่นเห็นว่างานที่ตนทำมีความสำคัญ ทำให้พอใจ
5. การที่ได้มีส่วนร่วมในการทำงานกับผู้อื่น ทำให้พอใจ
6. การได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงานทุกระดับ ทำให้พอใจ
7. การได้รับคำชมเชยเนื่องจากผลงานดี ทำให้พอใจ
8. การที่ได้มีโอกาสทำงานและมีผลงานดีมีชื่อเสียง ทำให้พอใจ
9. การได้แสดงให้เห็นว่าตนมีความสามารถ ทำให้พอใจ
10. การที่รู้สึกว่าตนเองได้พัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น ทำให้พอใจ

แนวความคิดอันสำคัญของการบริหารงานโดยมีส่วนร่วม คือ การทำให้ทุกคนมีความพอใจ และการมีส่วนร่วม ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน ซึ่งจะทำให้ทุกคนตั้งใจอย่างเต็มที่และทุ่มเทชีวิตจิตใจเพื่องาน ผลผลิตที่ได้จึงดีขึ้น (อุทัย หิรัญโคต, 2532)

อย่างไรก็ตาม สิริ เทศประสิทธิ์ (2529) ได้กล่าวไว้ด้วยว่า ในการปฏิบัติงานใด ๆ ซึ่งรวมถึงการตัดสินใจสิ่งการด้วยนั้น ต้องอาศัยส่วนประกอบ 3 ส่วน คือ ความรู้ทางวิชาการ ความรอบรู้จากประสบการณ์ และสติปัญญา ถ้ามีส่วนประกอบดังกล่าวดีเพียงใด ผลการ

ค่าเนื้องานจะสูงขึ้นเพียงนั้น ดังนั้นในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมนั้น ผู้บริหารจะต้องพิจารณา ผู้ที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งการนั้นด้วยในเรื่องของส่วนประกอบดังกล่าวให้ได้ผู้ที่มี ส่วนประกอบที่ดีที่สุดเท่าที่จะหาได้ในหน่วยงาน และถ้ามีการบริหารในรูปของคณะกรรมการ มีศักดิ์ ว่องประฐานกุล (2527) ได้แนะนำการส่งเสริมให้คณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่ได้มีประสิทธิภาพ ว่าจะต้องมีเงื่อนไขคือต้องมีการกำหนดหน้าที่ของคณะกรรมการให้ชัดเจนและปฏิบัติได้ กำหนด คุณสมบัติของผู้ที่จะมาเป็นคณะกรรมการให้เหมาะสมกับหน้าที่ และสรรหาคนที่มีความลักษณะ เหมาะสมกับงานของคณะกรรมการ ดังนั้นในหน่วยงานใดๆ ถ้าผู้บริหารพิจารณาว่า บุคลากรไม่มี คุณสมบัติเพียงพอที่จะเข้าร่วมในการตัดสินใจกับผู้บริหารได้ ผู้บริหารควรคำนึงถึงการพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ เพราะการที่อาจารย์ได้เข้ามามี ส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งการหรือการบริหารนั้น นอกจากจะมีผลดีต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้ว ผลคืออีก ประการหนึ่งซึ่งเป็นผลต่อผู้บริหารโดยตรงคือ ลดภาวะความตึงเครียดทางอารมณ์ รวมทั้งเป็นการ เพิ่มเวลาว่างสำหรับผู้บริหารที่จะได้ศึกษา ค้นคว้าหาความรู้เกี่ยวกับการบริหารเพิ่มเติม เพื่อนำมา ใช้บริหารโรงเรียนอีกด้วย

อนึ่ง ในการที่จะให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการบริหารหรือการตัดสินใจสิ่งการนั้น อาจารย์ก็มิได้ต้องการที่จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับทุกเรื่อง หรือถ้าอาจารย์ได้มีส่วนร่วม อาจารย์ก็ มิได้คาดหวังว่าจะต้องมีส่วนร่วมในระดับมากทุกเรื่อง ดังเช่น ชัยวัฒน์ เรื่องพณิชยกุล (2530) วิจัยพบว่า อาจารย์มีความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งการในระดับต่ำกว่าความต้องการ ของผู้บริหารที่ต้องการให้อาจารย์เข้าร่วมในการตัดสินใจสิ่งการ ในงานบริหารการศึกษาทุกด้าน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องศึกษาเพื่อแยกแยะให้ได้ว่าเรื่องใดที่ผู้บริหารควรจะต้องตัดสินใจโดยลำพัง เรื่องใดที่ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และสมควรมีส่วนร่วมใน ระดับมากน้อยเพียงใด เพื่อสามารถเลือกใช้วิธีการตัดสินใจสิ่งการให้ได้ผลดีมากที่สุด

สำหรับปัญหาของการตัดสินใจสิ่งการนั้น พบว่าเกิดขึ้นน้อย อาจเป็นเพราะผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนมีอิสระเต็มที่ในการที่จะดำเนินงานใด ๆ ก็ตาม อาจจะไม่ปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติก็ได้ ถ้าคำนึงว่าเมื่อปฏิบัติแล้วจะเกิดปัญหานั้น ดังเช่น การแสวงหาความช่วยเหลือจากชุมชนนั้น เมื่อผู้บริหารเห็นว่าโรงเรียนมีความพร้อมมากกว่าชุมชน ในการขอความร่วมมือจากชุมชนคงจะ ไม่ได้ได้รับความร่วมมือมากนัก จึงไม่ได้ดำเนินการในเรื่องนี้ และเมื่อการตัดสินใจสิ่งการจะเป็น

เพียงการเลือกทางเลือกที่คาดว่าจะดีที่สุดเท่านั้น ดังนั้นจึงเกิดปัญหาขึ้นบ้าง และปัญหาที่เกิดขึ้นมากที่สุด คือ เมื่อตัดสินใจสั่งการไปแล้ว ผลการตัดสินใจไม่ตรงกับความต้องการของอาจารย์ (ความถี่ 18) ซึ่งเมื่อพิจารณาจากวิธีการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร ก็เห็นได้ว่าผู้บริหารใช้วิธีผู้บริหารตัดสินใจเองแล้วจึงให้อาจารย์ทราบอยู่ไม่น้อย ดังนั้นจึงมีโอกาที่จะตัดสินใจไม่ตรงกับความต้องการของอาจารย์ ซึ่งจะเป็นการลดระดับของความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานลงได้ และเป็นการลดประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานด้วย ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจึงเป็นสิ่งเตือนใจผู้บริหารให้คำนึงถึงผลของวิธีการตัดสินใจสั่งการที่ผู้บริหารใช้ไปได้บ้างว่าผู้บริหารสมควรจะใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการเช่นไร เพื่อให้เกิดผลดีมากที่สุดรวมทั้งขจัดปัญหาที่จะเกิดขึ้นให้เหลือน้อยที่สุด

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

เนื่องจากผลการวิจัย ปรากฏว่า ในปัจจุบันผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนมีความรู้ระดับปริญญาตรีเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งควรจะไม่หาความรู้เพิ่มเติม และเมื่อพิจารณา 2 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ด้านหน่วยงานของรัฐ ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ซึ่งมีหน้าที่ดูแล ช่วยเหลือโรงเรียนเอกชนให้สามารถพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และเมื่อพิจารณา ด้านโรงเรียนเอกชน จะเห็นได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชนมีความคล่องตัว สามารถปรับตัวในการดำเนินงานมากกว่าคนของภาครัฐบาลอยู่แล้ว เมื่อนำ 2 หน่วยงานนี้มาประสานงานร่วมกัน ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนควรดำเนินการส่งเสริมผู้บริหารโรงเรียนเอกชนให้มีความรู้ในเรื่องกระบวนการบริหาร รู้เนื้อหาวิชาที่เรียนตามหลักสูตรผู้บริหารการศึกษา ตลอดจนความสามารถในการบริหารงานด้านอื่น ๆ ในระดับที่ใกล้เคียงกับผู้บริหารของภาครัฐบาล ตลอดจนกระบวนการบริหารตามแนวคิดใหม่ ๆ โดยการจัดอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาภายในส่วนกลาง และกระจายอำนาจไปยังเจ้าหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนจังหวัดต่าง ๆ ในการที่จะประสานงาน จัดอบรม หรือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิจากส่วนกลางไปให้ความรู้แนวคิดใหม่ ๆ ในด้านการบริหาร ตลอดจนการปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ซึ่งประสบผล

สำเร็จในการบริหารโรงเรียน โดยเชิญผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในลักษณะต่าง ๆ เช่น ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา หรือพิจารณาจากจำนวนนักเรียน มาก น้อย ต่าง ๆ กัน เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียนเอกชนซึ่งมีความแตกต่างกันในเรื่องระดับการสอน หรือจำนวนนักเรียน โดยทั่วถึงและการจัดอบรมในต่างจังหวัด จะทำให้โรงเรียนเอกชนสามารถส่งอาจารย์ซึ่งเป็น ผู้ช่วยผู้บริหาร อาทิเช่น หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวดวิชา เป็นต้น เข้าร่วมรับการอบรมได้เป็นจำนวนมาก ซึ่งจะเป็นการพัฒนาอาจารย์เหล่านั้นให้มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารงาน การศึกษามากขึ้น จะได้เป็นพื้นฐานในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมภายในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชน

ในสถานการณ์ปัจจุบันซึ่งมีการแข่งขันสูงเช่นนี้ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนควรตระหนักถึงความสำคัญของกระบวนการบริหารให้มากขึ้น โดยศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการบริหารตามแนวคิดใหม่ ๆ ที่ได้มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นที่ยอมรับกันว่าในปัจจุบันนี้การบริหารที่มีประสิทธิภาพจะอยู่บนพื้นฐานของการบริหารแบบประชาธิปไตย หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative management) ซึ่งได้มีการแตกแขนงกันออกไปอีกมากมาย เพื่อประโยชน์ของการพัฒนาโรงเรียนให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมั่นคงต่อไป ผู้บริหารสามารถศึกษารายละเอียดของแต่ละแบบเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในโรงเรียนให้เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน ดังเช่นได้มีโรงเรียนเอกชนใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมได้อย่างสมบูรณ์แบบ จนสามารถดำเนินการในรูปแบบมีสภาครูทำหน้าที่บริหารงานแทนผู้บริหาร และโรงเรียนก็ได้ใช้การบริหารแบบคิวซี (Quality Control) ซึ่งก็คือการจัดตั้งกลุ่มคนทำงาน และหัวหน้างานมาพบปะพูดคุยกันในเรื่องการปรับปรุงคุณภาพหรือสภาพการทำงาน โดยวิธีนี้ทุกคนจะช่วยกันพิจารณาหรือตั้งจุดมุ่งหมายร่วมกัน ทำงานที่กลุ่มมอบหมายให้ทำ และช่วยกันประเมินคุณภาพของงานด้วยจึงทำให้ทุกคนต่างรับผิดชอบงานด้วยความเต็มใจยิ่งขึ้น ส่งผลให้ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานสูงขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

1. ควรได้ศึกษาและวิจัยวิธีการตัดสินใจสิ่งการที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องการเลือกใช้ แต่มีข้อจำกัดจนไม่สามารถใช้วิธีการนั้นได้ จนต้องเปลี่ยนไปใช้วิธีการอื่น ๆ เช่นผู้บริหารต้องการมอบหมายให้อาจารย์ตัดสินใจ แต่ในการปฏิบัติจริง ผู้บริหารมีข้อจำกัดจึงตัดสินใจเอง ผลของการวิจัยอาจจะเป็นการให้แนวคิดในการขจัดข้อจำกัดนั้นได้ และอาจชี้ถึงแนวทางที่จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารมากขึ้น

2. ควรได้ศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งการของอาจารย์ เพื่อผู้บริหารจะได้นำมาพิจารณาประกอบกับการเลือกใช้วิธีการตัดสินใจสิ่งการในงานบริหารการศึกษาของโรงเรียนให้สามารถใช้ได้จริงและเกิดประโยชน์ยิ่งขึ้น