

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบการตัดสินใจของหัวหน้าการประถมอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ตามความเห็นของหัวหน้างานในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ
2. เพื่อศึกษาผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าการประถมอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ตามความเห็นของหัวหน้างานในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ
3. เพื่อเปรียบเทียบรูปแบบการตัดสินใจของหัวหน้าการประถมอำเภอที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี กับหัวหน้าการประถมอำเภอที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี
4. เพื่อเปรียบเทียบรูปแบบการตัดสินใจของหัวหน้าการประถมอำเภอที่มีประสบการณ์มาก กับหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์น้อย
5. เพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าการประถมอำเภอที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี กับหัวหน้าการประถมอำเภอที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี
6. เพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าการประถมอำเภอที่มีประสบการณ์มาก กับหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์น้อย
7. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการตัดสินใจกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าการประถมอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12

รูปแบบและวิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) โดยศึกษาจากข้าราชการที่ทำหน้าที่หัวหน้างานในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เขตการศึกษา 12 จำนวน 214 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 92.24 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการตัดสินใจและผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรม SPSS (statistical package for the social science) version 6.0

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอทั้งที่มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาตรี หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิทางการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี รวมทั้งหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ทั้งที่มีประสบการณ์มากและหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์น้อย มีรูปแบบการตัดสินใจโดยปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนแล้วตัดสินใจ
2. หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาตรี กับหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิทางการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีรูปแบบการตัดสินใจในการบริหารงานสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอทั้งโดยรวม ด้านงานบริหารทั่วไป งานการเจ้าหน้าที่ และงานนิเทศการศึกษา ไม่แตกต่างกัน ยกเว้น งานการเงินและพัสดุ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอทั้งสองระดับการศึกษามีรูปแบบการตัดสินใจแตกต่างกัน
3. หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์มากกับหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์น้อย มีรูปแบบการตัดสินใจในการบริหารงานสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ทั้งโดยรวมและทุกรายด้านไม่แตกต่างกัน
4. หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอทั้งที่มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาตรี หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิทางการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี รวมทั้งหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ทั้งที่มีประสบการณ์มากและหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์น้อย มีผลการปฏิบัติงานสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ทั้งโดยรวมและทุกรายด้านในระดับมาก
5. หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาตรี หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิทางการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีผลการปฏิบัติงานสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ทั้งโดยรวม ด้านงานบริหารทั่วไป งานการเจ้าหน้าที่ และงานการเงินและพัสดุไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ด้านงานนิเทศการศึกษา ซึ่งหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาตรี มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิทางการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี
6. หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์มาก กับหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์น้อย มีผลการปฏิบัติงาน ด้านงานบริหารทั่วไป และงานการเจ้าหน้าที่ ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นผลการปฏิบัติงานทั้งโดยรวมกับงานนิเทศการศึกษา และงานการเงินและ

พัสดุ ซึ่งหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์มาก มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์น้อย

7. รูปแบบการตัดสินใจของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ

อภิปรายผล

1. จากผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอทั้งที่มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาตรี หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิทางการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี รวมทั้งหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์มาก และหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์น้อย มีรูปแบบการตัดสินใจโดยปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนแล้วตัดสินใจ ทั้งนี้เนื่องจากการตัดสินใจมีมากมายหลายวิธี การตัดสินใจเรื่องหนึ่งๆ อาจใช้วิธีการหรือรูปแบบแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับตัวผู้บริหารเองที่จะใช้ดุลยพินิจในการเลือกวิธีการหรือรูปแบบการตัดสินใจให้เหมาะสมถูกต้องเป็นประโยชน์ โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพของงานเป็นสำคัญ (Vroom & Yetton, 1973, p. 156) ทั้งนี้หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอส่วนใหญ่อาจมีปัญหาในการที่จะให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหา การที่จะให้ผู้ร่วมงานพิจารณาปัญหานั้นในบางครั้งอาจไม่เกิดผลดีต่อการตัดสินใจเลย ซึ่งผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ต้องการมีส่วนร่วมในการพิจารณาทุกเรื่อง และในบางเรื่องผู้บริหารต้องเลือกตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ ซึ่งบางสถานการณ์ผู้บริหารจะมองทุกอย่างตามความคิดของตน แล้วปรึกษากับผู้ร่วมงานเพียงบางคน แล้วจึงเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดด้วยตนเอง (วันทนีย์ เรื่องทรัพย์, 2540, หน้า 136) ด้วยเหตุนี้ผลการวิจัยจึงพบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาตรี หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิทางการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี รวมทั้งหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์มาก และหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์น้อย มีรูปแบบการตัดสินใจโดยปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนแล้วตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ โกศล สุวรรณณีนี (2534, บทคัดย่อ) ที่ว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา มีรูปแบบการตัดสินใจสั่งการโดยปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วตัดสินใจ

2. หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาตรี กับหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีรูปแบบการตัดสินใจในการบริหารงานสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ทั้งโดยรวม ด้านงานบริหารทั่วไป งานการเจ้าหน้าที่ และ

งานนิเทศการศึกษา ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากในปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการการ-
 ประถมศึกษาแห่งชาติ จะอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงมาก จำเป็นต้องมีการปรับตัว
 ให้เข้ากับค่านิยม สังคม วัฒนธรรม ตลอดจนเทคโนโลยีและสังคมแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มี
 การใช้ข้อมูลข่าวสารมากขึ้น รวมทั้งบุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรจะมีความเป็นมือ
 อาชีพมากขึ้น (professionals) สามารถปรับตัวให้แปรเปลี่ยนกับสภาพที่เปลี่ยนไปตลอดเวลา
 และปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการชี้นำพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้นำยังคง
 ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 3 ประการ คือ องค์ประกอบด้านบุคคล องค์ประกอบด้านองค์กร
 องค์ประกอบด้านสถานการณ์ (ธงชัย สันติวงษ์, 2523, หน้า 185) เช่นกันลักษณะขนาดของ
 เป้าหมาย หรือโครงสร้างขององค์กรที่ไม่เหมือนกันจะเป็นตัวแปรที่ล้วนแต่มีอิทธิพลที่ทำให้
 รูปแบบหรือวิธีการตัดสินใจจำต้องเปลี่ยนไปด้วย (ภิญญู สาร, 2523, หน้า 317) นอกจากนี้
 ในสถานการณ์ที่ต่างกันผู้บริหารสามารถใช้รูปแบบการตัดสินใจที่ต่างกัน (วิชัย โสสุวรรณจินดา,
 2535, หน้า 185-186) ด้วยเหตุนี้วุฒิทางการศึกษาจึงไม่ใช่ปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบการตัดสินใจ
 ของ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ จึงส่งผลให้ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าการประถมศึกษา
 อำเภอที่มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาตรี กับหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิทางการศึกษา
 สูงกว่าปริญญาตรี มีรูปแบบการตัดสินใจในการบริหารงานสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ
 ทั้งโดยรวม ด้านงานบริหารทั่วไป งานการเจ้าหน้าที่ และงานนิเทศการศึกษา ไม่แตกต่างกัน

อนึ่งผลการวิจัยยังพบอีกว่า งานการเงินและพัสดุ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มี
 วุฒิทางการศึกษาปริญญาตรี กับหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิทางการศึกษาสูงกว่า
 ปริญญาตรี มีรูปแบบการตัดสินใจแตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารงานการเงินและพัสดุ
 เป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเงินเป็นปัจจัยพื้นฐานของการบริหารงาน ผู้ปฏิบัติงาน
 ต้องมีความซื่อสัตย์ สุจริต มีมนุษยสัมพันธ์ และมีความรู้ความสามารถด้านการเงินและพัสดุเป็น
 หลัก ในด้านที่จะปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ (วิโรจน์ วรรณวงศ์สอน, 2532,
 หน้า 30) จะเห็นได้ว่า งานการเงินและพัสดุเป็นงานที่มีความยุ่งยากสลับซับซ้อนด้วยระเบียบ
 ข้อบังคับ กฎหมาย ผู้ปฏิบัติจะต้องอาศัยความรู้จริงและประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ เพื่อให้การ
 บริหารงานดำเนินไปด้วยดี และถูกต้องตามระเบียบงานการเงินและพัสดุ จัดขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวก
 สะดวกเป็นสวัสดิการแก่บุคลากร และเป็นการรักษาผลประโยชน์ของทางราชการด้วย ดังนั้นหัว
 หน้การประถมศึกษาอำเภอจะต้องดำเนินการตรวจสอบวินิจจัยสั่งการด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต
 และรอบคอบ ซึ่งหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิทางการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีอาจมี
 ความเชื่อมั่นและมีความรอบคอบในการบริหารงานด้านการเงินและพัสดุมากกว่าหัวหน้าการ-

ประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาตรี ด้วยเหตุนี้ผลการวิจัยจึงพบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาตรีและหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิทางการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีรูปแบบการตัดสินใจในด้านการเงินและพัสดุ แตกต่างกัน

3. จากผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์มากกับหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์น้อย มีรูปแบบการตัดสินใจในการบริหารงานสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ทั้งโดยรวมและทุกรายด้านไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเนื่องจากหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์มากและหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์น้อย มีรูปแบบการตัดสินใจโดยปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วตัดสินใจ ซึ่งหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก และที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย อาจจะขาดประสบการณ์ในการตัดสินใจสั่งการ ในการบริหารงานจึงไม่ได้พยายามที่จะค้นหาทางเลือกที่จะให้ผลสูงสุด ที่สำคัญผู้บริหารได้มอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานรับผิดชอบในงานต่างๆ ตามความถนัด จึงปรึกษาผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลแล้วตัดสินใจ ซึ่งผลการตัดสินใจในการบริหารงานบางครั้งทำให้เกิดอุปสรรคในการดำเนินงาน เนื่องจากได้รับข้อมูลน้อย และข้อมูลที่มีอยู่ของผู้บริหารอาจเป็นข้อมูลเก่าไม่ทันสมัย ดังนั้นผู้บริหารควรใช้ข้อมูลจากเพื่อนร่วมงานมากขึ้น และควรส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงาน เพราะส่งถึงผู้บริหารคนเดียว ซึ่งมีงานบริหารต้องรับผิดชอบมากมาย ถึงแม้จะมีประสบการณ์ในการทำงานมาก คงไม่สามารถทำการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพได้ (นัทธิแสงทองศรีกรมล, 2527, หน้า 86-87) ด้วยเหตุนี้ผลการวิจัยจึงพบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์มากกับหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์น้อย จึงมีรูปแบบการตัดสินใจในการบริหารงาน สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนทร วิเศษศรี (2540, หน้า 101) ที่พบว่า ศึกษาธิการจังหวัดในกลุ่มประสบการณ์สูงและศึกษาธิการจังหวัดในกลุ่มประสบการณ์ต่ำ มีรูปแบบการตัดสินใจไม่แตกต่างกัน และยังสอดคล้องกับ วันทนิย์ เรืองทรัพย์ (2540, หน้า 143) ที่ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครที่มีประสบการณ์การบริหารมาก กับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครที่มีประสบการณ์การบริหารน้อย มีสภาพและปัญหาการใช้กระบวนการในการตัดสินใจ ไม่แตกต่างกัน แต่ไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ โฮแลนด์ (Hoagland, 1986, p. 3550-A) ที่ได้ศึกษาพบว่า ครู-อาจารย์ในรัฐอิลลินอยด์ ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีทัศนะเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการแตกต่างกัน

4. หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอทั้งที่มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาตรี กับหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิทางการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี รวมทั้งหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์มาก กับหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์น้อย มีผลปฏิบัติงานสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอทั้งโดยรวมและทุกรายด้านในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2540, หน้า 72-82) ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน โดยจัดบรรยายภาคย่วยๆ ทำทนายให้พัฒนางานอยู่เสมอ ได้แก่ การจัดสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เอื้อต่อการพัฒนางานและสิ่งแวดล้อม จัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพดี ทันสมัย ตรงตามความต้องการ จำเป็นเหมาะสมกับการใช้งานอย่างเพียงพอ จัดระบบงานและส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรให้เอื้อต่อการพัฒนางาน โดยการจัดหรือปรับระบบทางการบริหารภายในหน่วยงาน จัดรูปแบบองค์การในรูปแบบต่างๆ ที่สอดคล้องกับลักษณะการมอบหมายงานให้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม มีเอกสารระบุขอบข่ายงานพร้อมทั้งแนวปฏิบัติที่ชัดเจน ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ของบุคลากร ได้แก่ การจัดกิจกรรมที่หน่วยงานสร้างขึ้นเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ทั้งในด้านส่วนตัวและหน้าที่การงานให้กับบุคลากรในหน่วยงาน การให้ความเป็นกันเองของบุคลากรระดับบริหาร การประสานงานที่ดีในการทำงาน ทำให้สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสำนักงานสะอาด เรียบร้อย สวยงามเป็นสัดส่วน มีบรรยากาศที่ดี เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานตรงตามความจำเป็นเหมาะสมกับการใช้งาน บุคลากรมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน ส่งผลที่ดีต่อการปฏิบัติงานในสำนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เซอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์ และออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1991, pp. 104-109) ได้เสนอว่า ผลการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับ การสนับสนุนขององค์การ ได้แก่ ทรัพยากร เครื่องมือ โครงสร้าง และขนาดขององค์การ เทคโนโลยี วัฒนธรรม การออกแบบการงาน กระบวนการกลุ่ม และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทำให้ข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอมีความรู้สึกที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อดังค์กร รู้จักพัฒนาตนเอง และพัฒนางานได้อย่างมีหลักเกณฑ์ ทำให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพ ดังนั้นระดับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเขตการศึกษา 12 จึงอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิจิตรพร เลิศเชาวน์ (2542, หน้า 122) ที่ศึกษาพบว่า ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอจำแนกตามประเภทของงานอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ดร.ณิ เวฒฐานะ (2541, หน้า 130) พบว่า ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอจำแนกตามประเภทของงานที่ปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ

สมควร รุ่งเรือง (2540, หน้า 167) ที่พบว่าข้าราชการที่ปฏิบัติงานบริหารทั่วไป งานการเงินและพัสดุ งานนิเทศการศึกษา มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

5. จากผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาตรี กับหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิทางการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีผลการปฏิบัติงานสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ทั้งโดยรวม ด้านงานบริหารทั่วไป งานการเงินและพัสดุ ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากความเจริญก้าวหน้าของวิทยาการสมัยใหม่ ความทันสมัยของเทคโนโลยี รวมถึงกระแสข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย ทำให้หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมีโอกาสได้รับรู้และศึกษาหาความรู้อยู่ตลอดเวลา อีกทั้งหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอได้รับการอบรมก่อนเข้าตำแหน่ง ได้รับความรู้ความเข้าใจสภาพงานในหน้าที่ความรับผิดชอบและหลักการบริหารงานเป็นอย่างดี ทำให้หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอเข้าใจบทบาทของตนเองทั้งศาสตร์และศิลป์ในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย นอกจากนี้ในการประชุมประจำเดือนของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ในระดับจังหวัด จะมีการรับข้อมูลข่าวสาร ภาวะเบี่ยง และแนวนโยบายที่ทันสมัย อีกทั้งหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอยังได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้ต่างๆ ทั้งในระบบและนอกระบบอยู่เสมอ สิ่งเหล่านี้จะช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอได้รับความรู้ความเข้าใจ สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมผู้นำในการบริหารงานของคนให้เหมาะสมกับงานและสถานการณ์สิ่งแวดล้อมได้เท่าเทียมกัน ดังที่ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525, หน้า 117) กล่าวว่า การรับรู้โดยบุคคลที่ไม่แตกต่างกันย่อมมีพฤติกรรมไม่แตกต่างกัน โดยเฉพาะงานบริหารทั่วไป งานการเงินและพัสดุ เป็นงานสนับสนุนด้านการศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ซึ่งจะต้องมีหัวหน้างานและบุคลากรอื่นรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอีกส่วนหนึ่ง ภายใต้การควบคุมกำกับดูแลของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2535, หน้า 277-279) ผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอจึงขึ้นอยู่กับหัวหน้างานและผู้ร่วมงานอีกส่วนหนึ่งด้วย ดังนั้นจึงส่งผลให้หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาตรี กับหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิทางการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีผลการปฏิบัติงานสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ทั้งโดยรวม ด้านงานบริหารทั่วไป ด้านงานการเงินและพัสดุ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุนทร วิเศษศรี (2540, หน้า 98) พบว่า ศึกษาธิการจังหวัดที่มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาตรีและวุฒิทางการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีพฤติกรรมการทำงานไม่แตกต่างกัน แต่ไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ กมล

วรรณ ชัยวานิชศิริ (2536, หน้า 43) ที่ศึกษาพบว่า การศึกษามีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน เพราะการศึกษายังสูงยิ่งมีผลต่องาน

อนึ่งผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาตรี มีผลการปฏิบัติงานด้านนิเทศการศึกษาสูงกว่าหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิทางการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ทั้งนี้อาจเนื่องจากหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิทางการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงกว่าหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาตรี ส่วนหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาตรีมีจำนวนมากกว่า ซึ่งได้ผ่านการอบรมพัฒนาในเรื่องงานนิเทศการศึกษาเหมือนกันกับหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิทางการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี แต่หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาตรีได้นำหลักการนิเทศมาใช้ในงานนิเทศการศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอโดยยึดหลักที่ว่า การนิเทศการศึกษาจะต้องเป็นการส่งเสริม และเป็นการสร้างสรรค์ เป็นประชาธิปไตย และที่สำคัญจะต้องเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมความรู้สึกรอบรู้ให้แก่ครูและการสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีระหว่างหมู่คณะ (Briggs & Justman, 1952, p. 26 อ้างถึงใน ธงชัย เปรมชนม์, 2542, หน้า 29) และหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอจะต้องพัฒนาผู้ร่วมงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งครู ให้มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน กระบวนการทำงานเป็นทีมเป็นไปในลักษณะที่ก่อประสานสัมพันธ์อันปราศจากความขัดแย้ง (ชาลี มณีศรี, 2538, หน้า 26) ซึ่งหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาตรีอาจใช้หลักการดังกล่าวมาใช้ในงานนิเทศการศึกษา จึงส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาตรี มีผลการปฏิบัติงานด้านงานนิเทศการศึกษาสูงกว่าหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิทางการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี

6. จากผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์มาก กับหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์น้อย มีผลการปฏิบัติงานด้านงานบริหารทั่วไป และด้านงานการเจ้าหน้าที่ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในปัจจุบันต่างได้รับการกลั่นกรองมาอย่างดี โดยผ่านกระบวนการเข้าสู่ตำแหน่งหลายขั้นตอน เช่น การสอบ การฝึกอบรม และการคัดเลือกจากกรรมการ นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติยังมีการพัฒนาหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอด้วยการจัดอบรม สัมมนาหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอทั่วประเทศ จัดชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง ทำให้หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมีความตื่นตัว มีการปรับตัว และมีความเข้าใจในบทบาทชัดเจนขึ้น ซึ่งอาจเป็นผลให้ระดับผลการปฏิบัติงานของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ที่หัวหน้า

การประถมศึกษาอำเภอมีประสบการณ์ต่างกันมีผลการปฏิบัติงานไม่ต่างกัน ซึ่งส่งผลให้ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์มากกับหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์น้อย มีผลการปฏิบัติงานด้านงานบริหารทั่วไป และด้านงานการเจ้าหน้าที่ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เสาวภาคย์ อนันตชีนสุข (2540, หน้า 110) ที่ศึกษาพบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และอายุ ต่างกัน มีประสิทธิผลไม่ต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของชูลีพร พงษ์พานิช (2540, หน้า 167) พบว่า หัวหน้าหมวดวิชาที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีประสิทธิผลของกลุ่มไม่แตกต่างกัน

อนึ่งผลการวิจัยยังพบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์มาก มีผลการปฏิบัติงานทั้งโดยรวมกับงานนิเทศการศึกษาและงานการเงินและพัสดุ สูงกว่าหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์น้อย ทั้งนี้เนื่องจากหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์มากมีความรู้สึกที่ตนเองสามารถควบคุมสถานการณ์ได้มากกว่าและมีความเชื่อมั่นในตนเองต่อการตัดสินใจเลือกวิธีการทำงาน ดังนั้นหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์มาก จึงมีแนวโน้มที่จะรับรู้ว่าเขาสามารถควบคุมสถานการณ์ได้มากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย (Bons & Fiedler, 1976, pp. 453-473 citing Fiedler, 1972, pp. 3-18) โดยเฉพาะงานนิเทศการศึกษาเป็นภารกิจหลักของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในด้านการจัดการศึกษา แม้ว่าจะมีงานด้านอื่นที่จะต้องดำเนินการไปพร้อมๆ กัน ได้แก่ งานบริหารทั่วไป งานการเจ้าหน้าที่ และงานการเงินและพัสดุ ซึ่งเป็นงานสนับสนุนด้านการบริหารงานนิเทศการศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติมีนโยบายเร่งรัดคุณภาพของการประถมศึกษาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ งานการเงินและพัสดุก็เช่นเดียวกัน ถึงแม้จะเป็นงานที่สนับสนุนด้านการบริหารงานนิเทศศึกษาก็ตาม แต่ก็เป็งานที่สำคัญอีกงานหนึ่ง จึงจำเป็นต้องปฏิบัติให้ถูกต้องและเรียบร้อยอยู่ตลอดเวลา โดยคำนึงถึงกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง (ชาลี มณีศรี, 2527, หน้า 66-68 อ้างถึงใน กฤษฎาง แฉวโสภา, 2534, หน้า 23) ดังนั้น หน่วยงานจะพัฒนา มากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับการบริหารเรื่องการเงินด้วย หากหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมีความรู้ ความเข้าใจเป็นอย่างดีเกี่ยวกับการเงินในหน่วยงานของตนและหน่วยงานที่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องด้วยแล้ว ผลก็คือทำให้หน่วยงานพัฒนาและได้ชื่อว่าเป็นผู้มีความสามารถในการบริหาร (กิตติมา ปรีดีดิลก, 2522, หน้า 40 อ้างถึงใน กฤษฎาง แฉวโสภา, 2534, หน้า 24) นอกจากนี้ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ ที่จะทำให้หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอปฏิบัติงานลุล่วงไปตามเป้าหมายที่วางไว้ เพราะประสบการณ์ในงานเป็นปัจจัยหรือตัวแปรภายในตัวบุคคล ที่จะมื่อทธิพลต่อผลการดำเนินงาน (ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์,

2537, หน้า 55) ดังนั้นระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งนานเท่าใด ประสพการณ์จะช่วยดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงเกิดผลดีแก่หน่วยงานมากเท่านั้น (สุจิตรา จรจิตร, 2532, หน้า 80) ทำนองเดียวกับ กัญญา สุวรรณแสง (2536, หน้า 81-82) กล่าวว่า ประสพการณ์ย่อมก่อให้เกิดความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทศนคติ ทุกคนได้รับประสพการณ์ไม่เท่าเทียมกัน ผู้ที่มีประสพการณ์มากกว่าจะเรียนรู้และปฏิบัติงานได้เป็นผลสำเร็จดีกว่าผู้ที่มีประสพการณ์น้อย ด้วยเหตุนี้ผลการวิจัยจึงพบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสพการณ์มากมีผลการปฏิบัติงานทั้งโดยรวมกับงานนิเทศ การศึกษาและงานการเงินและพัสดุสูงกว่าหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสพการณ์น้อย ซึ่งสอดคล้องกับเทียมจันทร์ ธุวลินธุ์ (2539, หน้า 73) ที่ได้ศึกษาปัญหาการนิเทศภายในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า ครูผู้สอนที่มีประสพการณ์ต่างกันมี ทรรศนะต่อปัญหาการนิเทศทั้งโดยรวมและรายด้านต่างกัน และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ราชนิวรรณ ช้างวงศ์ (2542, หน้า 69) ที่พบว่า ผู้บริหารที่มีประสพการณ์ในการบริหารงานมาก ย่อมมีข้อมูลในการบริหารสะสมเป็นจำนวนมาก และย่อมทราบดีว่าข้อมูลที่ต้องนำมาใช้ได้มาจากที่ใด ประกอบกับประสพการณ์ที่มีอยู่ช่วยในการดำเนินงานให้ลุล่วงเกิดผลดี

7. จากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการตัดสินใจของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ทั้งนี้เนื่องจาก หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาตรี หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิทางการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี รวมทั้งหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสพการณ์มาก และหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสพการณ์น้อย มีรูปแบบการตัดสินใจโดยปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วตัดสินใจ และมีผลการปฏิบัติงานสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอ โดยรวมและรายด้านในระดับมาก แสดงว่า ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนของ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 อาจจะพอใจในรูปแบบการตัดสินใจโดยปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วตัดสินใจ และไม่ประสงค์ที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่พอใจที่จะรับนโยบายและการตัดสินใจสั่งการจากผู้บริหาร โดยปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจจึงทำให้ผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภออยู่ในระดับมาก ดังนั้นผลการวิจัยจึงพบว่า รูปแบบการตัดสินใจของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ธร สุนทรายุทธ (ม.ป.ป., หน้า 221) ที่ศึกษาพบว่า ถ้าผู้บริหารทำการตัดสินใจสั่งการไปในทางที่ถูกต้องแล้ว กิจการงานขององค์การนั้นย่อมเจริญก้าวหน้าไปด้วยดี ตรงกันข้าม หากผู้บริหารตัดสินใจผิดพลาดแล้วผลเสียย่อมจะตกอยู่ไม่เฉพาะผู้บริหารเท่านั้น

แต่จะมีผลไปสู่ทุกคนในองค์กร และอาจมีผลต่อความคงอยู่หรือสูญสลายขององค์กรนั้นๆ ได้ ด้วยเหตุนี้ถ้ากล่าวได้ว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรใดก็ตาม ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารทั้งหมดนั่นเอง (นัทธิ แสงทองศรีกรมล, 2527, หน้า 5) สำหรับ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2525, หน้า 119) ได้สรุปว่า การตัดสินใจเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งของกระบวนการบริหารโดยการตัดสินใจนี้จะเกิดขึ้นเมื่อมีปัญหา ซึ่งความสำเร็จหรือความ ล้มเหลวในการปฏิบัติงานย่อมขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจเป็นประการสำคัญ และ สุเมธ เดียววิเศษ (2527, หน้า 107) ได้ศึกษาพบว่า การตัดสินใจสั่งการเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดขั้นหนึ่งของการ บริหาร โดยเฉพาะการบริหารในระดับสูง เพราะผลการปฏิบัติงานน่าจะเป็นอย่างไรนั้นย่อมขึ้น อยู่กับการตัดสินใจของผู้เป็นหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการใช้ผลการวิจัย

1. จากผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอส่วนใหญ่มีรูปแบบการ ตัดสินใจโดยปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงบางคน ฉะนั้น เพื่อให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับหลักการที่ดีในการตัดสินใจ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอควรรับฟังความ คิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นส่วนใหญ่ แล้วนำข้อมูลมาพิจารณาเพื่อการตัดสินใจ
2. จากผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิทางการศึกษา ปริญญาตรี มีการตัดสินใจที่ดีกว่าหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิทางการศึกษาสูงกว่า ปริญญาตรี ฉะนั้น สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดในเขตการศึกษา 12 ควรจัดอบรมและ สัมมนาหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิทางการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ให้เข้าใจถึง กระบวนการหรือรูปแบบการตัดสินใจที่เหมาะสม สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับ- บัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน
3. จากผลการวิจัยพบว่า ผลการปฏิบัติงานด้านงานนิเทศการศึกษาของหัวหน้า การประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาตรีสูงกว่าผลการปฏิบัติงานของหัวหน้า การประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิทางการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ฉะนั้น สำนักงานการประถม- ศึกษาจังหวัดในเขตการศึกษา 12 ควรพิจารณาจัดอบรมด้านการนิเทศการศึกษาให้หัวหน้าการ- ประถมศึกษาอำเภอทุกระดับการศึกษาได้เกิดความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องในการนิเทศการศึกษา