



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายและขอเสนอแนะ

ในบทนี้ ผู้วิจัยได้สรุปการวิจัยเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย สมมติฐานของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย ผลการวิเคราะห์ข้อมูล การอภิปรายผลและขอเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคตตามลำดับ ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารว่า มีความต้องการที่จะให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการมากน้อยเพียงใด
2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของอาจารย์ว่า มีความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการมากน้อยเพียงใด
3. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารและอาจารย์ เกี่ยวกับความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของอาจารย์

สมมติฐานของการวิจัย

ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของอาจารย์แตกต่างกัน

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ตัวอย่างประชากร ประกอบด้วยผู้บริหารและอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ในเขตการศึกษา 6 สังกัดกองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 17 โรงเรียน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 402 คน ประกอบด้วย

ก. ผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ทางการบริหารโรงเรียน ได้แก่ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายปกครอง และฝ่ายบริการ จำนวน 85 คน

ข. อาจารย์ สุ่มตัวอย่างประชากรโดยวิธีเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ศึกษารวบรวมตัวอย่างจากทุกหมวดวิชาในแต่ละโรงเรียน จำนวน 317 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความคองการมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจสั่งการของอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ความความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มอาจารย์ ซึ่งทั้ง 2 กลุ่มใช้แบบสอบถามชุดเดียวกัน ประกอบด้วยคำถามแบบเลือกตอบ (Check-list) และแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้วิธีส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง ซึ่งได้จัดส่งแบบสอบถามไปจำนวน 402 ฉบับ ได้รับคืนมา 388 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.52

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์โดยใช้ร้อยละ ข้อมูลความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับความคองการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของอาจารย์ ใช้วิธีหาค่ามัธยเลขคณิต (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ส่วนการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่ามัธยเลขคณิตของกลุ่มผู้บริหารและอาจารย์ วิเคราะห์โดยการทดสอบค่าที (t-test)

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง อาจารย์ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย

2. อายุ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีอายุในช่วง 41-50 ปี อาจารย์ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 31-40 ปี
3. อายุราชการ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีอายุราชการมากกว่า 25 ปี อาจารย์ส่วนใหญ่มีอายุราชการอยู่ในช่วง 6-10 ปี
4. วุฒิต่างการศึกษา ทั้งผู้บริหารและอาจารย์ส่วนใหญ่มีวุฒิปริญญาตรี
5. ตำแหน่งงานปัจจุบัน ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการ อาจารย์ส่วนใหญ่เป็นครู-อาจารย์

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้บริหาร และอาจารย์ เกี่ยวกับความคองการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของอาจารย์ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ปรากฏผลดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับความคองการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของอาจารย์ในงานวิชาการ ซึ่งพิจารณาขอบข่าย 16 เรื่อง ปรากฏผลว่า

กลุ่มผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าการกำหนดนโยบายทางวิชาการของโรงเรียน การเปิดแผนการเรียนให้นักเรียนเลือกเรียน การควบคุมการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตร การควบคุมการวัดและการประเมินผลการเรียน การนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน และการแก้ไขปัญหางานวิชาการในโรงเรียน ควรให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในระดับ ผู้บริหารยอมรับฟังข้อเสนอแนะจากอาจารย์ก่อนที่จะตัดสินใจ ส่วนเรื่องอื่น ๆ และผลสรุปรวมนั้น อาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในระดับผู้บริหารร่วมกับกรรมการ หรือกลุ่มอาจารย์ทำการตัดสินใจ

กลุ่มอาจารย์มีความคิดเห็นว่าการกำหนดนโยบายทางวิชาการของโรงเรียน การเปิดแผนการเรียนให้นักเรียนเลือกเรียน การจัดแบ่งหน้าที่ทางวิชาการให้กับอาจารย์ในโรงเรียน การควบคุมการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตร และการแก้ไขปัญหางานวิชาการในโรงเรียน อาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในระดับ ผู้บริหารตัดสินใจเอง และพร้อมจะปรับแก้ตามความคิดเห็นของอาจารย์ได้

บ้าง สำหรับการจึกอาจารย์เข้าสอนในรายวิชาต่าง ๆ การผลิตเอกสารตำรา หรือ อุปกรณ์ประกอบการสอน และการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่น เช่น บุคลากร แหล่งวิชาการ สถานประกอบการ และสถานประกอบอาชีพอิสระ อาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการ ตักลึนใจสั่งการในระดับ ผู้บริหารร่วมกับกรรมการ หรือกลุ่มอาจารย์ทำการตักลึนใจ ส่วนเรื่องอื่น ๆ และผลสรุปรวมนั้น อาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการตักลึนใจสั่งการใน ระดับ ผู้บริหารยอมรับฟังขอเสนอแนะจากอาจารย์ก่อนที่จะตักลึนใจ

เมื่อทำการทดสอบสมมติฐานโดยการทดสอบค่าที (t-test) แล้วปรากฏว่า นอกจากการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่น เช่น บุคลากร แหล่งวิชาการ สถานประกอบการ และสถานประกอบการอาชีพอิสระ การควบคุมการสอนให้ เป็นไปตามหลักสูตร การควบคุมการวัดผลและการประเมินผลการเรียน ทุกเรื่อง และผลสรุปรวม ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย เรื่องที่นาสี่งเกดคือ การจึกแบ่งหน้าที่ทางวิชาการ ให้กับอาจารย์ในโรงเรียน ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันมากกว่าทุกเรื่อง

2. ผลการวิเคราะห์ความคึกเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับ ความต้องการมีส่วนร่วมในการตักลึนใจสั่งการของอาจารย์ในงานบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งพิจารณาขอขาย 11 เรื่องปรากฏผลว่า

กลุ่มผู้บริหารมีความคึกเห็นว่ การพิจารณาให้บุคลากรได้เพิ่มพูน ความรู้ เช่น การศึกษาทอ การดูงาน การอบรมสัมมนา เป็นต้น และการแก้ไข ปรับปรุงข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน ควรให้อาจารย์มีส่วนร่วม ในการตักลึนใจสั่งการในระดับ ผู้บริหารตักลึนใจเอง และพร้อมที่จะปรับแก้ตาม ความคึกเห็นของอาจารย์ไ้บ้าง สำหรับเรื่องอื่น ๆ และผลสรุปรวมนั้นอาจารย์ควรมี ส่วนร่วมในการตักลึนใจสั่งการในระดับผู้บริหารยอมรับฟังขอเสนอแนะจากอาจารย์ ก่อนที่จะตักลึนใจ

กลุ่มอาจารย์มีความคึกเห็นว่ การกำหนดความต้องการของ บุคลากร เพื่อเสนอกรมสามัญศึกษา การควบคุมดูแลความประพฤติและระเบียบวินัยของ อาจารย์ และการควบคุมดูแลความประพฤติและระเบียบวินัยของนักรการภารโรง

อาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในระดับผู้บริหารตัดสินใจเอง และขอทราบความคิดเห็นของอาจารย์ ส่วนเรื่องอื่น ๆ และผลสรุปรวมนั้นอาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในระดับผู้บริหารตัดสินใจเอง และพร้อมที่จะปรับเข้าตามความคิดเห็นของอาจารย์ไปบ้าง

เมื่อทำการทดสอบสมมติฐานโดยการทดสอบค่าที (t-test) แล้วปรากฏว่า นอกจากเรื่องการศึกษาให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ เช่น การศึกษา-ทอ การปฏิบัติงาน การอบรมสัมมนา เป็นต้นแล้ว ทุกเรื่องและผลสรุปรวมทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 สอดคล้องตามสมมติฐานการวิจัย เรื่องที่น่าสังเกตคือ การควบคุมดูแลความประพฤติและระเบียบวินัยของอาจารย์ และการควบคุมดูแลความประพฤติและระเบียบวินัยของนักรักษาการโรง ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันมาก

3. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหาร และอาจารย์เกี่ยวกับความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของอาจารย์ ในงานเกี่ยวกับชุมชนและประชาสัมพันธ์โรงเรียน ปรากฏผลว่า

กลุ่มผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า การให้บุคลากรภายนอกใช้อาคารสถานที่ของโรงเรียน จัดกิจกรรมต่าง ๆ ควรให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในระดับผู้บริหารตัดสินใจเอง และพร้อมจะปรับแก้ตามความคิดเห็นของอาจารย์ไปบ้าง ส่วนเรื่องการกำหนดโครงการเพื่อช่วยพัฒนาท้องถิ่น เช่น ให้ความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน และการเชิญวิทยากรในท้องถิ่นมาให้ความรู้แก่อาจารย์และนักเรียน อาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในระดับผู้บริหารร่วมกับกรรมการหรือกลุ่มอาจารย์ทำการตัดสินใจ ส่วนเรื่องอื่น ๆ และผลสรุปรวมนั้น อาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในระดับผู้บริหารยอมรับฟังข้อเสนอแนะจากอาจารย์ ก่อนที่จะตัดสินใจ

กลุ่มอาจารย์มีความคิดเห็นว่า การให้บุคลากรภายนอกใช้อาคารสถานที่ของโรงเรียนจัดกิจกรรมต่าง ๆ อาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในระดับผู้บริหารตัดสินใจเอง และขอทราบความคิดเห็นของอาจารย์ ส่วนเรื่องการจัดโครงการเพื่อแสวงหาความช่วยเหลือในท้องถิ่นต่าง ๆ จากชุมชน การกำหนดโครงการ

เพื่อช่วยพัฒนาท้องถิ่น เช่น ให้ความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน การเชิงวิพากษ์ในท้องถิ่น ให้ความรู้แก่อาจารย์และนักเรียน การจัดประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับกิจการของโรงเรียน และการส่งเสริมให้เกิดสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน อาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในระดับ ผู้บริหารยอมรับทั้งข้อเสนอนี้และจากอาจารย์ก่อนที่จะตัดสินใจ ส่วนเรื่องอื่น ๆ และผลสรุปรวม อาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในระดับ ผู้บริหารตัดสินใจเองและพร้อมจะปรับแก้ตามความคิดเห็นของอาจารย์ไต่ถาม

เมื่อทำการทดสอบสมมติฐาน โดยการใช้การทดสอบค่าที (t-test) แล้วปรากฏผลว่า ทุกเรื่องและผลสรุปรวมทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย เรื่องที่นำดังแก่คือ การให้บุคลากรภายนอกใช้อาคารสถานที่ของโรงเรียนจัดกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุด

4. ผลการวิเคราะห์ ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของอาจารย์ ในงานอาคารสถานที่ ชุมชน การเงิน และการให้บริการปรากฏผลว่า

กลุ่มผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า การเป็นกรรมการตรวจการจ้างเกี่ยวกับการก่อสร้างอาคารเรียน บ้านพักครูของโรงเรียน ควรให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในระดับ ผู้บริหารตัดสินใจเอง และพร้อมจะปรับแก้ตามความคิดเห็นของอาจารย์ไต่ถาม ส่วนเรื่องอื่น ๆ และผลสรุปรวมนั้น อาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในระดับ ผู้บริหารรับทั้งข้อเสนอนี้และจากอาจารย์ก่อนที่จะตัดสินใจ

กลุ่มอาจารย์มีความคิดเห็นว่า การพิจารณาจัดสรรงบประมาณประจำปี การพิจารณาเกี่ยวกับการใช้วัสดุปฏิบัติงานและครุภัณฑ์ทางการศึกษา และการจัดบริการห้องสมุด โสตทัศนศึกษา แนนวและสวัสดิการ อาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในระดับ ผู้บริหารยอมรับทั้งข้อเสนอนี้และจากอาจารย์ ก่อนที่จะตัดสินใจ ส่วนเรื่องอื่น ๆ และผลสรุปรวมนั้น อาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในระดับ ผู้บริหารตัดสินใจเอง และพร้อมจะปรับแก้ตามความคิดเห็นของอาจารย์ไต่ถาม

เมื่อทำการทดสอบสมมติฐาน โดยการใช้การทดสอบค่าที (t-test) แล้วปรากฏว่า ทุกเรื่องและผลสรุปรวมทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย

5. ผลวิเคราะห์ ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับ ความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของอาจารย์ ในงานกิจการนักเรียน ปรากฏผลว่า

กลุ่มผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า การพิจารณาเรื่องราวร้องทุกข์ ของนักเรียน ควรให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในระดับ ผู้บริหารยอมรับ ฟังข้อเสนอแนะจากอาจารย์ก่อนที่จะตัดสินใจ ส่วนเรื่องอื่น ๆ และผลสรุปรวมทั้ง อาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในระดับ ผู้บริหารร่วมกับกรรมการหรือ กลุ่มอาจารย์ ทำการตัดสินใจ

กลุ่มอาจารย์มีความคิดเห็นว่า การประชุมหรือชมรมในกิจกรรม นักเรียน อาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับ ผู้บริหารร่วมกับกรรมการหรือ กลุ่มอาจารย์ ทำการตัดสินใจ ส่วนเรื่องอื่น ๆ และผลสรุปรวมทั้ง อาจารย์ควรมีส่วน ร่วมในการตัดสินใจสั่งการในระดับ ผู้บริหารยอมรับฟังข้อเสนอแนะจากอาจารย์ก่อนที่จะตัดสินใจ

เมื่อทำการทดสอบสมมติฐาน โดยการใช้การทดสอบค่าที (t-test) แล้วปรากฏว่า นอกจากเรื่องพิจารณาเรื่องราวร้องทุกข์ของนักเรียนแล้ว ทุกเรื่อง และผลสรุปรวมทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย

ผลสรุปการ เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ เกี่ยวกับ ความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของอาจารย์ในงานบริหารการศึกษาทั้ง 5 ด้าน ปรากฏผลว่า

กลุ่มผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า งานวิชาการและงานกิจการนักเรียน ควรให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในระดับสูงคืออยู่ในระดับผู้บริหารร่วมกับ กรรมการหรือกลุ่มอาจารย์ทำการตัดสินใจ ส่วนงานบริหารบุคลากรในโรงเรียน งาน เกี่ยวกับชุมชน และการประชาสัมพันธ์โรงเรียน งานอาคารสถานที่ ชุมการ การเงิน และการให้บริการ อาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในระดับ ผู้บริหารยอมรับฟังข้อ เสนอแนะจากอาจารย์ก่อนที่จะตัดสินใจ

กลุ่มอาจารย์มีความคิดเห็นว่า งานวิชาการและงานกิจการนักเรียน อาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในระดับ ผู้บริหารยอมรับฟังข้อ เสนอแนะ จากอาจารย์ก่อนที่จะตัดสินใจ ส่วนงานบุคลากรในโรงเรียน งานเกี่ยวกับชุมชนและการ ประชาสัมพันธ์โรงเรียน งานอาคารสถานที่ ชุมการ การเงิน และการให้บริการ อาจารย์ ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในระดับ ผู้บริหารตัดสินใจเอง และพร้อมจะปรับแก้ ทามความคิดเห็นของอาจารย์ได้บ้าง

เมื่อทำการทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบค่าที (t-test) แล้วปรากฏว่า ทั้งสองกลุ่ม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สั่งการของอาจารย์ในทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับ สมมติฐานการวิจัย

การอภิปรายและข้อเสนอแนะ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จากผลการวิจัยปรากฏว่าผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุในช่วง 41 - 50 ปี มีอายุราชการมากกว่า 25 ปี มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี และมีตำแหน่งเป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการมากที่สุด โดยปกติกรมสามัญศึกษาจะแต่งตั้ง ผู้บริหารที่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง การที่ผู้บริหารส่วนใหญ่มีอายุในช่วง 41 - 50 ปี และมีอายุราชการมากกว่า 25 ปี นั้นนับว่ามีประสบการณ์ในการทำงาน มีความรอบรู้ในงานการศึกษาทั้งด้านต่าง ๆ มาก และอยู่ในวัยที่ต้องการความก้าวหน้าทางหน้าที่การงาน กำลังสนใจและตั้งใจปฏิบัติงาน ซึ่งนับว่าเหมาะสมที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหาร ด้านวุฒิการศึกษาส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มีวุฒิปริญญาโทเพียงร้อยละ 7 และถึงแม้ว่าการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารกรมสามัญศึกษาจักให้มีการอบรมแล้วก็ตาม ในสภาพปัจจุบันอาจารย์ส่วนใหญ่ร้อยละ 85.3 จะจบปริญญาตรี และกำลังจะจบการศึกษาในระดับปริญญาโท และปริญญาเอกเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ จะเห็นได้จากจำนวนนิสิตนักศึกษาที่มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ประกาศรับเพิ่มขึ้นทุก ๆ ปี กรมสามัญศึกษาน่าจะต้องส่งเสริมให้มีการส่งผู้บริหารโรงเรียน เข้าศึกษาดำเนินการบริหารการศึกษาในระดับปริญญาโททุก ๆ คนเป็นอย่างน้อย เพื่อเพิ่มขวัญ กำลังใจและขีดความสามารถในการบริหารงาน ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามนี้ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน เนื่องจากโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ กรมสามัญศึกษา ตามเกณฑ์ที่ ก.ค. กำหนดจะมีผู้ช่วยผู้อำนวยการได้ 4 คน

อาจารย์ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุอยู่ในช่วง 31 - 40 ปี มีอายุราชการอยู่ในช่วง 6 - 10 ปี มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรี และมีตำแหน่งเป็นครู-อาจารย์มากที่สุด แสดงว่าอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ส่วนใหญ่จะเป็นเพศหญิง ซึ่งก็เป็นไปตามสภาพความจริงที่ผู้หญิงนิยมยึดอาชีพครูมากกว่าผู้ชาย การที่อาจารย์ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 31 - 40 ปี และมีอายุราชการอยู่ในช่วง 6 - 10 ปีนั้น นับว่าเป็นผู้มีประสบการณ์ในการสอน และปฏิบัติหน้าที่มานานพอสมควร อยู่ในวัยที่มีความกระตือรือร้น ต้องการความก้าวหน้าและมั่นคงในการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีวุฒิทางการศึกษาในระดับปริญญาตรี ซึ่งนับว่าไม่มีปัญหาในด้านการสอนในระดับมัธยมศึกษา แต่โรงเรียนที่สมควรจะส่งเสริมให้

อาจารย์ได้รับการพัฒนา เพิ่มพูนความรู้ความชำนาญให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดยการส่งไปเรียนระดับปริญญาโท เพื่อเป็นการเพิ่มขวัญ กำลังใจ และขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน อาจารย์ที่คอยแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งครู-อาจารย์ คงเป็นเพราะครู-อาจารย์เป็นบุคลากรส่วนใหญ่ของโรงเรียน นับว่าทั้งสองกลุ่มมีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของอาจารย์

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ปรากฏผลดังนี้

1. งานวิชาการ จากผลการวิจัยพบว่า โดยสรุปรวมผู้บริหารต้องการให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ เรื่องต่าง ๆ ในงานวิชาการ ในระดับผู้บริหาร ร่วมกับกรรมการหรือกลุ่มอาจารย์ทำการตัดสินใจ แต่อาจารย์กลับต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ ในระดับผู้บริหารยอมรับฟังข้อ เสนอแนะจากอาจารย์ก่อนที่จะตัดสินใจ ซึ่งน้อยกว่าระดับที่ผู้บริหารต้องการให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ เขตการศึกษา 6 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะงานวิชาการ และบทบาทของอาจารย์เป็นอย่างดี จึงต้องการให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในระดับ ผู้บริหารร่วมกับกรรมการหรือกลุ่มอาจารย์ทำการตัดสินใจ เพราะอาจารย์มีความรู้ความสามารถในเนื้อหาวิชา เทคนิคต่าง ๆ ในการอบรมสั่งสอนนักเรียน กระบวนการเกี่ยวกับการดำเนินงานทางวิชาการ และมีหน้าที่โดยตรงในด้านการเรียนการสอน ย่อมรู้สภาพปัญหาต่าง ๆ ในงานวิชาการ เหมาะสมที่จะให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในลักษณะของกรรมการหรือกลุ่มอาจารย์ เพราะอาจารย์ยอมให้ข้อมูลที่สมบูรณ์ถูกต้องแม่นยำเพียงพอ และการให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ เกี่ยวกับงานของอาจารย์อย่างเต็มที่ เรนซิส ไลเคิร์ต (Rensis Likert , อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ 2523 : 120) ให้ความเห็นว่า เป็นลักษณะการบริหารองค์การที่ดีมีประสิทธิภาพ บริหารได้ทั้งงาน ใจได้ทั้งน้ำใจ น่าเสียดายที่อาจารย์เองกลับต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในระดับ ผู้บริหารยอมรับฟังข้อ เสนอแนะจากอาจารย์ก่อนที่จะตัดสินใจ ซึ่งเป็นลักษณะของการติดต่อสื่อสารทางเดียว ย่อมไม่มีประสิทธิภาพ เหมือนผู้บริหาร ร่วมกับกรรมการหรือกลุ่มอาจารย์ทำการตัดสินใจที่เป็นลักษณะของการติดต่อสื่อสาร

สองทาง เพราะเมื่อเกิดปัญหาสามารถปรึกษาหารือร่วมกันแก้ปัญหาก็ โดยเฉพาะกระบวนการ
การตัดสินใจ เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกันเรื่อยไป กล่าวคือ เมื่อตัดสินใจว่าจะปฏิบัติอะไร
ลงไปแล้ว การปฏิบัตินั้นก็ จะทำให้เกิดปัญหาที่จะต้องวินิจฉัยสั่งการต่อไปอีก (สวัสต์
สุคนธ์รังษี, 2517 : 1) ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าอาจารย์ควรปรับความต้องการในการมี
ส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในงานวิชาการแต่ละเรื่อง โดยเฉพาะบางเรื่องที่ผู้บริหาร
และอาจารย์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่ต่างกันมาก
เช่น การจัดแบ่งหน้าที่ทางวิชาการให้กับอาจารย์ในโรงเรียน คือผู้บริหารต้องการให้อาจารย์
มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในระดับ ผู้บริหารร่วมกับกรรมการ หรือกลุ่มอาจารย์ทำการ
ตัดสินใจ แต่อาจารย์ต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับ ผู้บริหารตัดสินใจเอง และ
พร้อมจะปรับแก้ตามความคิดเห็นของอาจารย์ไต่บ้าง ซึ่งน่าจะเป็นปัญหาในการบริหาร
งานวิชาการ เพราะความคิดเห็นของทั้งสองกลุ่มขัดแย้งกัน จะเห็นได้ว่าผู้บริหารต้อง
การใช้ภาวะผู้นำ แบบประชาธิปไตย แต่อาจารย์ต้องการให้ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำแบบ
ค่อนข้างเผด็จการ เพื่อประสิทธิภาพของการบริหารงานในองค์กร อาจารย์ควร
ปรับความต้องการของตัวเองให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหาร เพราะภาวะ
ผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นแบบอย่างที่ดีกว่าที่สุด และอำนวยผลในการบริหารงาน
มากที่สุด (สมพงศ์ เกษมสิน, 2521 : 223)

2. งานบุคลากรในโรงเรียน จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารต้องการให้
อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในระดับ ผู้บริหารยอมรับทั้งข้อเสนอแนะจาก
อาจารย์ก่อนที่จะตัดสินใจ แต่อาจารย์ต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในระดับ
"ผู้บริหารตัดสินใจเอง และพร้อมจะปรับแก้ตามความคิดเห็นของอาจารย์ไต่บ้าง" ที่เป็น
เช่นนี้อาจเนื่องมาจากว่าระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการดำเนินงานบุคลากรในโรงเรียน
มัธยมศึกษา ผู้บริหารไม่มีอิสระในการดำเนินงาน ต้องปฏิบัติตามนโยบาย ระเบียบ
คำสั่ง และแบบแผนที่กรมสามัญศึกษากำหนด ทั้งที่นายจรรยา มานิตกุล (2525 : 51)
ได้กล่าวว่า "การสรรหาคณะจากภายนอกโรงเรียนในบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษานั้น จะมีบทบาทไม่มากนัก เพราะตามปกตินั้น กรมสามัญศึกษา มีระเบียบ
ปฏิบัติอยู่แล้ว คือพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 และ

พระราชบัญญัติข้าราชการครู พ.ศ. 2523" โดยทั่วไปเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับงาน บุคลากรในโรงเรียนผู้บริหารสามารถตัดสินใจเองโดยอาศัยระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เป็นบรรทัดฐาน ผู้บริหารจึงไม่ให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากนัก และอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาเอง ก็ไม่ต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในงาน บุคลากรมากนัก โดยเฉพาะเรื่องการควบคุมความประพฤติ และระเบียบวินัยของ อาจารย์และนักการศึกษา ระเบียบความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ ของอาจารย์ต่ำกว่าระดับความต้องการของผู้บริหาร ที่ต้องการให้อาจารย์มีส่วนร่วม มาก ผู้วิจัยคิดว่าเรื่องนี้เป็นเรื่องหนึ่งที่มีปัญหาในการบริหารงานมาก เพราะโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ประกอบด้วยบุคลากรเป็นจำนวนมาก การที่บุคคลอยู่ร่วมกันจำนวนมาก ย่อมเป็นการยากที่จะให้ทุกคนปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับและวินัย ที่กำหนดไว้โดยครบถ้วน ดังนั้นจึงมักปรากฏว่ามีผู้ฝ่าฝืนระเบียบวินัยอยู่เสมอ เมื่อเกิดมีผู้กระทำผิดวินัยขึ้น นักบริหารหรือหัวหน้างานผู้รับผิดชอบ จะต้องดำเนินการเกี่ยวกับความผิดนั้นโดยเร็วและยุติธรรม ความยุ่งยากประการหนึ่งเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัยคือ ความไม่เท่าเทียมกันซึ่งเป็นที่มาแห่งความไม่พึงพอใจ และทำให้เสียขวัญในการปฏิบัติงาน (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526 : 227) ผู้วิจัยจึงมีความคิดเห็นว่า อาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ เขตการศึกษา 6 ควรปรับความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้อยู่ในระดับเกี่ยวกับความต้องการให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหาร การเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา สาเหตุปัญหา แนวทางแก้ปัญหาย่อมเป็นการเพิ่มทางเลือกในการตัดสินใจแก้ปัญหาลงให้ผู้บริหารพิจารณา ทำให้อาจารย์สามารถเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด และเป็นที่ยอมรับของอาจารย์มากที่สุดได้

3. งานเกี่ยวกับชุมชนและประชาสัมพันธ์โรงเรียน จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารต้องการให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในระดับ ผู้บริหารยอมรับฟังข้อเสนอแนะจากอาจารย์ ก่อนที่จะทำการตัดสินใจ แต่อาจารย์ต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในระดับ ผู้บริหารตัดสินใจเอง และพร้อมจะปรับแก้ตามความคิดเห็นของอาจารย์ไต่บ้าง นพพงษ์ บุณจิตราคุลย์ (2525 : 26) กล่าวว่า โรงเรียนและชุมชนจะต้องเป็นของคู่กันเสมอเพราะ มนุษย์ต้องมีระบบการถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ที่สะสมมาให้กับคนรุ่นหลัง เพื่อ

ความเจริญก้าวหน้าของสังคม โรงเรียนจึงเป็นรูปแบบหนึ่งที่มนุษย์สร้างสรรค์ขึ้น เพื่อให้มีการถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบ โรงเรียนได้รับการสนับสนุนทางการเงินจากชุมชนในรูปภาษี และความช่วยเหลือพิเศษ ดังนั้นโรงเรียนจึงมีขอบข่ายทางกฎหมาย ศีลธรรม และความรับผิดชอบร่วมกับชุมชน ประชาชนมีส่วนเป็นเจ้าของ และอุปถัมภ์โรงเรียน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชนจำเป็นต้องเป็นกระบวนการสองทาง คือ โรงเรียนต้องมีส่วนร่วมพัฒนาชุมชน ให้ข่าวสารกับชุมชน ชุมชนต้องมีส่วนร่วมการพัฒนาสนับสนุนโรงเรียนในเวลาเดียวกัน จะเห็นได้ว่างานด้านการประชาสัมพันธ์โรงเรียน เป็นงานสำคัญงานหนึ่งที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากอาจารย์ในโรงเรียนทุกคน ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่า ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดนโยบาย วางแผนงาน การกำหนดค่านิยมการดำเนินงานเกี่ยวกับการให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชนและที่ความต้องการให้ชุมชนช่วยเหลือ ควรที่ทั้งผู้บริหารและอาจารย์ควรร่วมตัดสินใจในรูปของกรรมการกิติมา ปรีดีติลล (2529 : 122) ให้ความเห็นว่า การเปิดโอกาสให้สมาชิกของกลุ่มได้ร่วมกันใช้ความคิดเห็นพิจารณาตัดสินใจ และเลือกทางเลือกที่ดี ซึ่งการเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วม จะทำให้สมาชิกมีความกระตือรือร้น มีความพอใจในสิ่งที่ต้องการ มีความรู้สึกเป็นที่ยอมรับ และที่ดีที่สุดคือทำให้มีการนำเอาทางเลือกมาอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง งานในค่านิยมประชาสัมพันธ์โรงเรียนจะได้ดำเนินการได้ผลดียิ่งขึ้นไป จากผลการวิจัยเรื่องการให้บุคลากรภายนอกใช้อาคารสถานที่ของโรงเรียนจัดกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการให้อาจารย์มีส่วนร่วมอย่างมาก แสดงว่าทั้งผู้บริหารและอาจารย์ไม่ค่อยสนใจในเรื่องนี้ ซึ่งที่จริงแล้ว เรื่องนี้ นับว่าเป็นเรื่องสำคัญ และหลีกเลี่ยงไม่ได้เรื่องหนึ่งที่โรงเรียนจะต้องบริการชุมชนก่อนที่จะให้ชุมชนบริการโรงเรียน ดังนั้นถ้าทั้งผู้บริหารและอาจารย์ได้มีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือ กำหนดแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้ชุมชนเกิดทัศนคติที่ดีต่อโรงเรียน ก็กว่าที่จะปล่อยให้เป็นที่หน้าของผู้บริหารของตัดสินใจคนเดียว อาจทำให้เกิดปัญหาระหว่างโรงเรียนกับชุมชน หรือปัญหาความขัดแย้งในหน่วยงานได้

4. งานอาคารสถานที่ ชุมการ การเงิน และการให้บริการ จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารต้องการให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งการในระดับผู้บริหาร รับฟังข้อเสนอแนะจากอาจารย์ก่อนที่จะตัดสินใจ แต่อาจารย์ต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งการในระดับผู้บริหารตัดสินใจเอง และพร้อมที่จะปรับแก้ตามความ

คิดเห็นของอาจารย์ไคบาง จะเห็นไควงานคานนี้ผู้บริหาร ให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการ
 ทักสินใจ ไม่มากนัก คือยอมให้อาจารย์เสนอแนะความคิดเห็นต่อผู้บริหารประกอบการทัก
 สินใจแทบทุกเรื่อง ยกเว้นการเป็นกรรมการตรวจการจ้าง เกี่ยวกับการก่อสร้าง
 อาคารเรียน บ้านพักครูของโรงเรียน ผู้บริหารต้องการทักสินใจเอง และพร้อมจะ
 ปรับแก้ตามความคิดเห็นของอาจารย์ไคบาง งานต่าง ๆ ในคานนี้อาจารย์เองก็ต้องการ
 มีส่วนร่วมในการทักสินใจสังการในระดับ ผู้บริหารทักสินใจเอง และพร้อมที่จะปรับแก้
 ตามความคิดเห็นของอาจารย์ไคบาง ยกเว้นเรื่อง การพิจารณาจัดสรรงบประมาณ
 ประจำปี การพิจารณาเกี่ยวกับการใช้วัสดุปฏิบัติงานและครุภัณฑ์ทางการศึกษา และการ
 จัดบริการห้องสมุด โสภทัศนศึกษา แนะนำ และสวัสดิการ อาจารย์ต้องการมีส่วนร่วม
 ในการทักสินใจสังการในระดับผู้บริหารยอมรับฟังข้อ เสนอแนะจากอาจารย์ก่อนที่จะทักสินใจ
 ซึ่ง เป็นระดับเดียวกับที่ผู้บริหารให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการทักสินใจสังการ แต่ผู้วิจัยคิดว่า
 ทั้งผู้บริหารและอาจารย์ควรปรับความตองการมีส่วนร่วมในการทักสินใจสังการให้เป็นระดับ
 ผู้บริหารร่วมกับกรรมการหรือกลุ่มอาจารย์ทำการทักสินใจ เนื่องจากว่าโดยทั่วไปแล้วเรื่อง
 ดังกล่าวนั้นมัก เป็นปัญหาก่อให้เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน เป็นผลให้อาจารย์ขาดขวัญ
 กำลังใจในการปฏิบัติงาน คือ อาจารย์ต้องการเงินเพื่อใช้พัฒนาางานต่าง ๆ จำนวนหนึ่ง
 แต่ผู้บริหารอาจ ไม่สามารถจัดสรรให้ได้ เนื่องจากคิปัญหา เรื่องระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับ
 การใช้จ่ายเงิน หรือผู้บริหารไม่เห็นควยกับเหตุผลต่าง ๆ ที่ขอมา ดังนั้นมักจะก่อให้เกิด
 เกิดความขัดแย้งกัน เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว ผู้บริหารและอาจารย์จึงควรปรึกษาหารือรวม
 ทักสินใจ เป็นกลุ่มบุคคลดีกว่าที่ผู้บริหารจะทักสินใจเอง เพราะถึงแม้ว่าอาจารย์จะไม่ได้
 รับการจัดสรรเงินตามที่ตองการ แต่ก็จะได้รับทราบถึงสาเหตุต่าง ๆ และการมีส่วนร่วมใน
 การแสดงความคิดเห็น ย่อมเกิดความพึงพอใจ เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ส่วน
 เรื่องการ เป็นกรรมการตรวจการจ้าง เกี่ยวกับการก่อสร้างอาคารเรียน บ้านพักครูของ
 โรงเรียน ผู้บริหารก็ควรจะให้มีการปรึกษาหารือ ก่อนที่จะตั้ง เป็นกรรมการ เพราะงาน
 คานนี้ตองอาศัยความรู้ความสามารถ และความชำนาญเฉพาะคาน เพื่อให้ได้กรรมการ
 ที่เหมาะสมและเต็มใจในการปฏิบัติงาน

5. งานกิจการนักเรียน จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารตองการให้อาจารย์
 มีส่วนร่วมในการทักสินใจสังการในระดับ ผู้บริหารร่วมกับกรรมการ หรือกลุ่มอาจารย์
 ทำการทักสินใจแต่อาจารย์ตองการมีส่วนร่วมในการทักสินใจสังการในระดับ ผู้บริหาร

ยอมรับทั้งข้อ เสนอแนะจากอาจารย์ก่อนที่จะตัดสินใจ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าผู้บริหารมีความคิดเห็นที่ถูกต้องแล้ว เนื่องจากงานกิจการนักเรียน เป็นงานที่ครู-อาจารย์ของปฏิบัติโดยตรง อาจารย์เป็นผู้ใกล้ชิดกับนักเรียน จึงน่าจะรู้ปัญหาและความต้องการของนักเรียนได้ดีย่อมสามารถให้ข้อมูล ข่าวสารที่เป็นจริงประกอบการตัดสินใจได้ดี อาจารย์จึงควรปรับความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้อยู่ในระดับเดียวกับที่ผู้บริหารต้องการ การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของอาจารย์ ในงานบริหารการศึกษาทั้ง 5 ด้าน

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของอาจารย์ในงานกิจการนักเรียน และงานวิชาการมากที่สุดตามลำดับ แต่อยู่ในระดับเดียวกันคือ ระดับผู้บริหารร่วมกับกรรมการหรือกลุ่มอาจารย์ หากการตัดสินใจสั่งการและต้องการให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในงานบุคลากรในโรงเรียน งานอาคารสถานที่ ชุมนุม การเงินและการให้บริการ งานเกี่ยวกับชุมชน และประชาสัมพันธ์โรงเรียนน้อยที่สุดตามลำดับ แต่อยู่ในระดับเดียวกัน คือ ระดับผู้บริหารยอมรับทั้งข้อ เสนอแนะจากอาจารย์ก่อนที่จะตัดสินใจ ส่วนอาจารย์ของกรมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ ในงานกิจการนักเรียนและงานวิชาการมากที่สุดตามลำดับ แต่อยู่ในระดับเดียวกัน คือ ระดับผู้บริหารยอมรับทั้งข้อ เสนอแนะจากอาจารย์ก่อนที่จะตัดสินใจสั่งการ และต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในงานบุคลากรในโรงเรียน งานอาคารสถานที่ ชุมนุม การเงิน และการให้บริการงานเกี่ยวกับชุมชน และประชาสัมพันธ์โรงเรียนในระดับน้อยที่สุดตามลำดับ แต่ยังอยู่ในระดับเดียวกัน คือ ระดับผู้บริหารตัดสินใจเอง และพร้อมที่จะปรับแก้ตามความคิดเห็นของอาจารย์ได้บ้าง เมื่อทำการทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบค่าที (t-test) แล้วปรากฏว่าทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของอาจารย์ ในทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย จะเห็นได้ว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในงานบริหารการศึกษาทั้ง 5 ด้านแตกต่างกัน ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า ในปัจจุบันผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ เขตการศึกษา 6 ส่วนใหญ่ของการบริหารงานโดยใ้ช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย เปิดโอกาสให้อาจารย์เข้าร่วมในการตัดสินใจในระดับสูง อาจารย์น่าจะต้องเข้าร่วมตัดสินใจในระดับเดียวกับที่ผู้บริหารต้องการ เพื่อให้การบริหารงานในโรงเรียนมีประสิทธิภาพ

ลดความขัดแย้ง เพิ่มขวัญกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับความคิดเห็นของ
 ธงชัย สันติวงษ์ (2523 : 380) ที่ให้ความเห็นว่า การให้คนงานมีส่วนร่วม
 ในการบริหาร จะ เป็นสิ่งช่วยให้คนงานมีโอกาสตอบสนองสิ่งจูงใจของคนได้ ก่อให้เกิด
 ความพอใจขึ้นในตัวคนงาน การมีส่วนร่วม (participation) จะเป็นสิ่งที่ทำให้งาน
 ต่าง ๆ ของผู้อยู่ใต้มงคัมบัฒฐามีความหมายมากขึ้น และเท่ากับเป็นการยอมรับความ
 สำคัญของผู้อยู่ใต้มงคัมบัฒฐากว้ย การให้มีส่วนร่วมในการบริหารมีใช้จะเป็นประโยชน์
 สำหรับคนงานเท่านั้น แต่ยังเป็นประโยชน์สำหรับฝ่ายบริหารอีกกว้ย การที่ผู้อยู่ใต้มงคัมบัฒฐาได้
 ทรบความคิดเห็นของคนงานก็ยอมช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องยิ่งขึ้น ดังนั้นจึงสรุป
 ได้ว่า การให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ มีความสำคัญต่อการบริหารการ
 ศึกษา มาก เพราะผู้บริหารเองยอมไม่สามารถตัดสินใจสั่งการได้ก็ ถูกต้อง มีประสิทธิภาพ
 และประสิทธิผลในทุกเรื่อง การตัดสินใจสั่งการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดของกระบวนการ
 การบริหารการศึกษา เพราะผลของการตัดสินใจสั่งการอาจทำให้องค์การเจริญรุ่งเรือง
 หรือล้มละลายได้ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ
 จากผู้อยู่ใต้มงคัมบัฒฐาทุกฝ่ายในหน่วยงาน เป็นกระบวนการเชื่อมต่อกลั่นกันเป็นสัคส่วน
 ตามอำนาจหน้าที่ อาศัยข้อมูลที่พร้อมมูล สมบูรณ์เพียงพอและถูกต้องแม่นยำ ให้ผู้อยู่ใต้มงคัมบัฒฐามี
 ส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานเขาอย่างเต็มที่
 ส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นทีม (เรนซิส ไลเคิร์ต Rensis Likert
 อ้างถึงในสมยศ นาวิการ, 2523 : 120) แต่การจะให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการ
 ตัดสินใจสั่งการทุกเรื่อง อาจจะไม่ใช้การตัดสินใจสั่งการที่ที่สุดเสมอไป ผู้บริหาร
 ควรใช้พิจารณาว่าเมื่อไรควรใช้การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นกลุ่ม เมื่อไร
 ควรใช้การตัดสินใจเอง ซึ่งกิติมา ปรีทีกิลก (2529 : 121-122) ให้ความเห็นว่า
 ในปัจจุบันนี้การตัดสินใจโดยบุคคลคนเดียว นิยมใช้กับปัญหาที่ง่าย ๆ ปัญหาที่ทองการ
 ให้เป็นความลับ และปัญหาที่เร่งด่วน การตัดสินใจแก่ปัญหาโดยบุคคลคนเดียวนั้น
 บางครั้งทองระวังในเรื่องการสื่อสารและทึความ เพราะหากการสื่อสารไม่ดี ผลจากการ
 ตัดสินใจอาจเกิดปฏิกิริยาต่อต้านจากกลุ่มขึ้นได้ ดังนั้นหากจำเป็นต้องมีการตัดสินใจโดย
 ผู้บริหารคนเดียว ควรจะใช้ใช้แจงให้สมาชิกรู้ว่า ทำไมจึงมีการตัดสินใจ ไปก่อนที่จะใช้
 แจงให้ทราบทั่วไป การตัดสินใจโดยกลุ่มจะทำให้สมาชิกมีความกระตือรือร้น มีความ
 พอใจในสิ่งที่ทองการ มีความรู้สึกเป็นที่ยอมรับ ที่ที่สุดคือทำให้มีการนำเอาทางเลือก

มาอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง จากการปฏิบัติที่ผ่านมาจะเห็นว่า การตัดสินใจโดยกลุ่ม แม้ว่าจะใช้เวลามากกว่าในการแก้ปัญหา เมื่อเปรียบเทียบกับกรแก้ปัญหาโดยบุคคลก็ตาม นับว่ายังดีกว่าการตัดสินใจโดยคนคนเดียว ถึงคำพังเพยที่ว่า สองหัวดีกว่าหัวเดียว ผู้บริหารจึงควรจะต้องศึกษาให้ทราบว่าในแต่ละเรื่องแต่ละงาน อาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในระดับใด ผลการตัดสินใจสั่งการจึงจะเกิดประสิทธิภาพ มีประสิทธิผลสูงที่สุด เหมาะสมกับสถานการณ์ที่สุด ประหยัดที่สุด ทันเหตุการณ์ที่สุด

ขอเสนอแนะสำหรับการบริหารงานการศึกษา

1. จากการวิจัยของประนอม บุญเนา (2521 : 114) ที่ไคศึกษากระบวนการตัดสินใจสั่งการในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาในส่วนกลาง พบว่า ทั้งผู้บริหารและครูอาจารย์ทางกองการที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานวิชาการในระดับมาก และผลการวิจัยของวินัย สมมิตร (2521 : 99) ที่ไคศึกษากระบวนการตัดสินใจสั่งการในวิทยาลัยครูในประเทศไทย พบว่า ผู้บริหารและครูอาจารย์กองการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับมากเช่นกัน แต่จากผลการวิจัยนี้พบว่าผู้บริหารและอาจารย์ กองการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในระดับที่แตกต่างกันคือ ผู้บริหารกองการให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับผู้บริหารร่วมกับกรรมการหรือกลุ่มอาจารย์ทำการตัดสินใจ ส่วนอาจารย์กองการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในระดับ ผู้บริหารยอมรับฟังข้อเสนอแนะจากอาจารย์ก่อนที่จะตัดสินใจ ผู้วิจัยศึกษาว่างานวิชาการเป็นงานหลักและสำคัญที่สุดของโรงเรียน มักจะเกิดความขัดแย้งกันในการบริหารงาน โดยเฉพาะถ้าเป็นเรื่องที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความข้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการที่แตกต่างกันมาก ๆ เช่น การจัดแบ่งหน้าที่ทางวิชาการให้กับอาจารย์ในโรงเรียนมักจะมีปัญหาวิพากษ์วิจารณ์ว่าผู้บริหารมอบหมายให้อาจารย์ท่านนั้นท่านนี้ทำมากเกินไป มอบหมายงานไม่เหมาะสมกับความสามารถ หรือมีความล่าเอียง เป็นต้น พิจารณาจากข้อค้นพบ จะเห็นได้ว่าระดับความข้องการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและอาจารย์แตกต่างกันมาก ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าอาจารย์ควรปรับความข้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการให้อยู่ในระดับเดียวกับผู้บริหารคือ เป็นระดับผู้บริหารร่วมกับกรรมการหรือกลุ่มอาจารย์ทำการตัดสินใจสั่งการ โดยผู้บริหารอาจจัดให้มีการประชุมปฏิบัติการ อภิปรายจัดแบ่งหน้าที่ให้กับครู

อาจารย์ ความขัดแย้งต่าง ๆ ก็คงจะไม่เกิดขึ้น เพราะอาจารย์ทุกคนได้ร่วมรับรู้ มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ขอมกเกิดความพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย

2. จากข้อค้นพบในการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่ว่า การกำหนดความต้องการบุคลากรเพื่อเสนอกรมสามัญศึกษา การควบคุมดูแลความประพฤติและระเบียบวินัยของอาจารย์ และนักการภารโรง ทั้งผู้บริหารและกลุ่มอาจารย์มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันมากและเรื่องนี้เป็นปัญหามากที่สุดในหน่วยงานคงเป็นเพราะว่าเรื่องเหล่านี้ผู้บริหารไม่มีอิสระและอำนาจในการตัดสินใจสั่งการ ท้องอาศัยนโยบาย กฎระเบียบข้อบังคับจากหน่วยงานอื่น โรงเรียนส่วนใหญ่จึงมักเกิดความขัดแย้งในการบริหารการศึกษามาก เพราะเมื่ออาจารย์เกิดความขัดแย้งไม่พอใจ ก็จะขาดความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานที่อื่น ๆ ไปด้วย กล่าวคือ ในเรื่องกำหนดความต้องการเพื่อเสนอกรมสามัญศึกษา กรมสามัญศึกษาเป็นผู้กำหนดอัตราที่จะให้โรงเรียน ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดสาขาวิชาที่ต้องการ แต่ต้องอยู่ในจำนวนอัตราที่กรมสามัญศึกษากำหนดให้รับ และเรื่องการย้ายอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดความต้องการอาจารย์ที่ย้ายมาปฏิบัติหน้าที่แทน บางครั้งกรมสามัญศึกษาก็นำอาจารย์โดยไม่คำนึงถึงปัญหาของโรงเรียน เรื่องนี้ก็ก่อให้เกิดปัญหาระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ เพราะอาจารย์ส่วนใหญ่จะเข้าใจว่าผู้บริหารกำหนดความต้องการ หาบุคลากรไม่เหมาะสม เล่นพรรคเล่นพวก เป็นต้น สำหรับเรื่องการควบคุมดูแลความประพฤติ และระเบียบวินัยของอาจารย์และนักการภารโรงนั้น มักเกิดปัญหาความขัดแย้ง เรื่องอาจารย์เข้าใจว่าผู้บริหารไม่ยุติธรรมปล่อยให้ลอยนวลไม่ลงโทษทางวินัย โดยเฉพาะกรณีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน 2 ชั้น เมื่อพิจารณาผลการวิจัยจะพบว่าผู้บริหารต้องการให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในระดับผู้บริหาร ขอมรับฟังข้อเสนอแนะจากอาจารย์ก่อนที่จะตัดสินใจ แต่อาจารย์ต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในระดับ ผู้บริหารตัดสินใจเองและขอทราบความคิดเห็นของอาจารย์ ซึ่งความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของทั้งสองกลุ่มแตกต่างกัน ผู้วิจัยคิดว่าในเมื่อผู้บริหารขอมรับฟังข้อเสนอแนะจากอาจารย์ก่อนจะตัดสินใจ อาจารย์น่าจะทงปรับความต้องการมีส่วนร่วมให้อยู่ในระดับเดียวกับผู้บริหาร ถ้าเป็นไปได้ผู้บริหารเองน่าจะทงปรับความต้องการให้อาจารย์มีส่วนร่วมสูงขึ้นในระดับผู้บริหารร่วมกับกรรมการหรือกลุ่มอาจารย์ทงการตัดสินใจ เพราะเมื่อทั้งสองกลุ่มได้ปรึกษาหารือกันแล้ว ผู้บริหารขอม

จะสามารถชี้แจงถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการ และสามารถเลือก
ตัดสินใจจากทางเลือกหลาย ๆ ทางที่อาจารย์เสนอแนะ ผลการตัดสินใจย่อมเป็นที่พอใจ
แก่ทุกฝ่าย ลดปัญหาความขัดแย้ง

3. จากการใช้แบบการแบ่งลักษณะของผู้นำตามลักษณะการให้ผู้ที่บังคับบัญชา
มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของ Robert Tannenbaum และ Warren H.
Schmidt ในการวิจัยค้นคว้าความต้องการให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการใน
งานบริหารการศึกษาทั้ง 5 ด้านในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา
เขตการศึกษา 6 ในครั้งนี้ทั้งผู้บริหารและอาจารย์นำที่จะต้องศึกษาความต้องการให้
อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการทั้งในความคิดเห็นของผู้บริหาร และในความคิด
เห็นของอาจารย์โดยละเอียดทุกเรื่องในทุกด้าน ผู้บริหารจะไตร่ตรองและสามารถนำ
ข้อค้นพบมาพิจารณาว่าควรให้อาจารย์มีส่วนร่วมในระดับใด เช่น บางเรื่องอาจารย์
ไม่ต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการมากนัก ผู้บริหารก็สามารถตัดสินใจสั่งการไป
ได้เลย จะลดปัญหาหุนเวลาในการตัดสินใจ บางเรื่องผู้บริหารทราบว่าอาจารย์คง
มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในระดับสูง ผู้บริหารจะได้เปิดโอกาสให้อาจารย์เข้า
ร่วมตัดสินใจสั่งการ จะลดปัญหาความขัดแย้ง หรือบางเรื่องอาจารย์ไม่ต้องการมีส่วน
ร่วมในการตัดสินใจสั่งการแต่ผู้บริหารต้องการให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ
ผู้บริหารก็อาจต้องใช้กลวิธีกระตุ้นให้อาจารย์เกิดความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
สั่งการก่อนที่จะให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในระดับเดียวกับผู้บริหาร
ในทำนองเดียวกันอาจารย์ก็ควรศึกษาว่าแต่ละเรื่องผู้บริหารต้องการให้เข้ามีส่วนร่วม
ในการตัดสินใจสั่งการในระดับใด อาจารย์ก็ควรเข้ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ
ในระดับเดียวกัน ปัญหาความขัดแย้งในหน่วยงานก็คงจะไม่เกิดขึ้น

ขอเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ควรจะมีกรวิจัยเกี่ยวกับ ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับ
ความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการของอาจารย์ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
ขนาดอื่น ๆ โดยอาจทำเป็นภาคภูมิศาสตร์หรือเป็นเขตการศึกษา

2. ควรจะมีการวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของบุคลากรระดับต่าง ๆ เช่น หัวหน้าหมวด หัวหน้างานหรือหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ เป็นต้น

3. ควรจะมีการวิจัยความคิดเห็นของผู้บริหาร และอาจารย์เกี่ยวกับความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ โดยศึกษาความคิดเห็นจากประชากรหลาย ๆ กลุ่ม เช่น กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มผู้ช่วยผู้บริหาร กลุ่มหัวหน้าหมวดและหัวหน้างาน กลุ่มครู-อาจารย์เพื่อให้เกิดการวิจัยละเอียดยิ่งขึ้น