

1. 2025

64/7

3. 3

รูปแบบ กระบวนการ และการมีส่วนร่วมของผู้ไต่บังคับบัญชา
ในการวินิจฉัยสั่งการ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดชลบุรี

ปริญญานิพนธ์

ของ

นิยม พรหมไทย

21 เม.ย. 2535

ห้องสมุดบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

เสนอหอมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้า
ปริญญากาการศึกษาหาบัณฑิต
คุณภาพันซ์ 2529

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

177505

คณะกรรมการที่ปรึกษาประจำตัวนิสิตและคณะกรรมการสอบได้พิจารณา
ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคามหลักสูตรปริญญา
การศึกษามหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการที่ปรึกษา

..... ประธาน

..... กรรมการ

คณะกรรมการสอบ

..... ประธาน

..... กรรมการ

..... กรรมการ

ประกาศขอบคุณ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความช่วยเหลือของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ทวีบุรณ หอมเย็น ผู้ช่วยศาสตราจารย์จิรินทร์ ประสงค์สม ประธานและกรรมการ
ที่ปรึกษา ซึ่งคอยแนะนำแก้ไขและให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำปริญญานิพนธ์ ตั้งแต่ต้นจน
สำเร็จด้วยความเรียบร้อย ข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้
และขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ประชุม รอดประเสริฐ ซึ่งเป็น
กรรมการร่วมในการสอบปากเปล่าและช่วยแนะนำแก้ไขให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์
ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณ คุณเสถียร คามีสักดิ์ ที่ให้การช่วยเหลือในเรื่องงานธุรการและที่พัก
โดยตลอด ขอขอบคุณหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรีทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ ในการเก็บข้อมูล
อย่างดียิ่ง ขอขอบคุณผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด
ลพบุรี ที่ได้กรุณาช่วยตอบแบบสอบถามด้วยความเต็มใจ ขอขอบคุณ คุณสุทัศน์- คุณกัลยารัตน์
แดงทอง คุณชาอุทัย - คุณบุญนำ ศรีทรง ที่ให้คำปรึกษาแนวทางและความสะดวกใน
การเขียนปริญญานิพนธ์เป็นอันมาก ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่สำนักงานการประถมศึกษาถึงอำเภอ
ท่าหลวง จังหวัดลพบุรี ผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและเจ้าหน้าที่สำนักงาน
การประถมศึกษาอำเภอบางซ้าย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ทุกท่านที่มีส่วนช่วยเหลือใน
การทำปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ด้วย

ขอขอบคุณคุณสมพงษ์ สุชีเกตุ คุณมังกร เศรษฐศักดิ์ คุณพัฒนชัย ปัทมเวณ
และคุณลลิตาภรณ์ พิพัฒน์เขมากร แห่ง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
ที่ให้ความช่วยเหลือในการพิมพ์

และสุดท้ายขอขอบคุณคุณชวนชม พรหมไทย ที่ให้การสนับสนุนผู้วิจัยตลอดมา

นิยม พรหมไทย

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ	1
	ภูมิหลัง	1
	ความมุ่งหมายในการศึกษาค้นคว้า	5
	ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	6
	ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	6
	สมมุติฐานของการศึกษาค้นคว้า	7
	นิยามศัพท์เฉพาะ	7
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
	การวินิจฉัยสั่งการ	10
	ความสำคัญของการวินิจฉัยสั่งการ	11
	ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการ	12
	ข้อควรคำนึงในการวินิจฉัยสั่งการ	14
	รูปแบบของการวินิจฉัยสั่งการ	17
	กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ	23
	การมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาในการวินิจฉัยสั่งการ	27
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	29
3	วิธีดำเนินการ	36
	ประชากร	36
	กลุ่มตัวอย่าง	36
	เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	37
	ลักษณะแบบสอบถาม	38
	วิธีดำเนินการรวบรวมข้อมูล	43

วิธีจัดกระทำกับข้อมูล	43
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	44
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	47
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	47
การวิเคราะห์ข้อมูล	47
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	48
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของรูปแบบ กระบวนการ และการมีส่วนร่วมของ ผู้ไต่ถามคัมภีรชาในการวินิจฉัยสั่งการ ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา จำแนกเป็นรายข้อและราย คำาน	48
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย รูปแบบ กระบวนการ และ การมีส่วนร่วมของผู้ไต่ถามคัมภีรชาในการวินิจฉัย สั่งการ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำแนก ตามวุฒิการศึกษา วิทยุติ และประสบการณ์ใน ตำแหน่งผู้บริหาร	55
ตอนที่ 3 วิเคราะห์เปรียบเทียบ รูปแบบ กระบวนการและ การมีส่วนร่วมของผู้ไต่ถามคัมภีรชาในการวินิจฉัย สั่งการ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำแนก ตามวุฒิการศึกษา วิทยุติ และประสบการณ์ใน ตำแหน่งผู้บริหาร	59
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	68
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	68
วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	68

บทที่	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูล	69
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล	69
อภิปรายผล	71
ข้อเสนอแนะทั่วไป	84
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยเพิ่มเติม	85
บรรณานุกรม	86
ภาคผนวก	92

บัญชีการาง

การาง	หน้า
1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา จำแนกตามสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอ และกิ่งอำเภอ	37
2 วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบ การวินิจฉัยสั่งการ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกเป็นรายชื่อ	48
3 วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของกระบวนการ วินิจฉัยสั่งการ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกเป็น รายชื่อ	51
4 วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการมี ส่วนร่วมของผู้ไ้บังคับบัญชาในการวินิจฉัยสั่งการ ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา จำแนกเป็นรายชื่อ	53
5 วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน รูปแบบ กระบวนการและการมีส่วนร่วมของผู้ไ้บังคับบัญชาในการ วินิจฉัยสั่งการ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกเป็น รายคาน	55
6 วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย รูปแบบ กระบวนการ และการมีส่วนร่วมของผู้ ไ้บังคับบัญชาในการวินิจฉัยสั่งการ ของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา	56
7 วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย รูปแบบ กระบวนการ และการมีส่วนร่วมของ ผู้ไ้บังคับบัญชาในการวินิจฉัยสั่งการ ของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา จำแนกตามวิทยุติ	57

8	วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย รูปแบบ กระบวนการ และการมีส่วนร่วม ของผู้ไ้บังคับบัญชาในการวินิจฉัยสั่งการ ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามประเภทการดีโน ตำแหน่งผู้บริหาร	58
9	วิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบ รูปแบบ กระบวนการ และการมีส่วนร่วม ของผู้ไ้บังคับบัญชาในการวินิจฉัยสั่งการ ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา แยกตามวุฒิการศึกษา	59
10	วิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ที่มีอายุระหว่าง 25 – 35 ปี อายุ สูงกว่า 35 – 45 ปี และอายุสูงกว่า 45 ปีขึ้นไป คำน รูปแบบการวินิจฉัยสั่งการ	60
11	วิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบ การวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ที่มีอายุระหว่าง 25 – 35 ปี อายุสูงกว่า 35 – 45 ปี และอายุสูงกว่า 45 ปีขึ้นไป คานกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ	61
12	วิเคราะห์เปรียบเทียบ การวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาที่มีอายุ 25 – 35 ปี อายุสูงกว่า 35 – 45 ปี และอายุสูงกว่า 45 ปีขึ้นไป คำนการมีส่วนร่วมของผู้ไ้บังคับ บัญชาในการวินิจฉัยสั่งการ	62
13	วิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบ การวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ที่มีอายุระหว่าง 25 – 35 ปี อายุ สูงกว่า 35 – 45 ปี และอายุสูงกว่า 45 ปีขึ้นไป รวม ทุกคาน	63

- 14 วิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร
โรงเรียนประถมศึกษา ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร
ไม่เกิน 10 ปี เกินกว่า 10 – 15 ปี และเกินกว่า 15 ปี
ขึ้นไป ด้านรูปแบบการวินิจฉัยสั่งการ 64
- 15 วิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบ การวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร
โรงเรียนประถมศึกษา ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร
ไม่เกิน 10 ปี เกินกว่า 10 – 15 ปี และเกินกว่า 15 ปี
ขึ้นไป ด้านกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ 65
- 16 วิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบ การวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร
โรงเรียนประถมศึกษา ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร
ไม่เกิน 10 ปี เกินกว่า 10 – 15 ปี และเกินกว่า 15 ปี
ขึ้นไป ด้านการมีส่วนร่วมของผู้ได้บังคับบัญชาในการวินิจฉัย
สั่งการ 66
- 17 วิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบ การวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร
โรงเรียนประถมศึกษา ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร
ไม่เกิน 10 ปี เกินกว่า 10 – 15 ปี และเกิน 15 ปีขึ้นไป
รวมทุกด้าน 67

ภูมิหลัง

การวินิจฉัยสั่งการเป็นหัวใจของกระบวนการบริหาร กิจกรรมการบริหาร จะต้องมีการวินิจฉัยสั่งการแทรกอยู่ทุกขั้นตอน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2522 : 122 อ้างอิงมาจาก กริฟฟิธ) ให้ทัศนะว่า การบริหาร ก็คือกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ ทั้งนี้ก็เพราะเหตุว่า ไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติการกิจใน คำนใด ๆ การวินิจฉัยสั่งการจะเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติดังกล่าวทุกกรณี ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการส่วนใหญ่เป็นข้อเสนอแนะ วิธีการปฏิบัติ เพื่อให้ภารกิจสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์การวินิจฉัยสั่งการจะเป็นไปใน ลักษณะ การเลือกหาวิธีการที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้ดำเนินการไปสู่วัตถุประสงค์นั้น (วุฒิชัย จานงค์ 2523 : 176) เป็นที่ยอมรับกันว่า กระบวนการต่าง ๆ ในการ บริหารมีความสัมพันธ์กันทุกจุด เชื่อมโยงกัน สิ่งที่สำคัญในกระบวนการบริหารก็คือ กระบวนการ วินิจฉัยสั่งการ ดังนั้นผู้บริหารที่มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบต่อการวินิจฉัยสั่งการขององค์การ จะต้องดำเนินการให้ถูกต้องสมบูรณ์ สามารถอำนวยความสะดวกให้แก่องค์การได้เป็นอย่างดี (สมพงษ์ เกษมสิน 2526 : 208) และผลจากการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร จะส่ง ผลกระทบถึงการทำงานของตนและของผู้อื่นได้ทั้งคัมภีร์ชาในหน่วยงานด้วย

อำนาจการวินิจฉัยสั่งการมิใช่เป็นอำนาจสิทธิ์ขาดของผู้บริหารเท่านั้น ทั้งนี้ เพราะการตัดสินใจใด ๆ ของผู้บริหาร จะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงไรย่อมขึ้น อยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย (ธงชัย สันติวงษ์ 2516 : 166) จึงควรเปิดโอกาส ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการด้วยเสมอ (ภิญโญ สาทร 2516 : 79) ยิ่งผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะต้องนำเรื่องนั้น ๆ

ไปปฏิบัติเข้ามามีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการมากเพียงใด จะทำให้เกิดความรู้สึก
เป็นเจ้าของ รู้สึกมีความผูกพัน และยอมจะทุ่มเทตนเองในชั้นปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลให้
ได้มากขึ้นเพียงนั้น ผู้บริหารต้องไม่ลืมว่าการวินิจฉัยสั่งการใด ๆ ผู้ใดบังคับบัญชาจะ
ต้องเป็นผู้นำไปปฏิบัติ ดังนั้นการพิจารณาเรื่องวิธีแก้ปัญหา จึงต้องคำนึงถึงว่า วิธีแก้
ปัญหาใดจะเป็นวิธีที่ได้รับการยอมรับมากที่สุด และวิธีการใดที่จะทำให้ผู้ใดบังคับบัญชา
เข้ามามีส่วนร่วมได้มากที่สุด (สุรรัฐ ศิลปอนันต์ 2523 : 130) โดยกฎทั่ว ๆ ไป
กล่าวไว้ว่า พยายามผ่านการวินิจฉัยสั่งการไปยังระดับสูงให้น้อยที่สุด และพยายามผ่าน
การตัดสินใจไปยังระดับต่ำให้มากที่สุด โดยปกติผู้ที่อยู่ใกล้ชิดปัญหาย่อมอยู่ในฐานะที่จะ
วินิจฉัยสั่งการได้ดีกว่า (สมยศ นาวิการ 2522 : 146) นอกจากนี้ การเปิด
โอกาสให้ผู้ใดบังคับบัญชามีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการจะเป็นโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้
เสนอความคิดเห็นในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของตน อันเป็นการพัฒนาผู้ร่วมงานและ
ช่วยให้แต่ละคนเกิดความพอใจในค่านความต้องการเป็นบุคคลสำคัญ และเป็นที่ยึด
โดยทั่วไป (พรณี ประเสริฐวงศ์ วีระนารถ มานุกิจ และประทุมวรรณ
สุพรรณโอชากุล 2515 : 145 - 147)

ในภาวะปกติ ผู้บริหารจะวินิจฉัยสั่งการในเรื่องที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ซึ่งเป็น
ไปตามวินัย กฎ หรือระเบียบวิธีปฏิบัติ เช่น การกำหนดวิธีปฏิบัติงาน เพื่อที่จะให้งาน
ดำเนินไปอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์
ในที่สุด การวินิจฉัยสั่งการในภาวะปกติ เป็นการวินิจฉัยสั่งการภายใต้ความแน่นอน
สามารถรู้ผลลัพธ์ของการวินิจฉัยสั่งการที่จะเกิดขึ้น ส่วนการวินิจฉัยสั่งการในภาวะ
วิกฤตเป็นการวินิจฉัยสั่งการที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า ได้แก่ ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง
ซึ่งมีความซับซ้อน หรือข้อยกเว้นที่ไม่เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้ การวินิจฉัยสั่งการ
ภายใต้ภาวะวิกฤติ ทำให้ผู้บริหารต้องคาดคะแนแนวทางที่มีความแน่นอนน้อยลง สำหรับ
ผลลัพธ์ของการวินิจฉัยสั่งการ ผู้บริหารไม่สามารถคาดคะแนได้ว่าการเลือกทางเลือก
อย่างใดอย่างหนึ่งนั้น ผลลัพธ์จะเกิดขึ้นในรูปใด (สมยศ นาวิการ 2522 :

การวินิจฉัยสั่งการ เป็นศิลปะและภาระหน้าที่อันสำคัญของการบริหารเป็นอย่างยิ่ง เพราะผู้บริหารมีภาระหน้าที่ที่จะต้องวินิจฉัยสั่งการอยู่เสมอ และการที่จะศึกษาวิเคราะห์องค์การและการปฏิบัติงานในองค์การให้ได้ผลดีที่สุด คือ การศึกษากระบวนการวินิจฉัยสั่งการขององค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ (สมพงษ์ เกษมนลิน 2526 : 207) ในการศึกษากระบวนการการวินิจฉัยสั่งการที่คั่นย่อมต้องอาศัยความรู้ 2 ประเภทคือ

1. ความรู้ในทางวิชาการ (Theoretical Knowledge) ซึ่งช่วยให้การบริหารหรือการปฏิบัติงานไปได้โดยถูกต้องตามหลักวิชา

2. ความรู้จากประสบการณ์ (Empirical Knowledge) ซึ่งสร้างให้เกิดความมั่นใจ ไว้วางใจ หรือขึ้นเชิงในการทำงาน

ความรู้ทั้งสองประเภทนี้ ถ้าใช้ประกอบกันแล้วจะทำให้การวินิจฉัยสั่งการมีหลักการมีความแม่นยำ และเกิดผลดีมากกว่าจะใช้เพียงด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น

(วิจิตร วรอุบลางกูร ม.ป.ป. : 193)

โดยที่ผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการวินิจฉัยสั่งการ เพราะเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับครู นักเรียน และชุมชน เป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถและบุคลิกของตนเพื่อปรับปรุงการศึกษาของท้องถิ่นได้อย่างดียิ่ง (สมพงษ์ พลสุรีย์ 2514 : 12) แต่จากการสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับวุฒิทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนของจังหวัดลพบุรี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการศึกษาทางด้านการบริหารโดยตรงมีจำนวนน้อย กล่าวคือ จากจำนวนผู้บริหารโรงเรียน 430 คน มีผู้บริหารที่ได้รับการศึกษาทางด้านการบริหาร การศึกษาโดยตรง 72 คน คิดเป็นร้อยละ 16.74 และพบว่ามีผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการศึกษาในระดับปริญญาตรีสาขาอื่น จำนวนร้อยละ 46 (สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี 2526 : 37) ซึ่งมีจำนวนน้อยมาก ผู้บริหารโรงเรียนจึงบริหารงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการวินิจฉัยสั่งการล้วนแบบอย่างที่เคยปฏิบัติมา ทำให้เกิดปัญหาทางด้านการบริหาร กล่าวคือ จากผลการวิเคราะห์สภาพ

และปัญหาการศึกษา พบว่า ประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการประถมศึกษาทั้งในแง่ของการบริหารและการนำหลักสูตรไปใช้ในการเรียนการสอน อยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2526 : 34 - 109 - 110) เพราะผู้บริหารทำให้สภาพโรงเรียนและการเรียนการสอนอยู่ในเกณฑ์ต่ำ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2526 : 375 - 376) แนวทางที่สามารถปรับปรุงคุณภาพของการประถมศึกษาให้สูงขึ้น ซึ่งจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่า งานในความรับผิดชอบของผู้บริหารสำเร็จลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพนั่นก็คือ ผู้บริหารต้องใช้ความรู้ความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการที่ครอบคลุม นอกจากสาเหตุดังกล่าวแล้วยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่สามารถส่งผลให้การวินิจฉัยสั่งการ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น แยกต่างกันได้อีกหลายประการ จากการวิจัยถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับอายุ เพศ ประสบการณ์ และคุณวุฒิของครูใหญ่โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ ของวิจิตรธีระกุล (Dheerakul. 1972 : 71) พบว่า อายุ เพศ ประสบการณ์ และคุณวุฒิของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อพฤติกรรมผู้นำ

เมื่อมีข้อสันนิษฐานเช่นนี้จึงน่าจะได้มีการพิจารณาถึงการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความแตกต่างกันทางด้านคุณวุฒิ วิทยุ และประสบการณ์ในตำแหน่งจะมีการวินิจฉัยสั่งการในรูปแบบกระบวนการ และการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาในการวินิจฉัยสั่งการมากน้อยอย่างไร การที่ได้ศึกษาลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน จะช่วยให้ทราบรูปแบบกระบวนการและการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาในการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนว่า เป็นไปตามทิศทางที่พึงประสงค์ตามหลักการหรือไม่ อันจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนลักษณะการวินิจฉัยสั่งการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นภาระหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารการศึกษาทุกระดับชั้น ที่จะต้องร่วมมือกันรับผิดชอบศึกษาทำความเข้าใจลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้ได้ข้อมูลใช้ประกอบการตัดสินใจกำหนดนโยบายและวางแผนทางการศึกษาได้อย่างถูกต้อง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2526 : 51)

ด้วยเหตุนี้ในฐานะผู้วิจัยคำร่างตำแหน่งหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ จึงมีความสนใจศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบ กระบวนการและการมีส่วนร่วมของผู้ไ้บังคับบัญชาในการวินิจฉัยสั่งการ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยกำหนดให้ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี เป็นกลุ่มประชากรที่จะทำการศึกษา โดยได้พิจารณาเห็นว่าจังหวัดลพบุรีเป็นจังหวัดหนึ่งที่สภาพและปัญหาการศึกษาในระดับประถมศึกษาอยู่ในเกณฑ์สูง จะเห็นได้ว่าในการสอบเลื่อนชั้นของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2526 มีนักเรียนเข้าสอบทั้งหมด 70,449 คน สอบได้ 63,677 คน สอบตก 6,772 คน คิดเป็นร้อยละ 9.61% (สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี 2527 : 15) นับเป็นอัตรา การสอบตกที่สูง ซึ่งส่วนหนึ่งย่อมเป็นผลจากความรู้ความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร ซึ่งผลจากการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพในด้านการบริหารและเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการตัดสินใจ อันจะส่งผลให้การดำเนินงานทางด้านการศึกษาประสบความสำเร็จตามจุดหมายต่อไป

ความมุ่งหมายในการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษารูปแบบ กระบวนการ และการมีส่วนร่วมของผู้ไ้บังคับบัญชาในการวินิจฉัยสั่งการในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี
2. เพื่อเปรียบเทียบรูปแบบ กระบวนการ การมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียน โดยจำแนกตามคุณวุฒิ วิทยุติ และประสบการณ์ในการบริหาร

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยครั้งนี้จะได้นำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางเพื่อพัฒนาบุคลากรของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี และจังหวัดอื่น ๆ ให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งจะเป็ผลดีต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

1. ขอบเขตของเนื้อหา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มุ่งศึกษารูปแบบ กระบวนการ และการมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่จะทำการศึกษาในครั้งนี้ ได้มาจากกลุ่มประชากร ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี โดยวิธีการสุ่มส่วนความตารางของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) จากจำนวน 430 คน ให้ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 205 คน

3. ตัวแปรที่จะศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ผู้บริหารซึ่งจำแนกตาม

3.1.1 คุณวุฒิ แบ่งเป็น 2 ระดับคือ

3.1.1.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี

3.1.1.2 ปริญญาตรีและสูงกว่า

3.1.2 วัยวุฒิแบ่งเป็น 3 ระดับคือ

3.1.2.1 อายุระหว่าง 25 ปี ถึง 35 ปี

3.1.2.2 อายุสูงกว่า 35 ปีถึง 45 ปี

- 3.1.2.3 อายุสูงกว่า 45 ปีขึ้นไป
- 3.1.3 ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร แบ่งเป็น 3 ระดับ
 - 3.1.3.1 ไม่เกิน 10 ปี
 - 3.1.3.2 เกินกว่า 10 ปีถึง 15 ปี
 - 3.1.3.3 เกินกว่า 15 ปีขึ้นไป
- 3.2 คัดสรรตามใดแก่
 - 3.2.1 รูปแบบการวินิจฉัยสั่งการ
 - 3.2.2 กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ
 - 3.2.3 การมีส่วนร่วมของผู้ไต่เบี่ยงคัมปัญชาในการวินิจฉัยสั่งการ

สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า

1. ผู้บริหารที่มีคุณวุฒิต่างกัน ใช้รูปแบบ กระบวนการ และการมีส่วนร่วมของผู้ไต่เบี่ยงคัมปัญชา ในการวินิจฉัยสั่งการแตกต่างกัน
2. ผู้บริหารที่มีวัยวุฒิต่างกัน ใช้รูปแบบ กระบวนการ และการมีส่วนร่วมของผู้ไต่เบี่ยงคัมปัญชา ในการวินิจฉัยสั่งการแตกต่างกัน
3. ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน ใช้รูปแบบ กระบวนการ และการมีส่วนร่วมของผู้ไต่เบี่ยงคัมปัญชา ในการวินิจฉัยสั่งการแตกต่างกัน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การวินิจฉัยสั่งการ หมายถึง การพิจารณาตกลงใจเลือกทางปฏิบัติ ซึ่งมีอยู่หลายทางในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง อันเกี่ยวกับการบริหารงานในหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤติ

1.1 รูปแบบการวินิจฉัยสั่งการ หมายถึง ลักษณะหรือวิธีการที่ผู้บริหารยึดถือเป็นประจำ ซึ่งอาจเป็นการวินิจฉัยสั่งการโดยลำพัง และโดยกลุ่ม ทั้งนี้โดยอาศัยประสบการณ์ ระเบียบปฏิบัติ ใช้เหตุผลตามหลักวิชา อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือผสมกันไป

1.2 กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ หมายถึง การกำหนดขั้นตอนและการจัดลำดับขั้นตอนในการวินิจฉัยสั่งการ ได้แก่ การรับปัญหา การระบุปัญหา การสร้างทางเลือก การประเมินทางเลือก การเลือกทางเลือก การดำเนินการและการติดตามผล

1.3 การมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการของผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งในที่นี้จะพิจารณาถึง ภารกิจประจำของงานบริหารโรงเรียนโดยทั่ว ๆ ไป

2. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งทำหน้าที่บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา ได้แก่ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดชลบุรี

3. โรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่เปิดสอนในระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดชลบุรี

4. คุณวุฒิ หมายถึง ระดับการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งจำแนกเป็น 2 ระดับคือ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีและผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิปริญญาตรี และสูงกว่า

5. วัยวุฒิ หมายถึง จำนวนอายุของผู้บริหาร แบ่งเป็น 3 ระดับคือ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุระหว่าง 25 ปีถึง 35 ปี ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุสูงกว่า 35 ปี ถึง 45 ปี และผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุสูงกว่า 45 ปีขึ้นไป

6. ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร หมายถึง ระยะเวลาที่นับจากปีที่ผู้บริหารเริ่มดำรงตำแหน่งจนถึงปัจจุบัน แบ่งเป็น 3 ระดับคือ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ไม่เกิน 10 ปี ผู้บริหารโรงเรียนประสบการณ์เกินกว่า 10 ปีถึง 15 ปี และผู้บริหาร

โรงเรียนที่มีประสบการณ์เกินกว่า 15 ปีขึ้นไป

7. ผู้ไต่บังคัมภีรชา หมายถึง ครู อาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในโรงเรียน

8. ภารกิจประจำ หมายถึง งานของโรงเรียน 6 งาน ได้แก่
งานวิชาการ งานธุรการและการเงิน งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่
งานบุคลากรและงานความสัมพันธ์กับชุมชน

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ กระบวนการและ การมีส่วนร่วมของผู้ไ้บังคับบัญชาในการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา นี ผู้วิจัยได้แบ่งเนื้อหาสาระเป็น 5 เรื่องคือ การวินิจฉัยสั่งการ รูปแบบการวินิจฉัยสั่งการ กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ การมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กับการวินิจฉัยสั่งการ

เอกสารที่เกี่ยวข้อง

1. การวินิจฉัยสั่งการ

ได้มีนักการศึกษาทั้งชาวไทยและต่างประเทศ ให้ความหมายของการวินิจฉัยสั่งการไว้หลายท่าน และมีความสอดคล้องกันคือ เลน คอว์วินและโมนาแฮม (Lane, Corwin and Monahan. 1966 : 128) ให้ความหมายว่า การวินิจฉัยสั่งการเป็น กระบวนการพิจารณาตัดสินใจทางปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง แอทชีสัน และฮิล (Atchison and Hill. 1983 : 19) ว่าการตัดสินใจหมายถึง ความคิดและการกระทำต่าง ๆ ที่นำไปสู่การเลือกหรือการตกลงใจอย่างใดอย่างหนึ่ง ส่วนสมพงษ์ เกษมสิน (สมพงษ์ เกษมสิน 2519 : 36) ให้ความหมายการวินิจฉัยสั่งการว่า หมายถึง การชี้แจง ใคร่ครวญ และวินิจฉัยสั่งการเลือกทางดำเนินงานที่เห็นว่าดีที่สุดจากทางใดทางหนึ่งจากหลาย ๆ ทาง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการ พรรณี ประเสริฐวงศ์ วีระนารถ มานะกิจ และ ประทุมวรรณ สุพรรณโอชากุล (พรรณี ประเสริฐวงศ์ วีระนารถ มานะกิจ และประทุมวรรณ สุพรรณโอชากุล 2515 : 135) ให้ความหมายว่า หมายถึง การพิจารณาวินิจฉัยสั่งการเลือกวิธีการปฏิบัติงานจากทางเลือกหลาย ๆ ทาง

สุวัตร ศิลปอนันต์ (สุวัตร ศิลปอนันต์ 2523 : 124) กล่าวว่า การวินิจฉัยสั่งการ หมายถึง การเลือกทางปฏิบัติ ซึ่งมีอยู่สองทางหรือมากกว่า และพินลจรรย นามวัฒน์ (พินลจรรย นามวัฒน์ 2525 : 259) ให้ความหมายว่า การวินิจฉัยสั่งการคือ การเลือกที่จะคิดหรือกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง จากทางเลือกหลาย ๆ ทางที่เป็นไปได้ ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

จากทัศนะที่กล่าวอ้างข้างต้นสามารถสรุปความหมายของการวินิจฉัยสั่งการ ได้ว่า การวินิจฉัยสั่งการหมายถึง การพิจารณาตัดสินใจเลือกวิธีการปฏิบัติงานจาก ทางเลือกหลาย ๆ ทาง เพื่อให้ได้วิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด และให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ ต้องการ

ความสำคัญของการวินิจฉัยสั่งการ

การวินิจฉัยสั่งการเป็นกระบวนการขั้นสำคัญที่สุดในกระบวนการบริหาร (Process of Administration) และเป็นภาระหน้าที่สำคัญของนักบริหาร เพราะการวินิจฉัยสั่งการเป็นจุดสำคัญในการอำนวยการให้การบริหารดำเนินไปตาม แผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้ และถือว่าการวินิจฉัยสั่งการ เป็นจุดเริ่มต้นที่จะ ดำเนินการใด ๆ ทุกอย่าง (สนพงศ์ เกษมสิน 2526 : 216 - 217) ผลงาน จะไม่เกิดขึ้นถ้าไม่มีการวินิจฉัยสั่งการ หรือถ้าการวินิจฉัยสั่งการเป็นไปโดยเชื้องข้าง งานก็จะขาดคามไปทั่ว ฉะนั้นผลงานจะบังเกิดช้าหรือเร็ว บรรลุเป้าหมายโดยถูกต้อง และมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงไร ขึ้นอยู่กับวิธีการวินิจฉัยสั่งการที่ถูกต้อง รวดเร็ว ทันต่อเวลา หรือเหตุการณ์ เป็นสำคัญ (บรรลิม ภูซงคกุล 2510 : 226 - 227) ดังนั้นการวินิจฉัยสั่งการจึงเป็นภาระสำคัญที่สุดของผู้บริหาร ผู้บริหารจะเป็นผู้มี ความสามารถเพียงใดขึ้นอยู่กับวิจารณญาณในการวินิจฉัยสั่งการ การวินิจฉัยสั่งการจึง เป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้ผู้บริหารได้แสดงบทบาทของตน (กอ สวัสดิ์พานิชย์ 2520 : 11) ผู้บริหารนั้นจะต้องวินิจฉัยสั่งการในเรื่องการวางแผน การจัดองค์การ

การประสานงานและการควบคุมงาน (กิติมา ปรีดีศิลป 2524 : 81) จึงเห็นได้ว่า ผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบทุกสิ่งทุกอย่างในองค์การบริหาร อำนาจในการวินิจฉัยสั่งการ จึงเป็นสิทธิ์ของผู้บริหารตลอดเวลา ผู้บริหารจึงอยู่ในฐานะผู้วินิจฉัยสั่งการ (Decision maker) และการบริหารก็เป็นกระบวนการวินิจฉัยสั่งการนั่นเอง (ทรงศักดิ์ ศรีกาสินธุ์ 2519 : 9)

ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการ (The Nature of Decision Making)

การปฏิบัติงานย่อมมีการวินิจฉัยสั่งการปัญหาความยุ่งยาก หรือข้อขัดแย้งต่าง ๆ อยู่เป็นประจำ เนื่องจากตามปกติก็มีข้อแตกต่างของความคิดเห็น และข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา ดังนั้นในการบริหารจึงจำเป็นต้องมีการตัดสินใจเพื่อให้งานเกิดประสิทธิผลขึ้น ตามปกติแล้ว ผู้บริหารมักจะทำการวินิจฉัยสั่งการจากการแปลความหมายของสิ่งที่คิดว่าถูกต้อง มีเหตุผลยุติธรรม ในการรักษาสถานการณ์ และความสามารถในการทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามที่ต้องการ (พรณี ประเสริฐวงศ์ วีระนารถ มานะกิจ และประทุมวรรณ สุพรรณโอชากุล 2515 : 136 - 137) ดังนั้น เมื่อผู้บริหารต้องเผชิญกับปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง จึงต้องพิจารณาดังนี้

1. ปัญหาจะจัดการแก้ไขได้ง่าย ๆ หรือไม่
2. ปัญหาจะแก้ไขโดยตัวของมันเองได้หรือไม่
3. เป็นปัญหาที่ต้องวินิจฉัยสั่งการเองหรือไม่ มีกฎทั่ว ๆ ไปว่า พยายามผ่านการวินิจฉัยสั่งการไปยังระดับสูงให้น้อยที่สุด และพยายามผ่านการวินิจฉัยสั่งการไปยังระดับต่ำให้มากที่สุด โดยปกติผู้ที่อยู่ใกล้ชิดปัญหาย่อมอยู่ในฐานะที่จะวินิจฉัยสั่งการได้ดีกว่า (สมยศ นาวิการ 2522 : 146)

เป็นที่ยอมรับกันว่าผู้บริหารที่มีความสามารถเป็นเลิศ จะต้องเป็นผู้บริหารที่สามารถใช้เวลาแก้ไขปัญหาย่างยากได้ แต่ในทางปฏิบัติ ผู้บริหารมักจะประสบปัญหาเรื่องขาดแคลนเวลาที่จะใช้สำหรับวินิจฉัยสั่งการต่าง ๆ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารต้องมี

ภาระหน้าที่ ต้องใช้เวลาติดตามผลการปฏิบัติในปัญหาที่ได้วินิจฉัยสั่งการไปแล้ว และมีภาระหน้าที่ที่จะต้องเป็นผู้จัดองค์การ ผู้รู้ใจคน และผู้ควบคุม ผู้บริหารจึงไม่ควรใช้เวลาทั้งหมดสำหรับการวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งอาจเป็นผลทำให้เกิดหย่อนสมรรถภาพในการบริหารงานด้านอื่น ๆ (ชงชัย สันติวงษ์ 2516 : 177 - 178)

สมพงศ์ เกษมสิน ได้พิจารณาเกี่ยวกับอุปสรรคของการวินิจฉัยสั่งการ ในประเด็นที่สำคัญ 2 ประการคือ

1. ปัญหาข้อขัดข้องเกี่ยวกับการวินิจฉัยสั่งการ ได้แก่
 - 1.1 การขาดข้อมูลและข่าวสารที่มีคุณภาพและเชื่อถือได้ เพื่อนำมาประกอบการพิจารณา วิเคราะห์
 - 1.2 การที่ไม่มีเวลาเพียงพอสำหรับการวินิจฉัยสั่งการ ในกรณีที่มีความจำเป็นเร่งด่วน
 - 1.3 การขาดความรู้และประสบการณ์ ทำให้การวินิจฉัยสั่งการเป็นไปในลักษณะของการเดา มากกว่าการใช้เหตุผล
 - 1.4 ลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ร่วมงานอาจเป็นคนเฉื่อยชา หมดงาน ขาดงาน เป็นเหตุก่อให้เกิดความเสียหายแก่การวินิจฉัยสั่งการได้
2. เหตุที่ทำให้การวินิจฉัยสั่งการผิดพลาด อาจเกิดจากมูลเหตุการวินิจฉัยสั่งการด้วยอารมณ์ การถือเอาความเห็นส่วนตัวเป็นสำคัญ หรือการนำเอาประโยชน์ส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง และมีสาเหตุที่สำคัญอื่น ๆ ดังนี้
 - 2.1 โดยที่การวินิจฉัยสั่งการมีลักษณะเป็นการใช้สามัคคีธรรมในการปรึกษาหารือ
 - 2.2 พยายามเรียกร้องความสนใจจากประชาชน โดยไม่คำนึงถึงหลักการและความถูกต้องของเรื่องนั้นจะเป็นอย่างไร
 - 2.3 พยายามเร่งเร้าให้เกิดความกลัว เพื่อเปลี่ยนแนวการวินิจฉัยสั่งการ อีกฝ่ายหนึ่งให้ผิดพลาด และขาดเหตุผล

2.4 อาจจะมีผู้ใหญ่ขึ้นม้าน้ำ นี่ลักษณะเป็นการสร้างอาชญากรรมแห่ง
อิทธิพล ทำให้การวินิจฉัยสั่งการเป็นการรักษาหน้าผู้ใหญ่มากกว่าการยึดเหตุผล

2.5 ทักทักเพมาเอาโดยสรุปว่าเป็นเช่นนั้นเช่นนั้น เพราะเช่นนั้น
เหตุนี้ โดยไม่มีเหตุผลสนับสนุนเพียงพอ

2.6 ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพราะได้โดยลวกๆ ความ มีความหมาย
หลายทางหรือไร้ภาษาไม่ที่พอ

2.7 การวินิจฉัยสั่งการนี้ เป็นผลสืบเนื่องมาจาก การใช้ข้อมูล
ไม่ถูกต้องไร้คุณค่า

2.8 การวินิจฉัยสั่งการด้วยความระมัดระวังจนเกินไป ขาดการ
พิจารณาเพราะได้โดยรวมครอบ ห้วนโหว และขึ้นกับความรู้สึกว่าจะผิดพลาด

2.9 ถูกอิทธิพลครอบงำ ทำให้การวินิจฉัยสั่งการไปอาจดำเนินไป
ตามเหตุผลได้ (สมพงศ์ เอมมสิน 2526 : 213 - 215)

ข้อควรคำนึงในการวินิจฉัยสั่งการ

การวินิจฉัยสั่งการเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเสริมสร้างภาวะผู้นำของหัวหน้าองค์การ
ไม่ว่าจะเป็นนักการทหาร นักการเมือง นักบริหารธุรกิจ หรือนักบริหารในวงราชการ
ย่อมต้องเผชิญกับปัญหาการวินิจฉัยสั่งการทั้งสิ้น ดังนั้นการวินิจฉัยสั่งการจึงควรต้องวินิจฉัย
ให้ตรงจุดของปัญหาและต้องพยายามเลือกใช้ข้อมูล ข่าวสาร ให้ถูกต้องที่สุด (Prifer.
and Sherwood. 1965 : 389) ข้อควรคำนึงในการวินิจฉัยสั่งการที่คืบ

ได้แก่

1. การวินิจฉัยสั่งการในเรื่องนั้น จะเป็นการช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่
กำหนดไว้

2. ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการวินิจฉัยสั่งการ

3. การวินิจฉัยสั่งการต้องใช้จิตหรือสมอง แต่การนำเอาข้อคิดสนใจไป
ปฏิบัติต้องใช้กำลังกาย

4. ต้องตระหนักว่า การวินิจฉัยสั่งการอาจทำให้มีการเปลี่ยนแปลงแนวทางในการปฏิบัติ เนื่องจากการวินิจฉัยสั่งการผิดพลาด

5. รักษาความมั่นคงแน่นอน เกี่ยวกับข้อวินิจฉัยสั่งการซึ่งนำไปปฏิบัติแล้ว

6. ให้มีการทดลองข้อวินิจฉัยสั่งการใหม่ ๆ ว่าจะเป็นไปได้หรือไม่เพียงใด เพื่อแก้ไขก่อนนำออกใช้

7. ใช้เวลาอย่างเพียงพอในการวินิจฉัยสั่งการใหม่ ๆ ว่าจะเป็นไปได้หรือไม่เพียงไร เพื่อแก้ไขเปลี่ยนแปลงก่อนนำออกใช้

8. อย่าลังเลในการวินิจฉัยสั่งการ โดยระคายข้อมูลต่าง ๆ เพื่อหวังให้การวินิจฉัยสั่งการถูกต้อง 95 - 99 เปอร์เซ็นต์ อันจะเป็นการสิ้นเปลืองมากเกินไป

9. ติดตามการปฏิบัติตามข้อตัดสินใจนั้น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปอย่างราบรื่น และประเมินผลคุณค่าของการวินิจฉัยสั่งการนั้นด้วย

10. ยอมรับว่า การวินิจฉัยสั่งการให้ถูกใจบุคคลทุก ๆ คนเป็นไปได้ จึงควรชี้แจงคอบสมาชิกกลุ่ม เพื่อขอความร่วมมือ (พรณี ประเสริฐวงศ์ วีระนารถ มานะกิจ และประทุมวรรณ สุพรรณโสภากุล 2515 : 150 - 151)

สมพงศ์ เกษมสิน (สมพงศ์ เกษมสิน 2516 : 216) กล่าวถึง ข้อควรคำนึงในการวินิจฉัยสั่งการไว้ดังนี้

1. พยายามวินิจฉัยสั่งการให้เป็นไปในทางที่ก่อให้เกิดคุณประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุด

2. พยายามวินิจฉัยสั่งการให้มีลักษณะเป็นไปในทางกระจายอำนาจบริหารให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การให้มากที่สุด

3. พยายามวินิจฉัยสั่งการให้เป็นไปในทางที่สามารถปฏิบัติได้

4. พยายามจัดวางแผนในการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า เพราะการวินิจฉัยสั่งการเป็นเรื่องที่ผูกพันและเกี่ยวกับบุคคลและหน่วยงานหลายฝ่าย

นอร์แมน ไมเออร์ (Maier. 1964 : 14 - 18) ได้ให้หลักต่าง ๆ สำหรับยึดถือปฏิบัติในการวินิจฉัยสั่งการ เพื่อให้การวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารเป็นไป โดยมีประสิทธิภาพสูงสุดดังนี้

1. ควรแยกกระบวนการคิดเรื่องราวต่าง ๆ (Idea-getting process) ออกจากกระบวนการประเมินเพื่อตัดสินปัญหา (Idea evaluation process) ในกระบวนการคิดเพื่อตัดสินใจ
2. การที่จะให้การวินิจฉัยสั่งการแก้ไขปัญหาลักษณะต่าง ๆ สำเร็จผลด้วยดีนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทุ่มเทความพยายาม และมีกำลังแน่วแน่ที่จะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ
3. ตลอดจนกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ ควรทุ่มเทความสนใจอยู่ที่ตัวปัญหาเสมอ (Problem mindedness) และไม่ควรหวั่นไหวหวั่นไหวมากเกินไป
4. ในขณะที่อยู่ในช่วงของการวินิจฉัยสั่งการเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง (Choice situation) ในขั้นสุดท้าย สมควรทำตัวให้อยู่ในบรรยากาศของปัญหา (Problem situation) ที่ตนกำลังเผชิญอยู่และต้องแก้ไข
5. พฤติกรรมของการพยายามวินิจฉัยสั่งการเลือก (Choice behavior) จะคงอยู่ควบคู่กับพฤติกรรมของการแก้ไขปัญหาลักษณะต่าง ๆ (Problem - solving behavior) เสมอ
6. ผู้วินิจฉัยสั่งการต้องมีความมั่นคง และไม่อ่อนไหวต่อการคัดค้านจากฝ่ายอื่น ๆ

โดยสรุปการวินิจฉัยสั่งการนั้น จะต้องก่อให้เกิดผลประโยชน์แก่ส่วนรวมสูงสุด โดยใช้เวลาความคิดสร้างสรรค์ ทุ่มเทความพยายามเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2. รูปแบบของการวินิจฉัยสั่งการ

การวินิจฉัยสั่งการสามารถแบ่งออกได้เป็นหลายรูปแบบ ซึ่งแต่ละรูปแบบมีความเหมาะสมกับการวินิจฉัยสั่งการในแต่ละเรื่อง และแต่ละสถานการณ์ ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาเลือกใช้รูปแบบการวินิจฉัยสั่งการให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของปัญหาต่าง ๆ ซึ่งได้มีผู้แบ่งรูปแบบการวินิจฉัยสั่งการไว้หลายลักษณะดังนี้

2.1 รูปแบบการวินิจฉัยสั่งการโดยคำนึงถึงตัวบุคคล แบ่งออกได้เป็น

2 ลักษณะ

1) การวินิจฉัยสั่งการโดยบุคคลคนเดียว เป็นการวินิจฉัยสั่งการที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ไม่ยุ่งยากซับซ้อน ซึ่งผู้บริหารมีข้อมูลและทักษะเพียงพอที่จะวินิจฉัยสั่งการด้วยตนเองได้ นอกจากนี้การวินิจฉัยสั่งการโดยบุคคลคนเดียวยังมีความจำเป็นสำหรับภายใต้สถานการณ์รีบด่วน และฉุกเฉินอีกด้วย การวินิจฉัยสั่งการโดยบุคคลคนเดียว อาจกระทำได้หลายแบบคือ

1. ผู้บริหารวินิจฉัยสั่งการเองโดยใช้ข้อมูลที่มียู่
2. ผู้บริหารวินิจฉัยสั่งการโดยหาข้อมูลเพิ่มเติมจาก

ผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ผู้บริหารวินิจฉัยสั่งการโดยฟังความคิดเห็นของ

ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล

4. ผู้บริหารวินิจฉัยสั่งการโดยฟังความคิดเห็นของ

ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม (พินลจรรย นามวัฒน์ 2525 : 263 - 264)

อย่างไรก็ตาม ก่อนที่จะสั่งการให้ปฏิบัติตามข้อวินิจฉัยสั่งการนั้น ๆ ผู้บริหารควรได้ชี้แจงกับผู้ใต้บังคับบัญชาเสียก่อนด้วย เพื่อทราบถึงข้อวินิจฉัยสั่งการ และเข้าใจในสถานการณ์ ซึ่งอาจทำตามลำดับขั้นดังนี้

1. แจ้งให้ทราบว่าผู้บริหารได้วินิจฉัยสั่งการไปแล้ว โดยไม่ต้องบอกให้ทราบล่วงหน้า

2. แดงให้ทราบถึงความมุ่งหมายจากการปฏิบัติตามข้อวินิจฉัยสั่งการนั้น ๆ
3. กล่าวถึงขอบเขตของกิจกรรมบางอย่าง หรือความสนใจที่ได้พิจารณา
ก่อนที่จะได้วินิจฉัยสั่งการ
4. บอกให้ทราบถึงความยืดหยุ่นของการถือปฏิบัติตามข้อวินิจฉัยสั่งการนั้น ๆ
5. ต้องมั่นใจว่าผู้ใดบังคับบัญชาที่มีความเข้าใจในเรื่องที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้บริหาร
ต้องวินิจฉัยสั่งการโดยด่วน และจะต้องร่วมกันในการปฏิบัติตามข้อวินิจฉัยสั่งการนั้น ๆ
จึงจะเกิดประสิทธิผลได้ (พรรณี ประเสริฐวงศ์ วีระนารถ มานะกิจ และ
ประทุมวรรณ สุพรรณโอชากุล 2515 : 146 - 147)

2) การวินิจฉัยสั่งการโดยกลุ่ม เป็นการวินิจฉัยสั่งการที่ไม่ได้กำหนด
ไว้อย่างแน่นอน เป็นเรื่องที่ยุ่งยากซับซ้อน ซึ่งผู้บริหารมีความรู้และทักษะไม่กว้างขวาง
พอที่จะวินิจฉัยสั่งการได้ดีที่สุด การใช้กลุ่มตัดสินใจ จะช่วยให้ได้ความคิดกว้างขวาง
จากผู้ที่มีประสบการณ์และความรู้ต่าง ๆ กัน การตัดสินใจโดยกลุ่มทำได้หลายรูปแบบ
คือ

1. การวินิจฉัยสั่งการโดยกลุ่มผู้บริหาร เป็นการวินิจฉัยสั่งการ
ระดับสูง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเรื่องสำคัญ ๆ มีความยุ่งยากและอิทธิพลเสี่ยงภัยใน
การวินิจฉัยสั่งการสูง การวินิจฉัยสั่งการจะมีประสิทธิภาพได้ควรเป็นการวินิจฉัยสั่งการ
โดยกลุ่มผู้บริหารและนอกจากนี้การที่ผู้บริหารทุกคนได้มีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ
จะช่วยป้องกันปัญหาความขัดแย้งหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดจากการวินิจฉัยสั่งการ
นั้น ๆ ด้วย

2. การวินิจฉัยสั่งการโดยคณะกรรมการ เป็นการวินิจฉัยสั่งการ
ระดับสูง เช่นเกี่ยวกับการวินิจฉัยสั่งการโดยกลุ่มผู้บริหาร และเรื่องที่ต้องทำการ
วินิจฉัยสั่งการเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้ความสามารถเฉพาะอย่างหลาย ๆ ด้าน
ซึ่งจำเป็นต้องได้รับความคิดเห็นจากผู้อำนวยการในแต่ละด้าน ในกรณีเช่นนี้ผู้บริหาร
ระดับสูงจะแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นเพื่อทำการตัดสินใจ และคณะกรรมการดังกล่าวจะ

ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ชำนาญการในสาขาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจจะมีผู้บริหารบางคนหรือทุกคนรวมอยู่ด้วย

3. การวินิจฉัยสั่งการโดยกลุ่มระหว่างผู้บริหารกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรภายในหน่วยงานหรือในฝ่าย (พิมลจรรย์ นามวัฒน์ 2526 : 264)

การวินิจฉัยสั่งการโดยกลุ่มบุคคลเป็นวิธีการที่จะให้ผู้มีส่วนจะต้องถือปฏิบัติ ตามข้อวินิจฉัยสั่งการนั้น ๆ โดยมีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็น อันเป็นการพัฒนา สมาชิกของกลุ่มด้วย (พรรณี ประเสริฐวงศ์ วีระนารถ มานะกิจ และประทุมวรรณ สุพรรณโอชากุล 2515 : 147) การวินิจฉัยสั่งการโดยกลุ่มนี้จะรวมทั้งการเข้ามา มีส่วนร่วมอย่างไม่เป็นทางการระหว่างผู้บริหารกับผู้บังคับบัญชากลุ่มด้วย (สมยศ นาวิการ 2523 : 119)

2.2 รูปแบบการวินิจฉัยสั่งการโดยคำนึงถึงแบบแผน แบ่งได้เป็น 2 ลักษณะเช่นกัน

1) การวินิจฉัยสั่งการที่กำหนดไว้ล่วงหน้า หรือการวินิจฉัยสั่งการตามแบบแผน เป็นการวินิจฉัยสั่งการที่เป็นไปตามขั้นตอนการดำเนินงาน กฎ และนโยบาย ซึ่งได้กำหนดทางเลือกและชี้ให้เห็นแนวทางในการวินิจฉัยสั่งการอยู่แล้ว เป็นการช่วยให้การวินิจฉัยสั่งการภายใต้สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งง่ายเข้า การวินิจฉัยสั่งการที่กำหนดไว้ล่วงหน้าเปิดโอกาสให้ผู้บริหารเลือกทางเลือกได้น้อยมาก เพราะเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นซ้ำ และเป็นประจำ และเป็นการวินิจฉัยสั่งการภายใต้สถานการณ์ที่แน่นอน

2) การวินิจฉัยสั่งการที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า หรือการวินิจฉัยสั่งการที่ไม่เป็นไปตามแบบแผน เป็นการวินิจฉัยสั่งการเกี่ยวกับปัญหาหรือเรื่องที่ไม่เป็นไปตามนโยบาย ขั้นตอน การดำเนินงาน กฎ เป็นเรื่องซับซ้อนที่ไม่มีการกำหนดรูปแบบ หรือขั้นตอนที่ต้องดำเนินการไว้ล่วงหน้า ต้องอาศัยความสามารถ

ความคิดสร้างสรรค์ และดุลยพินิจในการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารในการเลือกทางเลือกต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาที่ไม่ชัดเจน ซึ่งเป็นการวินิจฉัยสั่งการภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน (พิมลจรรย์ นามวัฒน์ 2525 : 262)

2.3 รูปแบบการวินิจฉัยสั่งการโดยคำนึงถึงเหตุผล แบ่งได้เป็น 2

ลักษณะ

1) การวินิจฉัยสั่งการโดยใช้สามัญสำนึก เป็นการวินิจฉัยสั่งการโดยใช้ความรู้สึกในใจหรือสัญชาตญาณและความรู้ความชำนาญ ประสบการณ์ เป็นสำคัญ และในบางครั้งอารมณ์ก็เป็นส่วนประกอบอีกด้วย การวินิจฉัยสั่งการในลักษณะนี้ไม่มีหลักการหรือกฎเกณฑ์แน่นอนตายตัว แต่ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้ที่ทำการวินิจฉัยสั่งการ แต่ละคนโดยนึกเอาวาทะอย่างใดเหมาะสมหรือเห็นควรว่าถูกต้อง ผลของการวินิจฉัยสั่งการของแต่ละคนตามวิธีนี้มักจะแตกต่างกันไป

2) การวินิจฉัยสั่งการโดยใช้เหตุผลไตร่ตรอง เป็นการวินิจฉัยสั่งการโดยอาศัยสถิติข้อมูล การศึกษาค้นคว้าหาหลักฐานข้อเท็จจริง การอ้างอิงตัวบทกฎหมาย เป็นต้น เพื่อให้ได้หลักฐานโดยถ่องแท้ว่าเรื่องนั้น ๆ มีความจริงอยู่อย่างไร แล้วใช้ความจริงที่มีอยู่หรือที่ได้มานั้นเป็นมูลฐานของการวินิจฉัยสั่งการ มีขึ้นขึ้นอยู่กับความรู้สึกนึกคิดของบุคคลแต่ละคนตามวิธีการแรก หลักเกณฑ์หรือวิธีตั้งกล่าวก็คือหลักความสมเหตุสมผลเป็นการวินิจฉัยสั่งการโดยใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์เข้าช่วย ซึ่งประกอบด้วยเทคนิคและกระบวนการต่าง ๆ ที่ได้มีการกำหนดอย่างมีระเบียบแบบแผน และมีแบบมีกฎเกณฑ์แน่นอน (สมยศ นาวิการ 2522 : 137)

วิจิตร วรุตบางกูร (วิจิตร วรุตบางกูร ม.ป.ป. : 193) ได้ชี้ให้เห็นถึงการวินิจฉัยสั่งการโดยใช้เหตุผลว่า เป็นการวินิจฉัยสั่งการโดยใช้หลักตรรกวิทยา เพื่อให้ข้อเท็จจริงมาประกอบการวิเคราะห์และวินิจฉัยสั่งการ

นอกจากนี้ยังมีผู้แบ่งรูปแบบการวินิจฉัยสั่งการแตกต่างไปจากที่กล่าวมาแล้ว ดังนี้

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ 2527 : 37) ได้แบ่งรูปแบบออกเป็น

1. การตัดสินใจทางการบริหาร เป็นการวินิจฉัยสั่งการในเหตุการณ์ประจำวัน เกี่ยวข้องกับเรื่องราวและเหตุการณ์ใกล้ตัว สัมพันธ์กับองค์ประกอบที่ควบคุมได้ง่าย เช่น เงินเดือน เงินสด วัคซีนยี่ห้อนั้น เป็นต้น

2. การวินิจฉัยสั่งการทางยุทธวิธี คือการวินิจฉัยสั่งการในระยะยาว เกี่ยวพันกับองค์ประกอบที่ควบคุมยาก เช่น สภาพเศรษฐกิจ ความสนใจของคน เป็นต้น สมพงษ์ เกษมสิน (สมพงษ์ เกษมสิน 2526 : 210) ได้แบ่งรูปแบบการวินิจฉัยสั่งการออกเป็น 3 ลักษณะคือ

1. การวินิจฉัยสั่งการภายใต้สถานการณ์ที่แน่นอน ผู้วินิจฉัยสั่งการสามารถที่จะทราบได้แน่นอนว่าสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น จะมีลักษณะเป็นแบบใด และควรจะมีกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาซึ่งอาจมีได้หลายทางอย่างไร

2. การวินิจฉัยสั่งการ ภายใต้สถานการณ์เสี่ยง หมายความว่า ผู้วินิจฉัยสั่งการทราบความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นแต่ละเหตุการณ์ว่าจะเป็นอย่างไรมาก่อน

3. การวินิจฉัยสั่งการภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน หมายความว่า ผู้วินิจฉัยสั่งการสามารถที่จะคาดคะเนได้ว่า มีทางเลือกแต่ละทางที่จะให้ผลตอบแทนต่อการวินิจฉัยสั่งการอย่างไร แต่ไม่อาจทราบถึงความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้นว่า มีมากน้อยเพียงใด

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2525 : 124) แบ่งการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนเป็น 3 แบบคือ

1. การวินิจฉัยสั่งการเกี่ยวกับงานประจำ (Routine decision making) เป็นการวินิจฉัยสั่งการส่วนใหญ่ของผู้บริหารเกี่ยวกับงานประจำวัน อาจเป็นการตัดสินใจที่เป็นผลมาจากผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

2. การวินิจฉัยสั่งการเกี่ยวกับการสร้างสรรค์ (Heuristic decision making) ในการวินิจฉัยสั่งการด้านนี้ ครูใหญ่ควรให้เสรีภาพแก่เพื่อนร่วมงานที่จะแสดงออกเปิดโอกาสและส่งเสริมให้เกิดผู้นำแบบฉุนเฉียวในการทำงานร่วมกับ

นักเรียนและคณะครู ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศให้มีโอกาสในการวินิจฉัยสั่งการทาง
สร้างสรรค์ขึ้น

3. การวินิจฉัยสั่งการเกี่ยวกับการประนีประนอม (Compromise decision making) ผู้บริหารจำเป็นต้องหาวิถีวิธีในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งซึ่งอาจเกิดจากความแตกต่างในค่านิยม และวัฒนธรรม ความคาดหวังในบทบาทหรือข้อขัดแย้งที่เกิดจากความสนใจเฉพาะบุคคล ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาทักษะตนเอง ในการวินิจฉัยสั่งการในด้านนี้ เพราะถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นบ่อย ๆ ในหน่วยงาน การสร้างความก้าวหน้าของหน่วยงานก็จะกระทำไม่ได้มากนัก

จากรูปแบบของการวินิจฉัยสั่งการในลักษณะต่าง ๆ อาจเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังนี้

แผนภูมิแสดงความเหมาะสมของรูปแบบการวินิจฉัยสั่งการ

บุคคล	: บุคคลคนเดียว	คณะบุคคล (กลุ่ม)
เรื่อง	: เป็นแบบแผน	ไม่เป็นแบบแผน
ลักษณะงาน	: บริหาร	ยุทธวิธี
สภาพการณ์	: แน่นนอน	เสี่ยง
		ไม่แน่นนอน

จึงสรุปได้ว่า โดยทั่วไปแล้วการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารนั้นมีหลายรูปแบบ คนคนเดียวอาจวินิจฉัยสั่งการในเรื่องที่ไม่เป็นแบบแผน หรือยุทธวิธี ในขณะที่เกี่ยวกับคณะบุคคล (กลุ่ม) ก็อาจจะมานั่งรวมกัน เพื่อตัดสินใจเรื่องที่เป็นแบบแผน และมีลักษณะเฉพาะได้เช่นกัน ความเหมาะสมของรูปแบบนั้น ควรจะเป็นไปในลักษณะที่ว่า คนคนเดียวควรวินิจฉัยสั่งการในเรื่องที่เป็นแบบแผน มีลักษณะเป็นงานประจำ และสภาพการณ์ที่แน่นอน ในขณะที่กลุ่มหรือคณะบุคคลควรวินิจฉัยสั่งการในเรื่องที่เป็นนโยบาย ไม่เป็นแบบแผน และภายใต้สภาพการณ์ที่ไม่แน่นอน

ดังนั้น การจำแนกประเภทของการวินิจฉัยสั่งการไม่อาจจัดแบ่งได้ชัดเจนว่าเป็นการวินิจฉัยสั่งการประเภทใดประเภทหนึ่งโดยเฉพาะ ทั้งนี้เนื่องจากสถานการณ์ของปัญหาที่ต้องวินิจฉัยสั่งการมีทั้งแน่นอนและไม่แน่นอน การวินิจฉัยสั่งการที่อยู่ภายใต้สถานการณ์ที่แน่นอน ก็จะมีลักษณะเป็นการวินิจฉัยสั่งการที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ในทางตรงกันข้าม การวินิจฉัยสั่งการที่อยู่ภายใต้สถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ก็จะมีลักษณะเป็นการตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า ประเภทของการวินิจฉัยสั่งการจึงขึ้นอยู่กับแนวโน้มของสถานการณ์ที่ต้องวินิจฉัยสั่งการ ทั่วๆ ไปก็สาม รูปแบบของการวินิจฉัยสั่งการ สามารถแบ่งออกจากกันได้โดยง่ายชัดเจน มีอยู่ 2 รูปแบบด้วยกันคือ

1. การวินิจฉัยสั่งการโดยบุคคลคนเดียว
2. การวินิจฉัยสั่งการโดยคณะบุคคลหรือกลุ่ม
3. กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ

แคมป์เบล คอร์บอลลี และรามเซเยอร์ (Campbell, Corbally and Ramseyer. 1962 : 138) ให้ความหมายว่า กระบวนการหมายถึงวิถีทางที่หน่วยงานพิจารณาสั่งการ และปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย ส่วนผสมองค์ เกมมิ่ง (ผสมองค์ เกมมิ่ง 2517 : 183) ให้ความหมายของกระบวนการว่า คือการรวมและจัดอันดับของการปฏิบัติงานหลายขั้นตอนเข้าด้วยกัน อันมีลักษณะทำให้เกิดความสำเร็จของการดำเนินการ ส่วนใดส่วนหนึ่งของส่วนรวม และวิจิตร (ธีระกุล) วรุตมางกูร สุทธิญา ธีระกุล (วิจิตร (ธีระกุล) วรุตมางกูร สุทธิญา ธีระกุล 2520 : 19) ให้ความหมายว่า กระบวนการหมายถึง การกำหนดแบบแผน วิธีการ และการจัดลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน

จากความหมายดังกล่าว จึงสรุปได้ว่ากระบวนการ หมายถึง การปฏิบัติที่เป็นไปทางลำดับขั้นตอน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

ฟลิปโป (Flippo. 1966 : 36 - 40) ได้กำหนดลำดับขั้นกระบวนการวินิจฉัยสั่งการไว้ดังนี้

1. กำหนดตัวปัญหาและจุดมุ่งหมาย ต้องทำการสืบสวนให้ข้อเท็จจริง และพิจารณาความมุ่งหมายของปัญหา ลักษณะข้อแย้ง หรือผลกระทบต่อการพิจารณาในข้อนี้เป็นการกำหนดขอบเขตของปัญหา และวิธีที่จะตัดสินใจให้แคบเข้า ดังนั้นจึงจำต้องอาศัยความรู้และความรอบคอบประกอบกัน

2. พิจารณาเลือกแนวทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีอยู่หลายทาง โดยเลือกไว้สำหรับเป็นแนวทางพิจารณา 3 - 5 ประการ

3. รวบรวมข้อมูลและข่าวสาร เพื่อวิเคราะห์เกี่ยวกับแนวทางที่ได้เลือกไว้ จากข้อ 2

4. พิจารณาลักษณะและผลเสียที่จะเกิดจากการเลือกวิธีการแก้ปัญหา นั้น โดย การวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อบ่ง และข่าวสารที่รวบรวมไว้ แล้วตัดสินใจเลือกวิธีการ ที่คาดว่าจะดีที่สุดเป็นแนวทางวินิจฉัยสั่งการต่อไป

พรณี ประเสริฐรังษี (พรณี ประเสริฐ 2515 : 148 อ้างอิงมาจาก เทอร์ น.ป.ป.) ให้แนวความคิดการตัดสินใจขั้นพื้นฐาน ตามลำดับขั้นดังนี้

1. กำหนดทางเลือกขึ้นหลาย ๆ ทาง
2. ประเมินผลทางเลือกแต่ละทาง
3. ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

วิจิตร วุฒบางกูร (วิจิตร วุฒบางกูร น.ป.ป. : 194 - 195 อ้างอิงมาจาก กรีกเกอร์)

1. ถ้าเป็นการวินิจฉัยสั่งการในงานประจำที่ทำอยู่เสมอ ใช้กระบวนการ 3 ขั้นตอน ได้แก่

- 1.1 การเตรียมการเพื่อวินิจฉัยสั่งการ
- 1.2 การรวบรวมข้อเท็จจริง
- 1.3 ตัดสินใจขั้นสุดท้าย

2. ถ้าเป็นการวินิจฉัยสั่งการ แก้ปัญหาเฉพาะกรณีที่มีความยุ่งยากซับซ้อน ควรใช้กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ 5 ขั้นตอน

2.1 ศึกษาขอบเขตปัญหาให้ชัดเจนก่อน ทำความเข้าใจปัญหาที่แท้จริงนั้นคืออะไร

2.2 กำหนดการวิเคราะห์ปัญหา

2.3 หาทางเลือกในการแก้ปัญหา

2.4 เลือกวิธีแก้ปัญหาที่เห็นว่ามีค่าที่สุด

2.5 นำทางเลือกไปดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพ

วิทยุสื่อสาร (วิทยุสื่อสาร 2516 : 78) กล่าวว่า กระบวนการที่ใช้ในการวินิจฉัยสั่งการคล้ายกับกระบวนการแก้ปัญหาวิทยาศาสตร์คือ

1. หาวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของเรื่องที่จะต้องวินิจฉัยสั่งการเสียก่อน ผู้บริหารต้องรู้ว่าทำไมจึงต้องวินิจฉัยสั่งการ วินิจฉัยสั่งการเพื่ออะไร และจะได้ผลอย่างไร

2. รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องทุกชนิด ทั้งในคำขอเท็จจริงและความคิดเห็นของบุคคลหลายฝ่าย ทั้งในคำเห็นและไม่เห็น

3. วิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมไว้แล้วในข้อ 2 โดยละเอียด

4. การวิเคราะห์ข้อมูล จะช่วยให้มองเห็นทางเลือกหลาย ๆ ทาง ควรประมวลทางเลือกให้มองเห็นชัด ๆ พร้อมทั้งจะเลือกวินิจฉัยสั่งการ

5. ประเมินผลที่จะได้และผลเสีย เมื่อเลือกทางเลือกแต่ละทางโดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

6. เลือกทางที่คิดว่ามีผลดีที่สุด ตรงเป้าหมายการวินิจฉัยสั่งการ จะมีโอกาสถูกต้องและมีประสิทธิภาพที่สุด

จากแนวคิดต่าง ๆ นี้ อาจสรุปได้ว่า กระบวนการวินิจฉัยสั่งการนั้น ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ๆ ดังนี้

1. การรับรู้ปัญหา
2. การระบุปัญหา
3. การสร้างทางเลือก
4. การประเมินทางเลือก
5. การเลือกทางเลือก
6. การดำเนินการและติดตามผล

การรับรู้ปัญหา ย่อมทำให้ผู้บริหารได้ดำเนินการรวบรวมข้อเท็จจริง หากไม่มีการรับรู้ปัญหา ก็จะไม่มีการแก้ไขปัญหา และไม่มีการวินิจฉัยสั่งการและผู้บริหารต้องมีความสามารถในการพิจารณาเลือกดูว่าอะไรคือปัญหาที่แท้จริง (พิมพ์จรรย์ นามวัฒน์ 2525 : 266 - 267) การระบุปัญหานั้นผู้บริหารจะกำหนดว่าส่วนไหนของปัญหาที่จะต้องแก้ไขหรือควรแก้ไข ในบางกรณีปัญหาอาจมีสาเหตุเกี่ยวพันกันเป็นลูกโซ่ จึงต้องพิจารณาย้อนไปถึงสาเหตุของปัญหานั้นก่อนเพื่อให้เข้าใจถึงสาเหตุของปัญหาที่กำลังพิจารณาอยู่ก็ได้ (สมยศ นาวิการ 2522 : 151) การสร้างทางเลือก ครัวเกอร์ (Drucker. 1972 : 261 - 263) ได้กำหนดมาตรการสำหรับใช้พิจารณาเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดไว้ดังนี้คือ

1. จะต้องพิจารณาถึงการเสี่ยงภัยของปัญหาที่เกี่ยวข้อง
2. จะต้องพิจารณาเลือกทางเลือกที่ง่ายในแง่ของการปฏิบัติ
3. จะต้องคำนึงถึงจังหวะเวลาที่เหมาะสมของการวินิจฉัยสั่งการเพื่อ

แก้ปัญหา

4. จะต้องคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

ส่วนการประเมินทางเลือก ต้องอาศัยศาสตร์ทางด้านการบริหารโดยพิจารณาให้เห็นว่า ทางเลือกแต่ละทาง ถ้าหากนำไปใช้แล้วจะก่อให้เกิดผลดีมาน้อย

เพียงไร (ชงชัย สันติวงษ์ 2516 : 173) การเลือกทางเลือก มีความ
 เกี่ยวพันกับการเปรียบเทียบแนวทางเลือกต่าง ๆ ภายใต้สถานการณ์ที่สำคัญหลายชนิด
 เช่น การประเมินประสิทธิผลระหว่างผู้ปฏิบัติกับผู้นิรนัยสั่งการ การเปรียบเทียบถึง
 ผลประโยชน์ที่จะได้รับกับค่าใช้จ่าย การจัดลำดับทางเลือกที่ชอบ ระบบค่านิยม
 ส่วนคนของบุคคลแต่ละบุคคลและผลที่จะเกิดขึ้นภายหลัง (ประจักษ์ รอดประเสริฐ
 2527 : 228) และการดำเนินการและติดตามผล เป็นการตรวจสอบว่าผลของ
 การกระทำเป็นไปตามที่คาดหมายไว้หรือไม่ การติดตามผลและข้อมูลย้อนกลับจะนำ
 ไปสู่การวินิจฉัยสั่งการใดใหม่ (พินิจจรรย นานวัน 2525 : 271)

4. การมีส่วนร่วมของผู้ไ้บังคับบัญชาในการวินิจฉัยสั่งการ

ภิญโญ สาร (ภิญโญ สาร 2516 : 79 - 80) ได้เสนอ
 ข้อคิดว่ ผู้บริหารที่ถ้งวินิจฉัยสั่งการพึงระลึกเสมอว่า ผู้ที่ถ้งจะได้รับผล
 กระทบกระเทือนจากการวินิจฉัยสั่งการควรมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการด้วยเสมอ
 ผู้บริหารจะไม่วินิจฉัยสั่งการสิ่งใดลงไปโดยลำพัง อย่างน้อยจะต้องเปิดโอกาสให้
 ผู้ไ้บังคับบัญชาหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งจะต้องได้รับผลจากการวินิจฉัยสั่งการ
 นั้น ๆ มีส่วนออกความเห็นหรือเสนอข้อมูลมาให้พิจารณาประกอบการวินิจฉัยสั่งการ
 การวินิจฉัยสั่งการต้องเป็นไปโดยความเห็นชอบของบุคคลหลายคนและหลายฝ่าย

การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานระดับไ้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการ
 วินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียน อาจทำได้ในเรื่องต่อไปนี้

1. เรื่องที่เกี่ยวกับการกำหนดหรือวางนโยบาย ควรให้ทุกคนมีส่วน
 แสดงความเห็นหรือซักถามเมื่อข้อใจ เพราะนโยบายย่อมมีผลกระทบกระเทือน
 คนส่วนใหญ่ คนส่วนใหญ่จึงควรมีส่วนร่วมรู้เห็น และรวมออกความเห็นด้วย
2. เรื่องเกี่ยวกับการรับนโยบายไปปฏิบัติ หรือการปฏิบัติตามนโยบาย
 ควรมีขอบเขตของการมีส่วนร่วมแคลงไปกว่าการมีส่วนร่วมที่เกี่ยวกับการกำหนด
 นโยบาย ควรมอบให้แกคนส่วนน้อยที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติการเฉพาะเรื่องเท่านั้น

ที่จะมาร่วมแสดงความคิดเห็น คนนอกวงการย่อมให้ความเห็นได้ไม่ตรงกับความรู้ ความชำนาญเฉพาะ อาจทำให้ผู้ชำนาญการพลอยคิดไขว้เขวได้

การให้โอกาสแก่ทุกคนเข้าร่วมวินิจฉัยสังการนั้น นอกจากจะทำให้การวินิจฉัยสังการแม่นยำ เพราะมีข้อมูลกว้างขวางแล้ว ยังเป็นประโยชน์ในการบำรุงขวัญ และช่วยให้ผู้อยู่ใต้มงคัมภีรารวมมือกับผู้บริหารมากขึ้น ความวุ่นวายทางการศึกษาหลายประการก็เนื่องมาจากการขาดการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ นั้นเอง ครูถูกปล่อยปละละเลย ไม่ให้ร่วมในการพิจารณาวินิจฉัยสังการในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ อันทำให้ทุกฝ่ายเกิดความไม่สบายใจและก่อปัญหาขึ้น ความเจริญงอกงามและพัฒนารทางบุคลิภาพเกิดจากอิทธิพลของการมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสังการ การมีส่วนร่วมช่วยให้ทุกคนมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอน ทำให้เกิดทักษะทางสังคม ทำให้เกิดความเข้าใจในมนุษย์ด้วยกันมากขึ้น และยังทำให้เกิดความมั่นใจในตนเองอีกด้วย ลักษณะของผู้มีโอกาสร่วมมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสังการต่าง ๆ จะแสดงออกในรูปแบบของความกระตือรือร้นรับผิดชอบในงาน เพราะทำให้เกิดความรู้สึกว่า ตนเองมีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารงานด้วย การปฏิบัติงานก็จะมีประสิทธิภาพดีขึ้น (สุพิชญา ธีระกุล กาญจนา ศรีกาสินธุ์ และวิจิตร วรคบางกูร 2524 : 66 - 68, 113)

สมยศ นาวิกการ (สมยศ นาวิกการ 2522 : 158 อ้างอิงมาจาก Vroom and Yetton) ได้เสนอลักษณะการวินิจฉัยสังการของผู้บริหารเกี่ยวกับการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้มงคัมภีราร่วมมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสังการไว้ 5 ประการคือ

1. ผู้บริหารจะวินิจฉัยสังการเองเมื่อมีข้อมูลครบ
2. ผู้บริหารจะวินิจฉัยสังการด้วยตนเอง แต่ขอข้อมูลจากผู้ร่วมงาน
3. ผู้บริหารอภิปรายปัญหากับผู้ร่วมงานบางคนแล้ววินิจฉัยสังการเอง
4. ผู้บริหารอภิปรายปัญหากับกลุ่มผู้ร่วมงานแล้ววินิจฉัยสังการเองตาม

ที่เสนอหรือไม่ตามขอเสนอของกลุ่มก็ได้

5. ผู้บริหารเปิดอภิปรายกับกลุ่ม ให้กลุ่มเสนอแนะแล้ววินิจฉัยสั่งการ
เห็นพ้องต้องกัน ผู้บริหารดำเนินการตามที่กลุ่มตกลง

แคมป์เบลและคนอื่น ๆ (Campbell and others. 1976 : 285 - 291)
ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า การมีส่วนร่วมของครูในการวินิจฉัยสั่งการ ควรให้มีส่วนร่วม
ในเรื่องต่อไปนี้

1. การกำหนดจุดหมาย และวัตถุประสงค์
2. การกำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน
3. การประเมินผลการเรียนการสอน
4. การจัดโครงการฝึกอบรม
5. การเปลี่ยนแปลงหลักสูตร

สรุปได้ว่า ถ้าลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายและแผนงาน
แล้ว ควรให้ผู้ใดบ้างกับชุมชนมีส่วนร่วมวินิจฉัยสั่งการด้วย หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ถ้าเป็น
งานที่ไม่เกี่ยวข้องกับคนจำนวนมากแล้ว ผู้บริหารอาจวินิจฉัยสั่งการด้วยตนเองได้
แต่ถ้าสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ ด้วย ก็ควรเป็นการวินิจฉัยสั่งการร่วมกัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมพงษ์ สิริเชต (สมพงษ์ สิริเชต 2523 : 43 - 44) ได้วิจัย
กระบวนการบริหารงานของครูใหญ่ โรงเรียนประถมศึกษา องค์การบริหารส่วนจังหวัด
นครราชสีมา ผลการวิจัยเกี่ยวกับด้านการตัดสินใจ พบว่า เมื่อเปรียบเทียบ
การบริหารงานตามกระบวนการบริหาร ของครูใหญ่ที่มีคุณวุฒิต่างกัน ปรากฏว่า
กระบวนการบริหารด้านการวินิจฉัยสั่งการมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
ที่ระดับ .01 และเมื่อเปรียบเทียบการบริหารงานตามกระบวนการ ของครูใหญ่ที่มี
ประสบการณ์ต่างกัน ในด้านการวินิจฉัยสั่งการ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติในด้านการวินิจฉัยสั่งการของครูใหญ่อยู่ในระดับสูง ครูใหญ่มีความรับผิดชอบ

ในการวินิจฉัยสั่งการ และเมื่อวินิจฉัยสั่งการแล้ว ครูใหญ่สามารถอธิบายเหตุผลให้คณะครูเข้าใจได้ ส่วนการวินิจฉัยสั่งการที่อยู่ในระดับค่อนข้างสูง คือการปรึกษาหารือกับครูร่วมงานทุกฝ่ายก่อนการวินิจฉัยสั่งการ และผลของการวินิจฉัยสั่งการถูกต้อง และก่อให้เกิดผลดีต่อส่วนรวมที่เป็น เช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า การบริหารงานของครูใหญ่อาจมีแนวโน้มเป็นไปตามแบบประชาธิปไตย และตามหลักการบริหารที่ว่า กระบวนการวินิจฉัยสั่งการนี้ มีใ้คอยู่ที่ผู้บริหารแต่เพียงผู้เดียว แต่ต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจจากครูร่วมงานอื่น ๆ ด้วย เพราะผู้บริหารจะต้องทำงานกับคนเป็นกลุ่ม มีใช้บุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยเฉพาะ การวินิจฉัยสั่งการจึงควรให้กลุ่มบุคคลใดมีส่วนรวม และในการเปิดโอกาสให้ครูร่วมงานได้มีส่วนรวมนี้ ก็ได้หมายความว่า เป็นการมอบอำนาจให้ผู้อื่นโดยเฉพาะ การวินิจฉัยสั่งการขั้นสุดท้ายยังคงอยู่กับผู้บริหารที่จะต้องทำการวินิจฉัยสั่งการ และต้องรับผิดชอบอยู่นั่นเอง

ศิรินาม เม่งช่วย (ศิรินาม เม่งช่วย 2524 : 73 - 92) ได้วิจัยพฤติกรรมของการบริหารวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ในด้านการวินิจฉัยสั่งการตามทัศนะของผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาตรีหรือต่ำกว่า และวุฒิสองวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป ที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารในด้านการวินิจฉัยสั่งการ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมพงษ์ สิริเขต ส่วนทัศนะของผู้บริหารที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี และสูงกว่า 35 ปี ที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารด้านการวินิจฉัยสั่งการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และทัศนะของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปี หรือมากกว่าต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารด้านการวินิจฉัยสั่งการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของการวินิจฉัยสั่งการ เช่น ให้อาจารย์ได้ร่วมกันในการวินิจฉัยสั่งการในเรื่องต่าง ๆ

ของวิทยาเขต โดยการรวบรวมข้อมูลเท่าที่จะทำได้ และมองเห็นประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับวิทยาเขตเป็นหลัก ผู้บริหารไม่ได้สั่งการเรื่องใด ๆ ก่อนแล้ว จึงขอความเห็นจากอาจารย์ นับว่าการวินิจฉัยสั่งการโดยให้อาจารย์ร่วมด้วย เป็นการบริหารที่เป็นรากฐานของประเทศที่ปกครองแบบประชาธิปไตยอย่างประเทศไทย นอกจากนี้ผู้บริหารยังวินิจฉัยสั่งการโดยคำนึงถึงกฎหมาย ระเบียบแบบแผนและสถานะแวดล้อมอย่างรอบคอบ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารเองมีความคิดเห็นว่าตนได้วินิจฉัยสั่งการไป โดยดูสถานการณ์ของวิทยาเขตในค่านกลาง ๆ เป็นเกณฑ์ และในขณะเดียวกันก็ไม่ออกนอกกรอบนอกทาง ยังคงยึดระเบียบของวิทยาเขตและของทางราชการด้วย

รังสฤษฎ์ ศรีวิชัย (รังสฤษฎ์ ศรีวิชัย 2524 : 181 – 182) ได้วิจัยพฤติกรรมการณ์วินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11 ผลการวิจัยปรากฏว่า

1. ผู้บริหารส่วนใหญ่วินิจฉัยสั่งการด้วยตนเอง โดยอาศัยข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมในลำดับรองลงมาก็คือผู้บริหารให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณาและตัดสินใจร่วมกัน
2. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กจะอาศัยข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว หากการวินิจฉัยสั่งการด้วยตนเอง ส่วนผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่จะวินิจฉัยสั่งการ โดยเปิดโอกาสให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณารวบรวมความเห็นแล้วจึงวินิจฉัยสั่งการ
3. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งมีช่วงเวลาคำรงตำแหน่งผู้บริหารต่างกันจะมีพฤติกรรมการณ์วินิจฉัยสั่งการต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศิรินาม เม่งช่วย ซึ่งพบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันจะมีทัศนะต่อพฤติกรรมการณ์บริหารค่านวินิจฉัยสั่งการต่างกัน

4. ผู้ที่มีบทบาทมากที่สุดในกระบวนการวินิจฉัยสั่งการในการบริหารการศึกษา คือผู้บริหาร รองลงไปคือผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา

5. ปัญหาและอุปสรรคในการวินิจฉัยสั่งการในการบริหารการศึกษามากที่สุด คือระบบราชการที่ล่าช้าและซับซ้อน มีระเบียบกฎเกณฑ์มาก นิสัยบางประการของบูรณงานของทางการศึกษาคือสื่อสารที่ยืดยาวและซับซ้อน และขาดข้อมูลที่ถูกต้อง สมบูรณ์ และเป็นปัจจุบัน

สุลักษณ์ นีรัฐพรย์ ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสถานการศึกษายามบาลในประเทศไทย เพื่อศึกษาพฤติกรรม 7 อย่าง ความแนวความคิดของ อุลิก ปรากฏว่าในการวินิจฉัยสั่งการ ผู้บริหารส่วนใหญ่นิยมใช้การประชุมและแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณา (สุลักษณ์ นีรัฐพรย์ 2517 : 154)

ในปี พ.ศ.2518 คำวิ นิสสัยพันธ์ ได้ทำการศึกษากันกว่าวิจัยเรื่อง พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสถานการศึกษามครมตำรวจ พบว่า ในเรื่องการอำนวยการผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีแต่งตั้งคณะกรรมการร่วมพิจารณา กับผู้บริหารระดับอื่นก่อน แล้วจึงจะวินิจฉัยสั่งการหรือมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งผู้รับมอบหมายมักปฏิบัติได้ถูกต้องเสมอ แต่ทั้งนี้มีการติดตามผลงานตามที่ตั้งเสมอ การวินิจฉัยสั่งการในเรื่องสำคัญ ผู้บริหารจะสั่งเองโดยไม่ มอบหมายให้ผู้อื่นกระทำแทน (คำวิ นิสสัยพันธ์ 2518 : 123)

ในปี พ.ศ.2519 ยะใจ อุนจิตต์ ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารในวิทยาลัยอาชีวศึกษา พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่วินิจฉัยสั่งการ โดยถือความเห็นของคณะกรรมการการบริหารวิทยาลัยเป็นสำคัญ รวมทั้งเมื่อมีผู้เสนอความคิดริเริ่มขึ้นมา (ยะใจ อุนจิตต์ 2519 : 130)

ไพเมนเทล (Pimentel. 1983 : 2190 - A)

ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนประถมกับระดับ

ความพึงพอใจของครูในการมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ โดยสำรวจจากครู
จำนวน 500 คน แห่งโรงเรียนประถมศึกษา เมืองเคเนเวอร์ นอร์ธดาโคตา
การกำหนดแบบของผู้นำของผู้บริหารใช้เครื่องมือวัดแบบ LBDQ

(Leader Behavior Description Questionnaire)

กำหนดสถานการณ์ 11 ประการ สำหรับเงื่อนไขในการวินิจฉัยสั่งการ
โดยใช้เครื่องมือ TDCQ (Teacher Decisional Condition Questionnaire)
ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการในลักษณะที่ด้อย
(deprived) เปิดโอกาสเต็มที่ (Saturated) และประนีประนอม
(equilibrium)

ผลการวิจัยพบว่า

1. แบบของความเป็นผู้ไม่เป็นผู้ชี้วัดความพึงพอใจในการมีส่วนร่วม
ในการวินิจฉัยสั่งการ ของครู
2. อายุระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการสอนของครู กลุ่มตัวอย่าง
เกี่ยวเนื่องกันกับความปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการในสถานการณ์
ต่าง ๆ
3. ครูที่อายุน้อย และประสบการณ์การสอนน้อย ปรารถนาที่จะมีส่วนร่วม
ในการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ

โช บัง ฮิล (H. 1983 : 2172 - A) ได้ทำ
การศึกษากระบวนการวินิจฉัยสั่งการเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายของการบริหาร
ของรัฐบาลกลางของประเทศเกาหลี ผู้วิจัยได้กำหนดจุดมุ่งหมายไว้ 2 ประการ
ได้แก่

1. เพื่อวิเคราะห์ระบบการวินิจฉัยสั่งการในประเด็นเกี่ยวกับนโยบาย
ทางด้านการศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้า (Input) และผลที่เกิดขึ้น (Out-put)
2. เพื่อสรุปประเด็นปัญหาและข้อจำกัดบางประการเกี่ยวกับกระบวนการ
การวินิจฉัยสั่งการของรัฐบาลกลางเกาหลี

ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสารโดยใช้แบบวิเคราะห์ของชาร์แคนสกี
(Sharkansky) ซึ่งเป็นแบบวิเคราะห์เฉพาะที่เป็นการวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการ
วินิจฉัยสั่งการ

ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ ได้รับผลกระทบจากปัจจัย
ทางค่านิยมและวัฒนธรรมเป็นสำคัญ ผู้บริหารที่ทำการวินิจฉัยสั่งการ ได้รับอิทธิพลจาก
ปัจจัยที่แฝงเร้นในเชิงเหตุผลที่จำเป็น ปัญหาและข้อจำกัดเกี่ยวกับการวินิจฉัยสั่งการ
ได้แก่

1. ข้อจำกัดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของสาธารณชนในการวินิจฉัยสั่งการ
2. ข้อจำกัดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะที่มีคุณค่า
3. ข้อจำกัดเกี่ยวกับการประนีประนอมที่ให้ประสิทธิภาพระหว่างผู้วินิจฉัย

สั่งการและกลุ่มผลประโยชน์

โยกูโอะ มูราตะ (Murata, 1985 : 10) ได้ทำการศึกษาสภาพปัญหา
ของการบริหารงานโรงเรียนระดับประถมศึกษาในประเทศไทยเมื่อเดือนมกราคม 1985
โดยศึกษาสภาพปัญหาเกี่ยวกับอุปสรรคของการบริหารงานโรงเรียน ที่ทำให้ไม่สามารถ
ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้แก่อะไรบ้าง และแนวทางที่จะปรับปรุงสภาพเหล่านั้น
ควรจะทำเนิ่นการอย่างใด กลุ่มตัวอย่างที่สอบถามได้แก่ กลุ่มบุคคลซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียน
ระดับต่าง ๆ รวมทั้งผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนและผู้นำ
ชุมชนบางกลุ่มทำการวิจัยที่จังหวัดพิษณุโลก เชียงใหม่ เชียงราย อุดรธานี สงขลา
ประจวบคีรีขันธ์ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 78.5 ระบุว่า การกระจายอำนาจการตัดสินใจ
ไปสู่ระดับต่ำ ปรากฏอยู่น้อย เป็นปัญหาในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

ข้อที่จะเกิดประโยชน์สำหรับผู้วิจัยที่ได้จากการศึกษารายงานการวิจัยที่ยกมา
กล่าวอ้างนี้ ได้แก่ การแสวงหาข้อมูล การกำหนดตัวบุคคลเพื่อปรึกษาหารือ
การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ ของประชาชนทั่วไป และกลุ่ม
ผลประโยชน์ได้เสียมีอิทธิพลต่อกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ นอกจากนั้นยังอาจ

คาดคะเนได้ว่า รูปแบบ กระบวนการ และการมีส่วนร่วมของผู้ไต่ถามคัมมัฏชา ย่อม
ขึ้นอยู่กับคุณวุฒิ วิทยุฒิ และประสบการณ์ของผู้วินิจฉัยสั่งการอีกด้วย

วิธีดำเนินการ

ประชากร

การวิจัยครั้งนี้ประชากรเป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี จำนวน 430 คน ปีการศึกษา 2527

กลุ่มตัวอย่าง

การเลือกกลุ่มตัวอย่างดำเนินการดังนี้
สุ่มจำนวนผู้บริหารจากจำนวน 430 คน โดยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น
(Stratified) ให้ได้จำนวน 205 คน ตามสัดส่วนของเครฟี่และมอร์แกน
(Krejcie and Morgan. 1970 : 608) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 205 คน
จำแนกออกเป็นแต่ละสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ โดยการเทียบอัตราส่วน
ร้อยละตั้งรายละเอียดในตาราง

ตาราง 1 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอำเภอ

ลำดับที่	อำเภอ	จำนวนผู้บริหาร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
1	เมืองลพบุรี	91	43
2	โคกสำโรง	92	43
3	ชัยบาดาล	71	33
4	บ้านหมี่	64	30
5	พัฒนานิคม	46	22
6	ท่าเรือ	31	15
7	กิ่ง อ.ท่าหลวง	21	11
8	กิ่ง อ.สระโบสถ์	14	8
รวม		430	205

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียน ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับรูปแบบกระบวนการ และการมีส่วนร่วมในวินิจัยสั่งการ เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยศึกษา รูปแบบ กระบวนการ และการมีส่วนร่วมของผู้บังคับบัญชาในการวินิจัยสั่งการจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนรายงานการวิจัยของหน่วยงานทางราชการต่าง ๆ เพื่อให้แบบสอบถามครอบคลุมการวินิจัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนและ

สามารถประเมินได้แม่นยำขึ้น แบบสอบถามที่สร้างทั้งหมด 60 ข้อ หลังจากเสนอให้
ประธานกรรมการที่ปรึกษาตรวจสอบความสมบูรณ์ เหมาะสมของแบบสอบถามแล้วได้นำ
ไปทดลองใช้กับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดลพบุรี ซึ่งมีใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง
จำนวน 50 คน แล้วหาค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นได้ 0.82 การหาความ
เชื่อมั่นของแบบสอบถาม ใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อัลฟา (Alpha Coefficient)

ลักษณะแบบสอบถาม

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียน เกี่ยวกับคุณวุฒิ วิทยุติ
และประสบการณ์ในตำแหน่ง

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า มีจุดมุ่งหมายที่จะเก็บ
ข้อมูลในเรื่องของรูปแบบ กระบวนการ และการมีส่วนร่วมของผู้ได้บังคับบัญชาใน
การวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งการประมาณค่าออกเป็น 4 ระดับ ข้อคำถามเป็น
เชิงนิมิต ทั้งหมดมีอยู่ 60 ข้อ โดยแบ่งออกเป็น

รูปแบบการวินิจฉัยสั่งการ	20 ข้อ
กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ	20 ข้อ
การมีส่วนร่วมของผู้ได้บังคับบัญชาในการวินิจฉัยสั่งการ	20 ข้อ

ตัวอย่างแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัว

โปรดให้รายละเอียดเกี่ยวกับตัวท่าน โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ()
ที่เป็นความจริง

1. อายุ

1. () ระหว่าง 25 ปีถึง 35 ปี
2. () สูงกว่า 35 ปีถึง 45 ปี
3. () สูงกว่า 45 ปีขึ้นไป

2. ท่านดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนมานาน

1. () ไม่เกิน 10 ปี
2. () เกินกว่า 10 ปีถึง 15 ปี
3. () เกินกว่า 15 ปี

3. คุณวุฒิทางการศึกษา

1. () ต่ำกว่าปริญญาตรี
2. () ปริญญาตรีและสูงกว่า

ตอนที่ 2 ข้อความต่อไปนี้ เป็นพฤติกรรมโดยทั่วไปของผู้บริหารโรงเรียน
เกี่ยวกับการวินิจฉัยสั่งการ และการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาในการวินิจฉัยสั่งการ
ถ้าหากข้อใดตรงกับแนวที่ท่านปฏิบัติอยู่ และภาระกิจที่ท่านเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
มีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือ

ถ้าท่านปฏิบัติมาก	ให้ใส่เครื่องหมาย ✓	ลงในช่องที่ 1
ถ้าท่านปฏิบัติปานกลาง	ให้ใส่เครื่องหมาย ✓	ลงในช่องที่ 2
ถ้าท่านปฏิบัติน้อย	ให้ใส่เครื่องหมาย ✓	ลงในช่องที่ 3
ถ้าท่านปฏิบัติน้อยมาก	ให้ใส่เครื่องหมาย ✓	ลงในช่องที่ 4

รูปแบบการวินิจฉัยสั่งการ

ข้อความ	ปฏิบัติ มาก	ปฏิบัติ ปานกลาง	ปฏิบัติ น้อย	ปฏิบัติ น้อยมาก
1. ท่านวินิจฉัยสั่งการด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่				
2. ท่านได้รับข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วจึง วินิจฉัยสั่งการ				
3. ท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณา เป็นรายบุคคลแล้วจึงวินิจฉัยสั่งการ				
4. ท่านยึดถือความคิดเห็นหรือมติของคณะกรรมการ ฝ่ายต่าง ๆ ในการวินิจฉัยสั่งการ				
5. ท่านอาศัยประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารใน การวินิจฉัยสั่งการ				

กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ

ข้อความ	ปฏิบัติ มาก	ปฏิบัติ ปานกลาง	ปฏิบัติ น้อย	ปฏิบัติ น้อยมาก
1. ก่อนการวินิจฉัยสั่งการท่านแยกแยะปัญหาไว้ชัดเจน				
2. ท่านสามารถมองเห็นผลที่จะเกิดจากการวินิจฉัยสั่งการได้เป็นการล่วงหน้า				
3. ท่านพยายามแสวงหาข้อมูลจากทุกฝ่ายเพื่อการวินิจฉัยสั่งการ				
4. ท่านสามารถกำหนดทางเลือกในการวินิจฉัยสั่งการได้หลายแนวทาง				
5. ท่านสามารถกำหนดแนวทางการติดตามผลภายหลังการวินิจฉัยสั่งการเรื่องหนึ่งเรื่องใดไปแล้ว				

การมีส่วนร่วมของผู้บังคับบัญชาใน
การวินิจฉัยสั่งการ

ข้อความ	มีส่วนร่วม มาก	มีส่วนร่วม ปานกลาง	มีส่วนร่วม น้อย	มีส่วนร่วม น้อยมาก
1. การกำหนดโครงการเพื่อพัฒนาบุคลากรประเภทปฏิบัติการสอน				
2. การจัดทำแผนหรืองบประมาณการใช้จ่ายเงินวัสดุรายหัวนักเรียน				

ข้อความ	มีส่วนร่วม มาก	มีส่วนร่วม ปานกลาง	มีส่วนร่วม น้อย	มีส่วนร่วม น้อยมาก
3. แผนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการใช้อาคาร สถานที่ของโรงเรียน				
4. การพิจารณาความดีความชอบของครู				
5. การรวมกิจกรรมประเพณีวัฒนธรรมของ ท้องถิ่น				

ทั้งนี้โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ถ้าผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติมาก หรือให้ผู้ใดบังคับบัญชามีส่วนร่วมมากให้

4 คะแนน

ถ้าผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติปานกลาง หรือให้ผู้ใดบังคับบัญชามีส่วนร่วม

ปานกลาง ให้ 3 คะแนน

ถ้าผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติน้อยหรือให้ผู้ใดบังคับบัญชามีส่วนร่วมน้อยให้

2 คะแนน

ถ้าผู้บริหารโรงเรียนไม่ปฏิบัติเลย หรือไม่ให้ผู้ใดบังคับบัญชามีส่วนร่วมเลย

ให้ 1 คะแนน

เกณฑ์ในการประเมินการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การประเมินผลคะแนนเฉลี่ยของแบบสอบถามดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายความว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
ใช้รูปแบบ กระบวนการ และการมีส่วนร่วม
ของผู้ใดบังคับบัญชาในการวินิจฉัยสั่งการต่ำมาก

คะแนนเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายความว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
ใช้รูปแบบ กระบวนการ และการมีส่วนร่วมของ
ผู้ใดบังคับบัญชาในการวินิจฉัยสั่งการต่ำ

คะแนนเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายความว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
ใช้รูปแบบ กระบวนการ และการมีส่วนร่วม
ของผู้ไ้บังคับบัญชาในการวินิจฉัยสั่งการ
ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 3.51 - 4.00 หมายความว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
ใช้รูปแบบ กระบวนการ และการมีส่วนร่วม
ของผู้ไ้บังคับบัญชาในการวินิจฉัยสั่งการสูง

วิธีดำเนินการรวบรวมข้อมูล

ในการรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ได้ขอให้บัณฑิตวิทยาลัยออกหนังสือขอความร่วมมือ
ไปยังผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี เพื่อขอความร่วมมือไปยังหัวหน้า
การประถมศึกษาอำเภอ และผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถาม
ไปให้ผู้บริหารที่เลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างก้วยตนเอง และให้ผู้บริหารโรงเรียนส่งคืนผู้วิจัย
ทางไปรษณีย์

วิธีจัดการห้กับข้อมูล

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทั้งหมด เพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์และ
ความบกพร่องของแต่ละฉบับ
2. หาค่าเฉลี่ยรูปแบบ กระบวนการ และการมีส่วนร่วมของผู้ไ้บังคับบัญชา
ในการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียน แล้วหาค่ารายเดี่ยวนั้นตกอยู่ในช่วงใด
ของเกณฑ์ที่กำหนดไว้
3. จำแนกข้อมูลเป็นกลุ่มตามตัวแปร แล้วทดสอบความแตกต่างของค่า
รายเฉลี่ย โดยใช้ t - test และ One-way Analysis of Variance

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติสำหรับตรวจสอบเครื่องมือ

1.1 หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์
อัลฟ่า (α -Coefficient)

$$\text{สูตร } \alpha = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right] \quad (\text{Cronbach. 1970 : 368})$$

เมื่อ α แทน ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น

n แทน จำนวนข้อของแบบสอบถาม

S_i^2 แทน คะแนนความแปรปรวนเป็นรายข้อ

S_t^2 แทน คะแนนความแปรปรวนของแบบสอบถามทั้งฉบับ

2. สถิติสำหรับวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 การหาค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean)

$$\text{สูตร } \bar{X} = \frac{\sum X}{N} \quad (\text{Ferguson. 1976 : 45})$$

เมื่อ $\bar{X}$ แทน ค่ากลางเลขคณิต

$\sum X$ แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนน

N แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

2.2 การหาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

สูตร

$$S = \sqrt{\frac{N\sum x^2 - (\sum x)^2}{N(N-1)}}$$

(ชูศรี วงศ์รัตนะ 2525 : 58)

เมื่อ S แทน ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$\sum x^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

$(\sum x)^2$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

N แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

2.3 การหาลำความแปรปรวน (Variance)

สูตร

$$S^2 = \frac{N\sum x^2 - (\sum x)^2}{N(N-1)} \quad (\text{Ferguson. 1976 : 64})$$

เมื่อ S^2 แทน ความแปรปรวนของคะแนน

$\sum x^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

$(\sum x)^2$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

N แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

2.4 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way analysis of Variance) เพื่อใช้ทดสอบสมมุติฐาน

สูตร

$$F = \frac{MS_{\text{between}}}{MS_{\text{within}}}$$

(ชูศรี วงศ์รัตนะ 2525 : 152)

เมื่อ F แทน ค่าการแจกแจงของ F-distribution

MS_{between} แทน ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม

MS_{within} แทน ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม

ถ้าการทดสอบสมมุติฐานพบว่ามีความสำคัญ จะทำการทดสอบเฉลี่ยรายคู่ โดย

Newman-Keuls Tests

สูตร

$$w = q \sqrt{\frac{MS_w}{n}}$$

(วิเชียร เกตุสิงห์ 2525 : 112)

เมื่อ q แทน ค่าที่เปิดได้จากตาราง

MS_w แทน ความแปรปรวนภายในกลุ่ม

n แทน จำนวนคะแนนในแต่ละกลุ่ม

2.5 การทดสอบสมมุติฐานจากตัวแปรระหว่าง 2 กลุ่ม โดยใช้ t-test

สูตร

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S^2}{N_1} + \frac{S^2}{N_2}}}$$

(ฉนวน สายยศ 2524 : 97)

เมื่อ t แทน ค่าของการแจกแจง

$\bar{X}_1, \bar{X}_2$ แทน คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2

S_1^2, S_2^2 แทน ความแปรปรวนของกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2

N_1, N_2 แทน จำนวนคนในกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ได้กำหนดสัญลักษณ์สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

n	แทน จำนวนผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย
s^2	แทน ความแปรปรวนของคะแนน
SD	แทน ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณา t-distribution
df	แทน ชั้นแห่งความเป็นอิสระ
SS	แทน ค่าผลรวมกำลังสองของคะแนน
MS	แทน ค่าเฉลี่ยของผลรวมกำลังสองของคะแนน
F	แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณา F-distribution

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษารูปแบบ กระบวนการ และการมีส่วนร่วมของผู้ไต่บังคับบัญชาในการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาครั้งนี้ ได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบ กระบวนการและการมีส่วนร่วมของผู้ไต่บังคับบัญชาในการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยการจำแนกออกเป็นรายชื่อและรายคำ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของรูปแบบ กระบวนการ และการมีส่วนร่วมของผู้ไ้บังคับบัญชาในการวินิจฉัยสั่งการ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา วัยวุฒิ และประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบ รูปแบบ กระบวนการ และการมีส่วนร่วมของผู้ไ้บังคับบัญชา ในการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา วัยวุฒิ และประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบ กระบวนการ และการมีส่วนร่วมของผู้ไ้บังคับบัญชา ในการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกเป็นรายขอและรายคำ

ตาราง 2 วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบการวินิจฉัยสั่งการ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกเป็นรายขอ

ข้อที่	รูปแบบการวินิจฉัยสั่งการ	$\bar{X}$	S.D.
1	ท่านวินิจฉัยสั่งการด้วยตนเองจากข้อมูลที่มีอยู่	3.250	0.648
2	ท่านได้รับข้อมูลจากผู้ไ้บังคับบัญชาแล้วจึงวินิจฉัยสั่งการ	3.295	0.671
3	ท่านยึดถือความคิดเห็นหรือมติของคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ ในการวินิจฉัยสั่งการ	3.665	0.561
4	ท่านอาศัยประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารในการวินิจฉัยสั่งการ	3.235	0.680

ตาราง 2 (ต่อ)

ข้อที่	รูปแบบการวินิจฉัยสั่งการ	$\bar{X}$	S.D.
5	ท่านมอบอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการให้กับผู้เกี่ยวข้องในการบริหารโรงเรียน	2.865	0.781
6	ท่านวินิจฉัยสั่งการโดยคำนึงถึงอิทธิพลที่ปรากฏอยู่ใกล้ตัวท่าน	2.360	0.919
7	ท่านมีเวลาเพียงพอในการวินิจฉัยสั่งการในแต่ละกรณี	3.255	0.593
8	ท่านสามารถชี้แจงถึงผลการวินิจฉัยสั่งการให้ผู้ร่วมงานเข้าใจได้ทุกกรณี	3.590	0.513
9	ในการวินิจฉัยสั่งการท่านคำนึงถึงความเข้าใจอันดีของผู้ร่วมงานที่มีต่อปัญหาหนึ่ง	3.620	0.507
10	ท่านวินิจฉัยสั่งการโดยคำนึงถึงกฎหมาย ระเบียบแบบแผน และสภาวะแวดล้อมอย่างรอบคอบ	3.765	0.470
11	กรณีมีความขัดแย้งระหว่างบุคคล ท่านวินิจฉัยสั่งการโดยลำพังตนเอง	2.650	0.855
12	ท่านวินิจฉัยสั่งการโดยใช้สามัญสำนึกเป็นสำคัญ	2.920	0.876
13	ท่านวินิจฉัยสั่งการเรื่องที่เป็นระเบียบแบบแผนโดยตนเอง	3.470	0.664
14	ท่านวินิจฉัยสั่งการในสภาวะการณ์ที่ไม่ปกติโดยตนเอง	2.870	0.904
15	ท่านวินิจฉัยสั่งการโดยคำนึงถึงข้อเสนอแนะของผู้บังคับบัญชาระดับเหนือ	3.485	0.584
16	ท่านมีสถิติข้อมูลไว้เพียงพอเพื่อการวินิจฉัยสั่งการ	3.340	0.683

ตาราง 2 (ต่อ)

ข้อที่	รูปแบบการวินิจฉัยสั่งการ	$\bar{X}$	S.D.
17	ท่านมักจะสังเกตเห็นในการวินิจฉัยสั่งการ เพื่อให้การวินิจฉัยสั่งการถูกต้องสูงสุด	2.495	0.885
18	ท่านวินิจฉัยสั่งการ โดยคำนึงถึงการให้ลูกใจบุคคลทุก ๆ คน	2.975	0.859
19	ท่านวินิจฉัยสั่งการเกี่ยวกับการจัดทรัพยากรภายในโรงเรียน โดยกลุ่มรวมระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.420	0.645
20	ท่านวินิจฉัยสั่งการ เรื่องที่เกี่ยวกับความรู้เฉพาะอย่าง โดยความคิดเห็นของผู้ชำนาญการ	3.155	0.666
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.184	0.255

จากตาราง 2 ค่าเฉลี่ยการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
ด้านรูปแบบการวินิจฉัยสั่งการ ส่วนมากอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

ตาราง 3 วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการ
วินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

ข้อที่	กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ	$\bar{X}$	S.D.
1	ก่อนการวินิจฉัยสั่งการ ท่านแยกแยะปัญหาและทำความเข้าใจปัญหาที่แท้จริงให้ชัดเจน	3.490	0.584
2	ท่านวินิจฉัยสั่งการเป็นไปตามลำดับขั้นตอน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด	3.655	0.517
3	ก่อนการวินิจฉัยสั่งการ ท่านสามารถบอกเหตุและผลที่ต้องวินิจฉัยสั่งการได้	2.665	0.494
4	ท่านสามารถคาดคะเนผลที่จะเกิดขึ้นจากการวินิจฉัยสั่งการได้อย่างรอบคอบ	3.385	0.555
5	ท่านสืบสวนข้อเท็จจริง พิจารณาจุดมุ่งหมายของปัญหาก่อนการวินิจฉัยสั่งการ	3.495	0.540
6	ในการวินิจฉัยสั่งการแต่ละครั้ง ท่านกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อประโยชน์บางอย่าง	3.315	0.669
7	ท่านรวบรวมข้อมูลและข่าวสาร เพื่อวิเคราะห์แนวทางที่ท่านเลือก	3.365	0.635
8	เพื่อให้การวินิจฉัยสั่งการครบถ้วน ท่านจะกำหนดตัวปัญหาและจุดมุ่งหมายเสียก่อน	3.375	0.690
9	ท่านวินิจฉัยสั่งการในงานประจำ โดยไม่ต้องทำความเข้าใจปัญหาที่แท้จริง	2.395	0.956
10	ท่านวิเคราะห์ และแปลความหมายของข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมไว้โดยละเอียด	3.260	0.644

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อที่	กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ	$\bar{X}$	S.D.
11	ก่อนหาทางเลือกในการแก้ปัญหา ท่านดำเนินการวิเคราะห์ปัญหาก่อน	3.435	0.654
12	ท่านพิจารณาผลลัพธ์ที่จะเกิดจากการเลือกวิธีการแก้ปัญหานั้นเสียก่อน	3.520	0.558
13	ท่านประเมินผลลัพธ์เสียในการเลือกทางเลือกโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้	3.430	0.572
14	บางครั้งท่านอาจนำทางเลือกอันคับข้อง ๆ ลงมาไปดำเนินการแก้ปัญหา	3.155	0.635
15	ท่านเลือกทางเลือกโดยคำนึงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด	3.555	0.555
16	ท่านเลือกทางเลือกโดยคำนึงถึงจังหวะเวลาที่เหมาะสม	3.610	0.528
17	ท่านค้นหาทางเลือก โดยใช้วิธีอภิปรายร่วมกัน	3.380	0.654
18	ท่านค้นหาทางเลือกโดยคำนึงถึงความขยันหมั่นเพียรของผู้ปฏิบัติงาน	3.435	0.631
19	ท่านมักจะเตรียมทางเลือกเผื่อไว้อีกทางหนึ่ง หากทางเลือกที่ตัดสินใจไปแล้วไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้	3.130	0.718
20	ท่านติดตามผลการวินิจฉัยสั่งการ เพื่อนำไปสู่การวินิจฉัยสั่งการได้ใหม่	3.340	0.653
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.369	0.316

จากตาราง 3 ค่าเฉลี่ยการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
ด้านกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

ตาราง 4 วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การมีส่วนร่วมในการ
วินิจฉัยสั่งการของผู้กำกับบัญชาในการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

ข้อที่	การมีส่วนร่วมของผู้กำกับบัญชาในการวินิจฉัยสั่งการ	$\bar{X}$	S.D.
1	การวางแผนและควบคุมการประเมินผลหลักสูตรและการสอน	3.590	0.560
2	การจัดครูเข้าสอนประจำชั้นหรือประจำวิชา	3.665	0.552
3	การจัดตารางสอนประจำปีการศึกษา	3.700	0.501
4	การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร เช่น การจัดนิทรรศการ การแสดงผลงานทางวิชาการ	3.550	0.582
5	การนิเทศครูในโรงเรียน	3.310	0.621
6	การกำหนดโครงการเพื่อพัฒนาบุคลากร ประเภท ปฏิบัติการสอน	3.425	0.605
7	การพิจารณาความดีความชอบของครูในโรงเรียน	3.265	0.780
8	การพิจารณาสับเปลี่ยนหน้าที่ของครูในโรงเรียน	3.360	0.688
9	การแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของครู	3.355	0.722
10	การพิจารณาให้ครูเพิ่มพูนความรู้ เช่น การศึกษาต่อ การดูงาน การอบรมสัมมนา	3.335	0.689
11	การแก้ไขข้อขัดแย้ง ระหว่างครูในการปฏิบัติงาน	3.330	0.695
12	การจัดสวัสดิการสำหรับนักเรียน	3.620	0.517
13	การควบคุมความประพฤติของนักเรียน	3.720	0.472
14	การจัดทำแผนหรืองบประมาณการใช้จ่ายเงินของโรงเรียน	3.560	0.598
15	การพิจารณาการใช้วัสดุ ครุภัณฑ์ของโรงเรียน	3.650	0.538
16	การแต่งตั้งกรรมการในการจัดซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ใช้ใน กิจการของโรงเรียน	3.720	0.503

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อที่	การมีส่วนร่วมของผู้ได้บังคับบัญชาในการวินิจฉัยสั่งการ	$\bar{X}$	S.D.
17	การปรับปรุงอาคารสถานที่ของโรงเรียน	3.685	0.545
18	การให้บุคคลภายนอกใช้อาคารสถานที่ของโรงเรียนจัดกิจกรรมต่าง ๆ	3.195	0.704
19	การกำหนดแผนประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับกิจการของโรงเรียนให้ประชาชนทราบ	3.395	0.617
20	การแสวงหาทรัพยากรในท้องถิ่น เพื่อประโยชน์ในการศึกษา	3.435	0.646
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.493	0.359

จากตาราง 4 ค่าเฉลี่ยการวินิจฉัยสั่งการ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
ด้านการมีส่วนร่วมของผู้ได้บังคับบัญชาในการวินิจฉัยสั่งการ อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

ตาราง 5 วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน รูปแบบ กระบวนการ และการมีส่วนร่วมของผู้ไต่เบ้งกับบัญชา ในการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกเป็นรายค่า

การวินิจฉัยสั่งการ	N	$\bar{X}$	S.D.
ค่ารูปแบบการวินิจฉัยสั่งการ	200	3.184	0.255
ค่ากระบวนการการวินิจฉัยสั่งการ	200	3.369	0.318
ค่าการมีส่วนร่วมของผู้ไต่เบ้งกับบัญชาในการวินิจฉัยสั่งการ	200	3.493	0.359
ค่าเฉลี่ยรวม	200	3.349	0.254

จากตาราง 5 ค่าเฉลี่ยการใช้รูปแบบ กระบวนการ และการมีส่วนร่วมของผู้ไต่เบ้งกับบัญชาในการวินิจฉัยสั่งการ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เมื่อเทียบกับเกณฑ์พบว่า อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย รูปแบบ กระบวนการ และการมีส่วนร่วม
ของผู้ไ้บังคับบัญชา ในการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำแนก
ตามวุฒิการศึกษา อายุ และประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร

ตาราง 6 วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย รูปแบบ กระบวนการ การมีส่วนร่วมของผู้ไ้บังคับบัญชา
ในการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา

การวินิจฉัยสั่งการ	ค่าเฉลี่ย	
	ต่ำกว่าปริญญาตรี N = 67	ปริญญาตรีขึ้นไป N = 133
ด้านรูปแบบการวินิจฉัยสั่งการ	3.1507	3.2008
ด้านกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ	3.3888	3.3596
ด้านการมีส่วนร่วมของผู้ไ้บังคับบัญชาใน การวินิจฉัยสั่งการ	3.4940	3.4929
ค่าเฉลี่ยรวม	3.3445	3.3511

จากตาราง 6 ค่าเฉลี่ยการใช้รูปแบบ กระบวนการ และการมีส่วนร่วมของ
ผู้ไ้บังคับบัญชาในการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาแยกตามวุฒิ
การศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรีขึ้นไป เมื่อเทียบกับเกณฑ์พบว่า ค่าเฉลี่ย
รวมของทั้งสองกลุ่มอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

ตาราง 7 วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย รูปแบบ กระบวนการ และการมีส่วนร่วมของ
ผู้ไต่บังกับปัญหาในการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
จำแนกตามอายุ

การวินิจฉัยสั่งการ	ค่าเฉลี่ย		
	อายุระหว่าง 25-35 ปี N = 54	อายุสูงกว่า 35-45 ปี N = 81	อายุสูงกว่า 45 ปีขึ้นไป N = 65
ค่ารูปแบบในการวินิจฉัยสั่งการ	3.1704	3.2019	3.1731
ค่ากระบวนการในการวินิจฉัยสั่งการ	3.3194	3.3562	3.4277
ค่าการมีส่วนร่วมของผู้ไต่บังกับปัญหาในการวินิจฉัยสั่งการ	3.5111	3.4704	3.5069
ค่าเฉลี่ยรวม	3.3336	3.3428	3.3692

จากตาราง 7 ค่าเฉลี่ยการใช้รูปแบบ กระบวนการ และการมีส่วนร่วม
ของผู้ไต่บังกับปัญหาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา แยกตามอายุระหว่าง
25 - 35 ปี อายุสูงกว่า 35 - 45 ปี และอายุสูงกว่า 45 ปีขึ้นไป เมื่อเทียบกับ
เกณฑ์ ปรากฏว่าอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

ตาราง 8 วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย รูปแบบ กระบวนการ และการมีส่วนร่วมของ
ผู้ไต่บังคับบัญชา ในการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร

การวินิจฉัยสั่งการ	ค่าเฉลี่ย		
	ไม่เกิน 10 ปี N = 103	เกินกว่า 10 - 15 ปี N = 45	เกินกว่า 15 ปี ขึ้นไป N = 52
ค่านรูปแบบในการวินิจฉัยสั่งการ	3.1617	3.1578	3.2510
ค่านกระบวนการในการวินิจฉัย สั่งการ	3.3417	3.3478	3.4433
ค่านการมีส่วนร่วมของผู้ไต่บังคับ บัญชาในการวินิจฉัยสั่งการ	3.4617	3.4756	3.5712
ค่าเฉลี่ยรวม	3.3217	3.3270	3.4218

จากตาราง 8 ค่าเฉลี่ยการใช้รูปแบบ กระบวนการ และการมีส่วนร่วม
ของผู้ไต่บังคับบัญชาในการวินิจฉัยสั่งการ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
แยกตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร ไม่เกิน 10 ปี เกินกว่า 10 - 15 ปี
และเกินกว่า 15 ปีขึ้นไป เมื่อเทียบกับเกณฑ์ปรากฏว่าอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

ตอนที่ 3 วิเคราะห์เปรียบเทียบ รูปแบบ กระบวนการ และการมีส่วนร่วม
ของผู้ไต่บังคัมภีรชาในการวินิจฉัยสั่งการ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
แยกตามวุฒิการศึกษา วัยวุฒิ และประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร

ตาราง 9 วิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบ รูปแบบ กระบวนการ และการมีส่วนร่วม
ของผู้ไต่บังคัมภีรชาในการวินิจฉัยสั่งการ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
แยกตามวุฒิการศึกษา

รูปแบบ กระบวนการ การมีส่วนร่วมของ ผู้ไต่บังคัมภีรชา ในการวินิจฉัยสั่งการ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา	N	$\bar{X}$	SD	t
<u>รูปแบบในการวินิจฉัยสั่งการ</u>				
ต่ำกว่าปริญญาตรี	67	3.1507	0.302	-1.31
ปริญญาตรีขึ้นไป	133	3.2008	0.228	
<u>กระบวนการในการวินิจฉัยสั่งการ</u>				
ต่ำกว่าปริญญาตรี	67	3.3888	0.335	0.61
ปริญญาตรีขึ้นไป	133	3.3598	0.309	
<u>การมีส่วนร่วมของผู้ไต่บังคัมภีรชา ในการวินิจฉัยสั่งการ</u>				
ต่ำกว่าปริญญาตรี	67	3.4940	0.384	0.02
ปริญญาตรีขึ้นไป	133	3.4929	0.346	

จากตาราง 9 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรีขึ้นไป มีการวินิจฉัยสั่งการด้านรูปแบบการวินิจฉัยสั่งการ ด้านกระบวนการ ในการวินิจฉัยสั่งการ และด้านการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาในการวินิจฉัยสั่งการ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 10 วิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา ที่มีอายุระหว่าง 25 - 35 ปี อายุสูงกว่า 35 - 45 ปี และอายุ สูงกว่า 45 ปีขึ้นไป ด้านรูปแบบการวินิจฉัยสั่งการ

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	2	0.0436	0.0218	0.3324
ภายในกลุ่ม	197	12.9202	0.0656	
รวม	199	12.9638		

$$F_{.05} (2,197) = 3.04$$

จากตาราง 10 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีอายุระหว่าง 25 - 35 ปี อายุสูงกว่า 35 - 45 ปี และอายุสูงกว่า 45 ปีขึ้นไป ใช้รูปแบบ การวินิจฉัยสั่งการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 11 วิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบ การวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา ที่มีอายุระหว่าง 25 - 35 ปี อายุสูงกว่า 35 - 45 ปี และ
อายุสูงกว่า 45 ปีขึ้นไป ด้านกระบวนการในการวินิจฉัยสั่งการ

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	2	0.3698	0.1849	1.8472
ภายในกลุ่ม	197	19.7192	0.1001	
รวม	199	20.0890		

$$F_{.05} (2, 197) = 3.04$$

จากตาราง 11 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีอายุระหว่าง
25 - 35 ปี อายุสูงกว่า 35 - 45 ปี และอายุสูงกว่า 45 ปีขึ้นไป ใช้กระบวนการ
ในการวินิจฉัยสั่งการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 12 วิเคราะห์เปรียบเทียบการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา ที่มีอายุ 25 - 35 ปี อายุสูงกว่า 35 - 45 ปี และอายุสูงกว่า
45 ปีขึ้นไป ด้านการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาในการวินิจฉัยสั่งการ

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	2	0.0718	0.0359	0.2771
ภายในกลุ่ม	197	25.5166	0.1295	
รวม	199	25.5884		

$$F_{.05} (2,197) = 3.04$$

จากตาราง 12 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีอายุ 25 - 35 ปี
อายุสูงกว่า 35 - 45 ปี และอายุสูงกว่า 45 ปีขึ้นไป ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม
ในการวินิจฉัยสั่งการ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 13 วิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบ การวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา ที่มีอายุระหว่าง 25 - 35 ปี อายุสูงกว่า 35 - 45 ปี และ
อายุสูงกว่า 45 ปีขึ้นไป รวมทุกด้าน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	2	0.0425	0.0212	0.3268
ภายในกลุ่ม	197	12.7954	0.0650	
รวม	199	12.8378		

$$F_{.05} (2,197) = 3.04$$

จากตาราง 13 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีอายุระหว่าง
25 - 35 ปี อายุสูงกว่า 35 - 45 ปี และอายุสูงกว่า 45 ปีขึ้นไป ใช้รูปแบบ
กระบวนการ การมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาในการวินิจฉัยสั่งการ แตกต่างกัน
อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 14 วิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบ การวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารไม่เกิน 10 ปี เกินกว่า 10 - 15 ปี
และเกินกว่า 15 ปีขึ้นไป ด้านรูปแบบการวินิจฉัยสั่งการ

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	2	0.3156	0.1578	2.4574
ภายในกลุ่ม	197	12.6482	0.0642	
รวม	199	12.9638		

$$F_{.05} (2,197) = 3.04$$

จากตาราง 14 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีประสบการณ์
ในตำแหน่งผู้บริหารไม่เกิน 10 ปี เกินกว่า 10 - 15 ปี และเกินกว่า 15 ปีขึ้นไป
ใช้รูปแบบการวินิจฉัยสั่งการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 15 วิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบ การวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารไม่เกิน 10 ปี เกินกว่า 10 - 15 ปี
และเกินกว่า 15 ปีขึ้นไป ด้านกระบวนการในการวินิจฉัยสั่งการ

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	2	0.3635	0.1918	1.9172
ภายในกลุ่ม	197	19.7054	0.1000	
รวม	199	20.0890		

$$F_{.05} (2,197) = 3.04$$

จากตาราง 15 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสบการณ์
ในตำแหน่งผู้บริหารไม่เกิน 10 ปี เกินกว่า 10 - 15 ปี และเกินกว่า 15 ปีขึ้นไป
ใช้กระบวนการในการวินิจฉัยสั่งการ แตกต่างกันอย่างไรไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ
.05

ตาราง 16 วิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบ การวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร ไม่เกิน 10 ปี เกินกว่า
10 - 15 ปี และเกินกว่า 15 ปีขึ้นไป จำนวนการมีส่วนร่วมของผู้บังคับบัญชา
ในการวินิจฉัยสั่งการ

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	2	0.4325	0.2163	1.6936
ภายในกลุ่ม	197	25.1559	0.1277	
รวม	199	25.5884		

$$F_{.05} (2,197) = 3.04$$

จากตาราง 16 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีประสบการณ์
ในตำแหน่งผู้บริหารไม่เกิน 10 ปี เกินกว่า 10 - 15 ปี และเกินกว่า 15 ปีขึ้นไป
ให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 17 วิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบ การวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร ไม่เกิน 10 ปี เกินกว่า 10 - 15 ปี
และเกินกว่า 15 ปีขึ้นไป รวมทุกด้าน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	2	0.3741	0.1871	2.9563
ภายในกลุ่ม	197	12.4637	0.0633	
รวม	199	12.8378		

$$F_{.05} (2,197) = 3.04$$

จากตาราง 17 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสบการณ์
ในตำแหน่งผู้บริหารไม่เกิน 10 ปี เกินกว่า 10 - 15 ปี และเกินกว่า 15 ปีขึ้นไป
ใช้รูปแบบกระบวนการและการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาในการวินิจฉัยสั่งการ
แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษารูปแบบ กระบวนการ และการมีส่วนร่วมของผู้ไ้บังคับบัญชาในการวินิจฉัยสั่งการในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี
2. เพื่อเปรียบเทียบรูปแบบ กระบวนการ และการมีส่วนร่วมของผู้ไ้บังคับบัญชาในการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียน โดยจำแนกตามคุณวุฒิ วิทยุฒิ และประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ กระทำกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี จำนวนทั้งสิ้น 205 คน เครื่องมือที่ช่วยในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น แบ่งออกเป็น 2 ตอนคือ

- ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า เพื่อใช้วัดการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ด้านรูปแบบการวินิจฉัยสั่งการ ด้านกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ และด้านการมีส่วนร่วมของผู้ไ้บังคับบัญชาในการวินิจฉัยสั่งการ รวมทั้งสิ้น 60 ข้อ

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ของครอนบาช (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.82

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 205 ฉบับ ได้รับกลับคืนมาครบร้อยละ 97.96 แต่เมื่อนำมาตรวจสอบพบว่า มีข้อมูลที่สมบูรณ์เพียง 200 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 97.96 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลได้ใช้วิธีการทางสถิติดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา วัยวุฒิ และประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร เป็นรายชื่อ รายชื่อน และรวมทุกด้าน

ตอนที่ 2 วิเคราะห์เปรียบเทียบการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา วัยวุฒิ และประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร เป็นรายชื่อน และรวมทุกด้าน โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยใช้ t-test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way analysis of variance)

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปผลได้ดังนี้

1. การวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยส่วนรวม มีรูปแบบ กระบวนการ และการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาในการวินิจฉัยสั่งการ อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

2. การวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ทั้ง 3 ด้าน เมื่อแยกตามวุฒิทางการศึกษา 2 ระดับ ปรากฏผลดังนี้

การวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีวุฒิทางการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ส่วนการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาตรี และสูงกว่า อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง เช่นเดียวกัน เมื่อวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย การวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเมื่อแยกตามวุฒิทางการศึกษาโดยส่วนรวมแล้วปรากฏว่าอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

3. การวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาทั้ง 3 ด้าน เมื่อแยกตามวัยวุฒิ 3 กลุ่ม ปรากฏผลดังนี้

การวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีอายุระหว่าง 25 - 35 ปี อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง การวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีอายุสูงกว่า 35 - 45 ปี อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ส่วนการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีอายุสูงกว่า 45 ปีขึ้นไป อยู่ในเกณฑ์ปานกลางเช่นเดียวกัน เมื่อวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เมื่อแยกตามวัยวุฒิ โดยส่วนรวมแล้ว ปรากฏว่า อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

4. การวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ทั้ง 3 ด้าน เมื่อแยกตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร 3 กลุ่ม ปรากฏผลดังนี้

การวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งไม่เกิน 10 ปี อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง การวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารเกินกว่า 10 - 15 ปี อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ส่วนการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารเกินกว่า 15 ปี อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง เช่นเดียวกัน เมื่อวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เมื่อแยกตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร โดยส่วนรวมแล้ว ปรากฏว่าอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

5. เปรียบเทียบการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยจำแนกตามวุฒิทางการศึกษา 2 ระดับ ปรากฏผลดังนี้

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีวุฒิทางการศึกษาค่ากว่าปริญญาตรี กับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป มีการวินิจฉัยสั่งการ ด้านรูปแบบการวินิจฉัยสั่งการ ด้านกระบวนการวินิจฉัยสั่งการและด้านการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองกับชุมชนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

6. เปรียบเทียบการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยจำแนกตามวัยวุฒิ 3 กลุ่ม ปรากฏผลดังนี้

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีวัยวุฒิระหว่าง 25 - 35 ปี วัยวุฒิสูงกว่า 35 - 45 ปี และวัยวุฒิสูงกว่า 45 ปีขึ้นไป มีการวินิจฉัยสั่งการ ด้านรูปแบบการวินิจฉัยสั่งการ ด้านกระบวนการวินิจฉัยสั่งการและด้านการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองกับชุมชนในการวินิจฉัยสั่งการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

7. เปรียบเทียบการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยจำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร 3 กลุ่ม ปรากฏผลดังนี้

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร ไม่เกิน 10 ปี เกินกว่า 10 - 15 ปี และเกินกว่า 15 ปีขึ้นไป มีการวินิจฉัยสั่งการ ด้านรูปแบบการวินิจฉัยสั่งการ ด้านกระบวนการวินิจฉัยสั่งการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

อภิปรายผล

จากสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล ทำให้ทราบลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยนี้ประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปรายดังนี้

1. การใช้รูปแบบ กระบวนการ และการมีส่วนร่วมของผู้ไต่บังคัมมัญชา ในการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีวุฒิทางการศึกษากัน วัยวุฒิต่างกัน และประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่างกัน อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง เป็นเพราะว่า การบริหารและการจัดการโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ถือว่าโรงเรียนเป็นหน่วยงานย่อยหน่วยหนึ่ง จึงจำเป็นต้องยึดถือระเบียบต่าง ๆ และจะต้องดำเนินการให้สอดคล้องตาม พระราชบัญญัติประถมศึกษา 2523 (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2527 : คำนำ) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษาของ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ 2525 - 2534 : 22) ซึ่งพบว่า ระบบบริหาร การประถมศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของระบบราชการ จึงดำเนินการไปตามกฎหมาย และระเบียบต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานจึงขึ้นอยู่กับ กฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในกฎหมายและระเบียบเหล่านั้น และสอดคล้องกับความคิดของ หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา (หน่วยศึกษานิเทศก์ 2522 : 2) กล่าว ไว้ว่า "การบริหารราชการนั้นเปรียบเสมือนข้อมัมม์ กำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ ปฏิบัติงานไว้ตายตัว การบริหาร การปกครอง การปฏิบัติงาน ต้องยึดถือกฎหมาย ข้อมัมม์ ระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้เป็นหลักในการปฏิบัติงาน จะทำโดยใจชอบ หรือความเคยชินหาได้ไม่" ดังนั้นการตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการเกี่ยวกับ งานบริหารโรงเรียนจึงมีลักษณะยึดถือตัวมุลล ไม่ว่ารูปแบบหรือกระบวนการวิธี ย่อมมี ข้อจำกัด ซึ่งหมายถึงว่าการรวบรวมข้อมูล การกำหนดขั้นตอน การวิเคราะห์ปัญหา การเปิดโอกาสให้ผู้ไต่บังคัมมัญชาได้มีส่วนร่วมจะปรากฏอยู่ในระดับใดนั้น ขึ้นอยู่กับ ลักษณะเฉพาะตัวของผู้บริหารโรงเรียนนั้นเองอันที่จริง ผู้บริหารสามารถที่จะ ดำเนินการใด ๆ เกี่ยวกับการวินิจฉัยสั่งการได้โดยลำพัง ดังที่หยิบยกข้อเท็จจริง มากล่าวอ้างของตน

แต่เมื่อพิจารณาผลการวิจัยครั้งนี้ ปรากฏอยู่ในระดับปานกลางนั้น อาจเป็นไปได้ว่า โรงเรียนประถมศึกษาโดยทั่วไปมีขนาดเล็ก จำนวนบุคลากรในโรงเรียนมีไม่มาก การติดต่อสื่อสารรวบรวมข้อมูลเพื่อการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร ไม่ต้องใช้ความพยายามสูงนัก การอาศัยข้อมูลและประสบการณ์ของผู้ร่วมงาน อาจทำให้ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาวินิจฉัยสั่งการอยู่ในระดับปานกลาง กรณีที่สอง ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่ได้รับการศึกษาอบรมจากสถานการศึกษาต่าง ๆ ไล่ตั้งแต่ถึง ทั้งในลักษณะที่เข้ารับการศึกษาระจำในสถานการศึกษา การศึกษาทางไกลโดยใช้สื่อประสม และการศึกษาอบรมในรูปแบบการอบรมบุคลากรประจำการ ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีโอกาสได้รับความรู้ในเรื่องของหลักการ ทฤษฎี และกระบวนการของการตัดสินใจแก้ปัญหาหรือการวินิจฉัยสั่งการเป็นไปในทิศทางเดียวกันมากขึ้น จะเห็นได้จากหลักสำคัญ 3 ประการคือ จะตัดสินใจอย่างไร ใครเป็นผู้ตัดสินใจ และทำอย่างไรจะทำให้การตัดสินใจดีขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2528 : 85) อาจเป็นผลให้ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีการวินิจฉัยสั่งการ ในเงื่อนไขและสถานการณ์ต่าง ๆ อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

กรณีที่สาม สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ให้ความสนใจถึงความสำคัญของครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นบุคคลที่สำคัญยิ่งในโรงเรียน ผลการศึกษาของนักเรียนฝากไว้กับผู้บริหารโรงเรียนเป็นส่วนใหญ่ การที่ผู้บริหารจะปฏิบัติภารกิจของตนได้ดี มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นนั้นจะต้องมีความรู้ ความสามารถ คุณธรรม และคุณลักษณะที่ดี ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการศึกษา และฝึกฝนอยู่ตลอดเวลา (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2528 : 3) ดังนั้น สำนักงานการประถมศึกษาต่าง ๆ จึงจัดให้มีการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการบริหารแก่ผู้บริหารโรงเรียนมากขึ้น ทั้งในรูปแบบการฝึกอบรมและการเผยแพร่เอกสารราชการ ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้

ในหลักการบริหาร ตลอดจนเทคนิคการบริหารต่าง ๆ ในการวินิจฉัยสั่งการงานในหน้าที่รับผิดชอบได้ถูกต้องกับเงื่อนไขและสภาพการณ์ของปัญหามากขึ้น และกรณีที่เป็นเพราะว่าลักษณะงานที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาปฏิบัติอยู่ มีขอบเขตกว้างแคบเพียง 6 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบริหารงานการเงิน งานบุคลากร งานอาคารสถานที่ งานกิจการนักเรียนและงานความสัมพันธ์กับชุมชน ซึ่งงานทั้ง 6 งานนี้มีระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติ เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารโรงเรียนอยู่แล้ว และจากการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2525 - 2534 : 66) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีงานประจำมากเกินไป ทำให้ไม่มีเวลาว่างแผนเพื่อปรับปรุงคุณภาพ กระบวนการบริหารและไม่มีประสิทธิภาพ

จึงกล่าวได้ว่าโครงการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีความรู้ความเข้าใจ ในรูปแบบกระบวนการ และการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งเป็นไปตามหลักการบริหารงานแผนใหม่ อันเป็นเจตนารมณ์ของการจัดอบรมของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งได้จัดขึ้นเป็นลำดับ

ด้วยเหตุผลที่กล่าวข้างต้นนี้ จึงสามารถสรุปได้ว่า ผลการวิจัยที่ปรากฏอยู่ในระดับปานกลางเช่นนี้ อาจเป็นผลมาจากโครงสร้างการบริหารแบบระบบราชการ ซึ่งผู้บริหารมีอำนาจที่จะดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งภายใต้ระเบียบแบบแผนของทางราชการ และรวมทั้งอิทธิพลของกระบวนการฝึกอบรมผู้บริหารด้วย

การใช้รูปแบบ กระบวนการ การมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อาจอภิปรายเป็นรายด้านได้ดังนี้

1. ด้านรูปแบบการวินิจฉัยสั่งการ

การวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ด้านรูปแบบการวินิจฉัยสั่งการ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาใช้รูปแบบตามที่เสนอไว้ในงานวิจัยนี้

อยู่ในระดับปานกลาง บ่งบอกว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาใช้รูปแบบการวินิจฉัยสั่งการได้ค่อนข้างเหมาะสม คือผู้บริหารโรงเรียนวินิจฉัยสั่งการทั้งโดยลำพังและโดยกลุ่ม โดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ซึ่งเป็นไปตามหลักวิชาของการวินิจฉัยสั่งการ ในการวินิจฉัยสั่งการโดยลำพังผู้บริหารโรงเรียนจะวินิจฉัยสั่งการในกรณีที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ไม่ยุ่งยากซับซ้อน ซึ่งผู้บริหารมีข้อมูลและทักษะเพียงพอที่จะวินิจฉัยสั่งการด้วยตนเองได้ และเป็นการวินิจฉัยสั่งการตามแบบแผนตามขั้นตอน การดำเนินงาน กฎ และนโยบาย ซึ่งกำหนดทางเลือกและชี้ให้เห็นแนวทางในการวินิจฉัยสั่งการอยู่แล้ว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของพิมลจรรย์ นามวัฒน์ (พิมลจรรย์ นามวัฒน์ 2525 : 63 - 64) ในการวินิจฉัยสั่งการในกรณี การจัดทรัพยากรในโรงเรียน เรื่องที่เกี่ยวกับความรู้ความชำนาญเฉพาะอย่าง กรณีสภาการณ์ไม่ปกติ และกรณีที่มีความขัดแย้งระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นเรื่องซับซ้อน ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีความรู้และประสบการณ์ไม่กว้างขวางพอที่จะวินิจฉัยสั่งการได้ดีที่สุด ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จะใช้รูปแบบการวินิจฉัยสั่งการโดยกลุ่ม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พิมลจรรย์ นามวัฒน์ (พิมลจรรย์ นามวัฒน์ 2525 : 264)

2. ค่านกระบวนกรวินิจฉัยสั่งการ

การวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ค่านกระบวนกรวินิจฉัยสั่งการ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กำหนดการวินิจฉัยสั่งการตามกระบวนกรวินิจฉัยสั่งการอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีการวิเคราะห์วัตถุประสงค์แท้จริงของการตัดสินใจ เพื่อให้เป้าหมายของการตัดสินใจมีทิศทางที่แน่นอน มีการศึกษาว่าปัญหาคืออะไร แล้ววางขอบเขตของปัญหานั้น กำหนดการวิเคราะห์และประเมินปัญหาว่าข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัญหาเป็นอย่างไร แล้วสร้างเกณฑ์และมาตรฐานเพื่อประเมินผลการตัดสินใจ พร้อมทั้งรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ทางปฏิบัติและทาง ว่ามีข้อดีข้อเสีย สามารถ

ที่จะแก้ปัญหาหรือนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์เพียงใด ก่อนลงมือตัดสินใจหรือ
 วินิจฉัยสั่งการตามทางปฏิบัติที่เห็นวาทที่สุด รวมทั้งมีความรับผิดชอบในการวินิจฉัย
 สั่งการ และเมื่อวินิจฉัยสั่งการแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนสามารถอธิบายเหตุผลให้
 คณะครูเข้าใจได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจหรือ
 การวินิจฉัยสั่งการของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สำนักงาน
 คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2528 : 13) ที่สรุปว่า การตัดสินใจที่
 ถูกต้องโดยส่วนใหญ่แล้ว เกิดจากการดำเนินการตัดสินใจที่มีกระบวนการ และขั้นตอน
 ที่คือ วิเคราะห์วัตถุประสงค์ที่แท้จริง ศึกษาและวางขอบเขตปัญหา วิเคราะห์และ
 ประเมินผลปัญหานั้น ๆ สร้างเกณฑ์มาตรฐานเพื่อประเมินผลทางปฏิบัติ รวบรวมข้อมูล
 วิเคราะห์ทางปฏิบัติ แล้วลงมือดำเนินการตามทางปฏิบัติที่เห็นวาทที่สุด และติดตาม
 ผลการวินิจฉัยสั่งการนั้น ๆ

3. กำนันการมีส่วนร่วมของผู้ไต่บังคับบัญชาในการวินิจฉัยสั่งการ

การวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กำนันการมีส่วนร่วม
 ของผู้ไต่บังคับบัญชาในการวินิจฉัยสั่งการ ผู้บริหารโรงเรียนวินิจฉัยสั่งการโดยให้
 ผู้ไต่บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ผู้บริหารโรงเรียน
 เปิดโอกาสให้ครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการพิจารณาภาระกิจประจำของโรงเรียน
 ก่อนวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมพงษ์ ศิริเชต (สมพงษ์
 ศิริเชต - 2523 : 43 - 44) ซึ่งวิจัยกระบวนการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียน
 ประถมศึกษา พบว่า การวินิจฉัยสั่งการของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา อยู่ใน
 ระดับค่อนข้างสูง คือมีการปรึกษาร่วมกับผู้ร่วมงานทุกฝ่ายก่อนการวินิจฉัยสั่งการ
 และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ รังสฤษฎ์ ศรีวิชัย (รังสฤษฎ์ ศรีวิชัย 2524 :
 181 - 182) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่วินิจฉัยสั่งการด้วยตนเอง โดย
 อาศัยข้อมูลจากผู้ไต่บังคับบัญชา และรองลงมาคือผู้บริหารให้กลุ่มผู้ไต่บังคับบัญชา
 ร่วมพิจารณา และตัดสินใจร่วมกัน และสอดคล้องกับการวิจัยของ คีรินาม เม่งฮวย

(สิรินาม เหมงชัย 2524 : 73 - 92) ที่พบว่า พฤติกรรมการบริหารของ
ผู้บริหารวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้ปฏิบัติงาน
วินิจฉัยสั่งการ โดยให้อาจารย์ได้ร่วมกันในการวินิจฉัยสั่งการในเรื่องต่าง ๆ ของ
วิทยาเขต โดยการรวบรวมข้อมูลเท่าที่จะทำได้

2. เปรียบเทียบ รูปแบบ กระบวนการ และการมีส่วนร่วมของผู้ไ้บังคับ
บัญชาในการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

การที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีวุฒิต่างกัน วิทยุต่างกัน และ
ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่างกัน ได้รูปแบบ กระบวนการ และการมีส่วนร่วม
ของผู้ไ้บังคับบัญชาในการวินิจฉัยสั่งการไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะว่า จากการศึกษา
เพื่อพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา
แห่งชาติ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2525 : 2534 :
20 - 22) พบว่า ระบบบริหารการประถมศึกษาในปัจจุบันต่างจากระบบบริหาร
การศึกษาในอดีต ได้แก่ การกำหนดอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการ แก่เลขาธิการอำนาจ
ในการวินิจฉัยสั่งการคือผู้บริหารระดับสูง แก่ระบบบริหารราชการการประถมศึกษาใน
ปัจจุบัน อำนาจในการวินิจฉัยสั่งการเป็นขององค์กรบุคคล ได้แก่ คณะกรรมการ
ในระดับต่าง ๆ ได้แก่ คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ คณะกรรมการ
การประถมศึกษาจังหวัด คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ และ
คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน การบริหารโดยคณะกรรมการ ต้องเกี่ยวข้องกับข้าราชการ
หลายกระทรวง และประชาชนจำนวนมาก ซึ่งไม่มีอำนาจบังคับบัญชากันตามสายงาน
จึงต้องอาศัยความร่วมมือและความรับผิดชอบร่วมกันเป็นสำคัญ ในคณะกรรมการ
กลุ่มโรงเรียนจะประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนภายในกลุ่มเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง
และข้าราชการครูที่เป็นผู้สอนจำนวนหนึ่งเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง การบริหาร
โรงเรียนประถมศึกษาในระดับจังหวัด อำเภอ กิ่งอำเภอ และกลุ่มโรงเรียนจะต้อง
ยึดนโยบายของคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเป็นหลัก

ด้วยเหตุผลที่กล่าวข้างต้นนี้ น่าจะเป็นเหตุให้ผู้บริหารโรงเรียนมีการวินิจฉัย
สั่งการที่คล้ายคลึงกัน

ส่วนผลการวิจัยครั้งนี้ ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ใช้รูปแบบ
กระบวนการและการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาในการวินิจฉัยสั่งการไม่แตกต่างกัน
สามารถสันนิษฐานได้ว่า ในปัจจุบันการบริหารงานของการประถมศึกษา เน้นในเรื่อง
กระบวนการกลุ่มมากขึ้น ได้แก่ การบริหารงานในรูปคณะกรรมการ การสอน
ประชาธิปไตยในโรงเรียน เป็นต้น กระบวนการดังกล่าวส่งอิทธิพลถึงผู้บริหาร
โรงเรียนประถมศึกษา ทำให้มีการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการทำงานเป็น
หมู่คณะ โดยเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องทุกคนมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ
(สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2528 : 86) สำหรับกรณีที่สอง
อาจเป็นเพราะ การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาเป็นงานราชการประจำซึ่งเน้น
การทำงานในระบบงานเฉพาะอย่าง โดยอาศัยระเบียบแบบแผน และคำสั่ง
(นิพนธ์ ศศิธร 2523 : 278) จึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียน ใช้การวินิจฉัยสั่งการ
ไม่แตกต่างกัน

ในกรณีที่สาม การที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และผู้ใต้บังคับบัญชา
ได้มีโอกาสเข้าอบรมสัมมนา ตามโครงการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
โครงการประชาธิปไตยในโรงเรียน และโครงการอื่น ๆ (สำนักงานคณะกรรมการ
การประถมศึกษาแห่งชาติ 2528 : 137 - 138) ประกอบกับการที่ผู้บริหารและ
คณะครูได้เข้าศึกษาต่อโดยตรงในมหาวิทยาลัย วิทยาลัย ศึกษาโดยการอบรมตาม
โครงการอบรมบุคลากรประจำการในวิทยาลัยครู การศึกษาทางไกลโดยผ่านสื่อ
การเรียนการสอนต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก ทำให้ผู้บริหารได้เรียนรู้หลักการ ทฤษฎี
และกระบวนการในการบริหาร และนำความรู้ไปใช้ในการบริหารงานโรงเรียน

กรณีที่สี่ การวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมักจะเกี่ยวข้องกับงาน
3 ลักษณะ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2526 : 85)

งานประจำ เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับระเบียบ กฎหมาย คืองานธุรการ การเงิน วัสดุครุภัณฑ์ งานสารบรรณและธุรการในชั้นเรียน ซึ่งงานประเภทนี้ ผู้บริหารจะต้องมีการวินิจฉัยสั่งการอยู่เป็นประจำ

งานเกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์ เป็นงานเกี่ยวกับการพัฒนาหรือปรับปรุง โรงเรียน หรือบุคลากรในโรงเรียน การวินิจฉัยสั่งการงานด้านนี้ ผู้บริหารโรงเรียน จะต้องให้เสรีภาพแก่เพื่อนร่วมงาน มีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ ให้แสดงออก และส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน

งานเกี่ยวกับการประนีประนอม เป็นการวินิจฉัยสั่งการเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น อาจจะเป็นด้านบุคคลหรือการปฏิบัติงานก็ได้ ผู้บริหารจะต้องหา ยุทธวิธีที่เหมาะสม เพื่อแก้ปัญหาให้ได้

โดยหลักการแล้วการวินิจฉัยสั่งการ จะเป็นไปได้ในลักษณะใด ขึ้นอยู่กับ เงื่อนไขและสภาพการณ์ของปัญหาและขอบข่ายงานที่แคบเพียง 3 ลักษณะ โรงเรียน ประถมศึกษาทั่วไปมักจะมีเงื่อนไขและสภาพของปัญหาที่คล้ายคลึงกัน การวินิจฉัยสั่งการ ในด้านรูปแบบ กระบวนการ และการมีส่วนร่วมของผู้ได้บังคับบัญชาไปด้วย

ประการที่ห้า อาจเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหาร ของ การประถมศึกษา จากสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ ตั้งแต่เดือนตุลาคม พ.ศ.2523 สำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ ได้พยายามทุกวิถีทางและใช้วิธีการทุกวิธี เพื่อจะพัฒนา บุคลากรให้มีความรู้ความสามารถให้มีความรู้และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหาร เป็นได้จากการจัดให้มีการประชุมอบรมสัมมนา ทางการบริหารแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับอย่างสม่ำเสมอ จะเห็นได้จากการจัดอบรม ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ส่งผลต่อการยกระดับ ความรู้ความเข้าใจและทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียน ในการปฏิบัติความกระบวน การวินิจฉัยสั่งการตามหลักวิชาการไม่แตกต่างกัน

เมื่อเปรียบเทียบรูปแบบ กระบวนการ การมีส่วนร่วมของผู้ได้บังคับบัญชา
ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อาจอภิปรายเป็นรายด้านได้ดังนี้

1. ด้านรูปแบบการวินิจฉัยสั่งการ

การเปรียบเทียบการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาด้าน
รูปแบบการวินิจฉัยสั่งการ โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา ที่มีวุฒิทางการศึกษาต่างกัน วินิจฉัยสั่งการ โดยใช้รูปแบบการวินิจฉัย
สั่งการ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ
สมพงษ์ ศิริเชต (สมพงษ์ ศิริเชต 2523 : 43 - 44) ที่พบว่า ผู้บริหาร
โรงเรียนประถมศึกษา ที่มีคุณวุฒิต่างกัน มีรูปแบบการวินิจฉัยสั่งการแตกต่างกันอย่าง
มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ศิรินาม เม่งช่วย
(ศิรินาม เม่งช่วย 2524 : 73 - 92) ที่พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยเทคโนโลยี
และอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีคุณวุฒิต่างกัน มีรูปแบบการวินิจฉัยสั่งการ
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อเปรียบเทียบการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาด้าน
รูปแบบการวินิจฉัยสั่งการโดยจำแนกตามวัยวุฒิ ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา ที่มีวัยวุฒิต่างกัน วินิจฉัยสั่งการโดยใช้รูปแบบการวินิจฉัยสั่งการ
แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศิรินาม
เม่งช่วย (ศิรินาม เม่งช่วย 2524 : 73 - 92) ที่พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัย
เทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีอายุต่างกัน มีพฤติกรรม
การบริหารในด้านการวินิจฉัยสั่งการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ
.01

ส่วนการ เปรียบเทียบการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
ด้านรูปแบบการวินิจฉัยสั่งการ โดยจำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร
ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่างกัน ใช้รูปแบบ
การวินิจฉัยสั่งการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เช่นเดียวกัน

การที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีวุฒิต่างกัน วัยวุฒิต่างกัน และประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่างกัน ได้รูปแบบการวินิจฉัยสั่งการในแตกต่างกัน อาจเป็นเพราะว่า การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาเน้นกระบวนการกลุ่มมากขึ้น มีการบริหารงานในรูปคณะกรรมการในระดับต่าง ๆ และการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารการศึกษาจาก สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

2. ด้านกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ

การเปรียบเทียบการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ด้านกระบวนการการวินิจฉัยสั่งการ โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา ปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน วินิจฉัยสั่งการโดยใช้กระบวนการวินิจฉัยสั่งการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของสมพงศ์ ศิริเชก (สมพงศ์ ศิริเชก 2523 : 43 - 44) ที่พบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีวุฒิต่างกัน มีกระบวนการวินิจฉัยสั่งการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศิรินาม เม่งช่วย (ศิรินาม เม่งช่วย 2524 : 73 - 92) ซึ่งพบว่าผู้บริหารวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีวุฒิปริญญาตรีหรือต่ำกว่า และวุฒิสูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป มีพฤติกรรมการบริหารด้านวินิจฉัยสั่งการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อเปรียบเทียบการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ด้านกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ โดยจำแนกตามวัยวุฒิ ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวัยวุฒิต่างกัน วินิจฉัยสั่งการโดยใช้กระบวนการวินิจฉัยสั่งการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ศิรินาม เม่งช่วย (ศิรินาม เม่งช่วย 2524 : 73 - 92) ที่พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีอายุต่างกัน มีพฤติกรรมการบริหารในด้านการวินิจฉัยสั่งการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ส่วนการเปรียบเทียบการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
 ด้านกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ โดยจำแนกตามประเภทการดำเนินงานของผู้บริหาร
 ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่างกัน วินิจฉัยสั่งการ
 โดยใช้กระบวนการวินิจฉัยสั่งการแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่ง
 สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมพงศ์ ศิริเชต (สมพงศ์ ศิริเชต 2523 :
 43 - 44) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีประสบการณ์ต่างกัน
 วินิจฉัยสั่งการแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติแต่ไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัย
 ของ ศิรินาม เม่งชวย (ศิรินาม เม่งชวย 2524 : 73 - 92) ที่พบว่า
 ผู้บริหารวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีประสบการณ์
 ในการทำงานแตกต่างกัน วินิจฉัยสั่งการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ
 .01

ประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ
 หรือการกำหนดขั้นตอนและการจัดลำดับขั้นตอนในการวินิจฉัยสั่งการแตกต่างกัน
 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นั้น เป็นผลมาจากปัญหาและข้อจำกัด เกี่ยวกับการ
 วินิจฉัยสั่งการ ซึ่ง โช ย้ง อิล (Cho Young Il. 1983 : 2172 - A)
 ได้ทำการศึกษาระบบการวินิจฉัยสั่งการ พบว่า กระบวนการวินิจฉัยสั่งการได้รับ
 ผลกระทบจากปัจจัยทางค่านิยมและรัฐบาลเป็นสำคัญ ผู้บริหารจะทำการวินิจฉัย
 สั่งการ โดยได้รับอิทธิพลจากปัจจัยที่แฝงเร้นในเชิงเหตุผลที่จำเป็น ปัญหาและ
 ข้อจำกัดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของสาธารณชนในการวินิจฉัยสั่งการ ข้อจำกัด
 เกี่ยวกับข้อเสนอแนะที่มีคุณค่าและข้อจำกัดเกี่ยวกับการประนีประนอม ที่ให้ประสิทธิภาพ
 ระหว่างผู้วินิจฉัยสั่งการและกลุ่มผลประโยชน์ นอกจากนั้น ประชุม รอดประเสริฐ
 (ประชุม รอดประเสริฐ 2527 : 228) ได้สรุปไว้ในแนวเดียวกันว่า
 การเลือกทางเลือกในการวินิจฉัยสั่งการ มีความเกี่ยวข้องกับการเปรียบเทียบ
 แนวทางเลือกต่าง ๆ ภายใต้สถานการณ์ที่สำคัญหลายชนิด เช่น การประนีประนอม

ระหว่างผู้ปฏิบัติกับผู้วินิจฉัยสั่งการการเปรียบเทียบถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับกับ ค่าใช้จ่าย การจัดลำดับทางเลือกที่ชอบ ระบบค่านิยมส่วนตนของบุคคล และผลที่จะเกิดขึ้นภายหลัง ซึ่งโดยข้อเท็จจริงรูปแบบการบริหารการประถมศึกษาปัจจุบัน เป็นผลทำให้โรงเรียนเป็นหน่วยงานที่ต้องปฏิบัติตามนโยบาย ระเบียบแบบแผน และข้อจำกัดต่าง ๆ ที่หน่วยงานระดับเหนือขึ้นไปมอบหมาย โดยมีคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการกำหนดนโยบายของการ ประถมศึกษา และมีคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด คณะกรรมการ การประถมศึกษาอำเภอ คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน และโรงเรียนเป็นผู้รับ นโยบายไปปฏิบัติและประสานงานให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น (ราชกิจจานุเบกษา 2523 : เล่ม 97 ตอน 158) ซึ่งเป็นการกำหนดแนวทาง ปฏิบัติงานแก่ผู้บริหารโรงเรียน ให้วินิจฉัยสั่งการไปตามขั้นตอนที่กำหนดในแนวเดียวกัน

3. ด้านการมีส่วนร่วมของผู้ไต่บังคัมภีฐาในการวินิจฉัยสั่งการ

เมื่อเปรียบเทียบการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ด้านการมีส่วนร่วมของผู้ไต่บังคัมภีฐาในการวินิจฉัยสั่งการ โดยจำแนกตามวุฒิ การศึกษา ปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน วินิจฉัยสั่งการโดยให้ผู้ไต่บังคัมภีฐามีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อเปรียบเทียบการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ด้านการมีส่วนร่วมของผู้ไต่บังคัมภีฐาในการวินิจฉัยสั่งการ โดยจำแนกตามอายุ ปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีอายุต่างกัน วินิจฉัยสั่งการโดยให้ผู้ไต่บังคัมภีฐามีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ส่วนผลการเปรียบเทียบการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา ด้านการมีส่วนร่วมของผู้ไต่บังคัมภีฐาในการวินิจฉัยสั่งการ โดยจำแนก

ตามประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร ปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารด้วยกัน วิจัยสั่งการ โดยให้ผู้ไ้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการวิจัยสั่งการ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเช่นเดียวกัน

การที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีวุฒิต่างกัน วัยวุฒิต่างกันและประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารด้วยกันให้ผู้ไ้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการวิจัยสั่งการไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะว่า การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา เน้นกระบวนการกลุ่มมากขึ้น มีการบริหารงานในรูปคณะกรรมการในระดับต่าง ๆ และเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารการศึกษาจากสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากผลการวิจัย สามารถสรุปข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นประโยชน์ต่องานบริหารโรงเรียน ในเรื่อง รูปแบบ กระบวนการ และการมีส่วนร่วมของผู้ไ้บังคับบัญชาในการวิจัยสั่งการดังนี้

1. สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ กิ่งอำเภอ ควรจัดอบรมสัมมนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ให้มีความรู้ ความเข้าใจ และเห็นความสำคัญของรูปแบบ กระบวนการ และการมีส่วนร่วมของผู้ไ้บังคับบัญชาในการวิจัยสั่งการมากขึ้น เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาวิจัยสั่งการอยู่ในระดับปานกลาง

2. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการวิจัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาให้สูงขึ้น ในการฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จึงควรนำเอาเทคนิคในการวิจัยสั่งการใหม่ ๆ ได้แก่ การระดมความคิด การวิเคราะห์แบบ การวิเคราะห์ผลกระทบจากปัญหาและสิ่งแวดล้อมมาบรรจุในหลักสูตรการฝึกอบรม

3. การปรับปรุงระเบียบการปฏิบัติงานของส่วนราชการที่เกี่ยวข้องในระดับโรงเรียน จะช่วยให้ผู้บริหารระดับโรงเรียนได้อำนาจหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงมากขึ้น ซึ่งย่อมส่งผลต่อความรับผิดชอบในการวินิจฉัยสั่งการด้วย

4. ควรให้มีการฝึกอบรมคณะครูและบุคลากรโรงเรียนในระดับต่าง ๆ เพื่อให้มีความรู้พื้นฐานในการมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ อันจะเป็นการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีในด้านนี้

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยเพิ่มเติม

1. การวิจัยเกี่ยวกับการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ควรเพิ่มกลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษา ได้แก่ ครูในโรงเรียนด้วย

2. ควรทำการศึกษา การวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร ในระดับสูงกว่าโรงเรียน ได้แก่ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ เพื่อเปรียบเทียบกับ การวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียน

3. ควรศึกษาวิจัยการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนแต่ละด้าน อย่างใดอย่างหนึ่งให้ลึกซึ้งและกว้างขวาง

4. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลของการวินิจฉัยสั่งการโดยลำพัง และโดยกลุ่มของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- การประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี สำนักงาน สติศึกษาจังหวัดลพบุรี 2526,
50 หน้า อัดสำเนา
- _____ สติสอบเลื่อนชั้นปีการศึกษา 2526 38 หน้า อัดสำเนา
- กอ สวัสดิพาณิชย์ ประมวลบทความการนิเทศการศึกษา ปี 2520 โรงพิมพ์สินทวี
339 หน้า
- กิติมา ปรีดีคิลก วิทยุการบริหารองค์การ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2524, 339 หน้า อัดสำเนา
- คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สำนักงาน การประถมศึกษา โรงพิมพ์คุรุสภา
ลาดพร้าว 2526, 116 หน้า
- _____ การศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษา พ.ศ.2525 - 2534
สำนักพิมพ์พัฒนาพานิช จำกัด 2526, 138 หน้า
- _____ คู่มือบริหารโรงเรียนประถมศึกษา โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว 2526,
378 หน้า
- _____ คู่มือบริหารโรงเรียนประถมศึกษา เล่ม 1 โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว
2527, 378 หน้า
- _____ ประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา โรงพิมพ์ชวนพิมพ์ 2518,
115 หน้า
- _____ ชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง เล่มที่ 16 เทคนิคการมอบหมายงานในโรงเรียน
เทคนิคการตัดสินใจ 2528 สามเจริญพาณิชย์ 31 หน้า
- จุมพล นิมพานิช องค์การและการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ห้างหุ้นส่วนจำกัด หนึ่งเจ็ดการพิมพ์ 2526, 361 หน้า

- ชูศรี วงศ์รัตน์ เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย โรงพิมพ์เจริญผล 2525,
252 หน้า
- คำวิ นิสสัยพันธ์ พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสถาบันศึกษาของกรมตำรวจ
วิทยานิพนธ์ ค.ม. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2519, 173 หน้า อักสำเนา
- ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์ เอกสารประกอบการอบรมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดกรมสามัญศึกษา 2519, 20 หน้า อักสำเนา
- ธงชัย สันติวงษ์ องค์การและการบริหาร บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด
2516, 469 หน้า
- มรรโลม กุชกุล หลักการบริหาร โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น 2510, 401 หน้า
- ประชุม รอดประเสริฐ นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี
โรงพิมพ์โรงเรียนสตรีเนติศึกษา 2527, 349 หน้า
- พรณี ประเสริฐวงศ์ วีระนารถ มานะกิจ ประทุมวรรณ สุพรรณโอชากุล
การจัดองค์การและการบริหาร โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว 2515, 637
หน้า
- พิมลจรรย์ นามวัฒน์ ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร มหาวิทยาลัยสุโขทัย
ธรรมาธิราช โรงพิมพ์ชวนพิมพ์ 2525, 433 หน้า
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ "ผู้บริหารกับการตัดสินใจในระดับอุดมศึกษา" วารสาร
วิทยาลัยการศา ปีที่ 4 ฉบับที่ 2 สิงหาคม - พฤศจิกายน 2526 หน้า 34 - 56
- ภิญโญ สาร หลักบริหารการศึกษา วัฒนาพานิช 2516, 695 หน้า
- บาใจ อุ่นจิตต์ พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารในวิทยาลัยอาชีวศึกษา
วิทยานิพนธ์ ค.ม. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2519, 161 หน้า อักสำเนา
- รังสฤษฎ์ ศรีวิชัย "พฤติกรรมการตัดสินใจและสั่งการของผู้บริหาร โรงเรียน
มัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11" รวมบทความวิทยานิพนธ์ ปีการศึกษา 2524
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 890 หน้า

เลขาธิการคณะรัฐมนตรี สำนักงาน ฉบับพิเศษราชกิจจานุเบกษา เล่ม 97 ตอนที่

158 โรงพิมพ์สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี 2523, 84 หน้า

วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกูร สุพิชญา ธีระกุล การบริหารโรงเรียนและการนิเทศ

การศึกษาเบื้องต้น ไม่ปรากฏโรงพิมพ์ 2520, 178 หน้า

วิจิตร วรุตบางกูร ศิลปศาสตร์น่ารู้สำหรับผู้เฒ่า ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์ 229 หน้า

วิเชียร เกตุสิงห์ สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย 2525, 181 หน้า อักษรสาเนา

ศิริ เกิดอินทร์ "บัญญัติ 10 ประการของการสื่อความคิดติดต่อ" วารสารพัฒนาชุมชน

ประจำการพิมพ์ หน้า 52 - 58

ศิรินาม เม่งช่วย พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา

ในเขตกรุงเทพมหานคร ปริญญานิพนธ์ กศ.ม.มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประสานมิตร 2524, 130 หน้า อักษรสาเนา

ศึกษาธิการ, กระทรวง กรมสามัญศึกษา หน่วยศึกษานิเทศก์ คู่มือครูใหญ่โรงเรียน

มัธยมศึกษาที่เปิดใหม่ จงเจริญการพิมพ์ กรุงเทพมหานคร 2522

สมคิด โชติภวณิชย์ "การวินิจฉัยสั่งการ" วารสารข้าราชการ กันยายน 2512,

12 - 15 หน้า

สมพงษ์ เกษมสิน การบริหาร บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด พิมพ์ครั้งที่ 8

2526, 331 หน้า

_____ สารานุกรมการบริหาร บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด 2517,

192 หน้า

สมพงศ์ ศิริเชต กระบวนการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา

องค์การบริหารส่วนจังหวัดนครศรีธรรมราช ปริญญานิพนธ์ กศ.ม.มหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2523, 67 หน้า อักษรสาเนา

สมพงษ์ พลสุรย์ "การเตรียมบุคคลเพื่อเป็นผู้บริหารการศึกษา" นิตยสาร ปักข์แรก

15 กันยายน 2514, หน้า 17 - 19

- สมยศ นาวิการ การบริหาร สำนักพิมพ์ดวงกมล จำกัด 2522, 592 หน้า
- สุพิชญา ชีระกุล กาญจนาศรีภาพสินธุ์ วิจิตร (ชีระกุล) วรุตบางกูร การนิเทศการศึกษา โรงพิมพ์วิทยากร 2524, 316 หน้า
- สุรัฐ ศิลปอนันต์ การตัดสินใจ หลักและระบบบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อมรินทร์การพิมพ์ 2523, 159 หน้า
- สุลักษณ์ นีชูทรัพย์ พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาพยาบาลในประเทศไทย วิทยานิพนธ์ ค.ม.จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2517, 179 หน้า อักสำเนา
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด 2525, 155 หน้า
- Campbell, Roald F., Corbally John E. and Ramseyer, John A. Introduction to Educational Administration. 2nd. ed., Boston, Allyn and Racon, Inc., 1962. 462 p.
- Campbell F. Ronald, and Others. Introduction to Educational Administration. 4th ed. Allyn and Bacon, Inc., Boston 1976. 461 pp.
- II Cho, Young. "A Study of the Administrative Decision Making Process for Educational Policies in the Korean Central Government," Dissertation Abstracts International. Vol.43 No.07 January 1983.
- Cronbach, Lee J. Essentials of Psychological Testing. New York, Harper and Brothers, 1970. 752 p.
- Dheerakul, Vichit. Leader Behavior of the Secondary School Principals in Bangkok, Thailand, as Related to Sex, Age, Experience and Qualification. Doctor's Thesis, Brigham Young University, 1972, 91 p.
- Drucker, Peter F. The Practice of Management. New York, Harper & Row Publishers, 1972, 426 p.
- Ferguson, George A. Statistical Analysis in Psychology and Education. 3rd. ed., New York, McGraw-Hill Book, 1976. 529 p.

- Flippo, Edwin B. Management : A Behavioral Approach. Boston, Mass.; Allyn and Bacon, Inc., 1966. 511 p.
- Krejcie, Robert V. and Morgan Daryle M. "Determining Sample Size for Research Activities," Educational and Psychological Measurement. 80(3) Autumn 1970.
- Lane, Willard R., Corwin, Ronald G., Monahan, William G. Foundations of Educational Administration. New York, The Macmillan Company. 1966. 433 pp.
- Pimental, David Guellar. "A Study of the Relationship Between Perceived Leadership Styles of Elementary School Principals and Levels of Teacher Satisfaction with Participation in Decision Making," Dissertation Abstracts International. Vol. 43(7) January 1983.
- Murata Yokuo : The Feature and Problems of the Primary Educational Administration in Thailand : A Survey of Five Provinces. Institute of Education University of Tsukuba Ibaraki, Japan 30 pp.

ภาคผนวก

แบบสอบถาม

เรื่อง

รูปแบบ กระบวนการ การมีส่วนร่วมของผู้ไต่บังคัมบัณฑาในการวินิจฉัยสั่งการ
ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน

- ตอนที่ 1 เป็นตอนที่ให้ท่านตอบเกี่ยวกับสถานภาพของท่าน
- ตอนที่ 2 เป็นพฤติกรรมโดยทั่วไปของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับ รูปแบบ
กระบวนการและการมีส่วนร่วมของผู้ไต่บังคัมบัณฑา
ในการวินิจฉัยสั่งการ

ตอนที่ 1 โปรดให้รายละเอียดเกี่ยวกับตัวท่าน โดยทำเครื่องหมาย ✓
ลงใน () ที่ เป็นความจริง

1. อายุ

1. () ระหว่าง 25 ปี ถึง 35 ปี
2. () สูงกว่า 35 ปี ถึง 45 ปี
3. () สูงกว่า 45 ปีขึ้นไป

2. ท่านดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนมานาน

1. () ไม่เกิน 10 ปี
2. () เกินกว่า 10 ปี ถึง 15 ปี
3. () เกินกว่า 15 ปี

3. คุณวุฒิทางการศึกษา

1. () สำกกว่าปริญญาตรี
2. () ปริญญาตรีและสูงกว่า

ตอนที่ 2 ข้อความต่อไปนี้ เป็นพฤติกรรมโดยทั่วไปของผู้บริหารโรงเรียน
เกี่ยวกับการวินิจฉัยสั่งการ และการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชา
ในการวินิจฉัยสั่งการ ถ้าหากข้อใดตรงกับแนวที่ท่านปฏิบัติอยู่
และการะกิจใดที่ท่านเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม
ในการวินิจฉัยสั่งการ โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทาง
ขวานี้

ข้อที่	ข้อความ	ปฏิบัติ มาก	ปฏิบัติ ปานกลาง	ปฏิบัติ น้อย	ปฏิบัติ น้อยมาก
	<u>รูปแบบและกระบวนการการวินิจฉัยสั่งการ</u>				
1.	ท่านวินิจฉัยสั่งการด้วยตนเองจากข้อมูลที่มีอยู่				
2.	ท่านได้รับข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วจึง วินิจฉัยสั่งการ				
3.	ท่านยึดถือความคิดเห็นหรือมติของคณะ กรรมการฝ่ายต่าง ๆ ในการวินิจฉัยสั่งการ				
4.	ท่านอาศัยประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารใน การวินิจฉัยสั่งการ				
5.	ท่านมอบอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการให้กับ ผู้เกี่ยวข้องในการบริหารงานของ โรงเรียน				
6.	ท่านวินิจฉัยสั่งการโดยคำนึงถึงอิทธิพลที่ ปรากฏอยู่ใกล้ตัวท่าน				
7.	ท่านมีเวลาเพียงพอในการวินิจฉัยสั่งการใน แต่ละกรณี				
8.	ท่านสามารถชี้แจงถึงผลการวินิจฉัยสั่งการ ให้ผู้ร่วมงานเข้าใจได้ทุกกรณี				
9.	ในการวินิจฉัยสั่งการท่านคำนึงถึงความ เข้าใจอันดีของผู้ร่วมงานที่มีต่อปัญหาใด ปัญหาหนึ่ง				
10.	ท่านวินิจฉัยสั่งการโดยคำนึงถึงกฎหมาย ระเบียบ แบบแผนและสภาวะแวดล้อม อย่างรอบคอบ				

ข้อที่	ข้อความ	ปฏิบัติ มาก	ปฏิบัติ ปานกลาง	ปฏิบัติ น้อย	ปฏิบัติ น้อยมาก
11.	กรณีมีความขัดแย้งระหว่างบุคคล ท่านวินิจฉัย สั่งการโดยลำพังตนเอง				
12.	ท่านวินิจฉัยสั่งการโดยใช้สามัญสำนึก ทั่ว ๆ ไปเป็นสำคัญ				
13.	ท่านวินิจฉัยสั่งการเรื่องที่เป็นระเบียบ แบบแผนโดยตนเอง				
14.	ท่านวินิจฉัยสั่งการในสภาวะการณ์ที่ไม่ปกติ โดยตนเอง				
15.	ท่านวินิจฉัยสั่งการโดยคำนึงถึงข้อเสนอแนะ ของผู้บังคับบัญชาระดับเหนือ				
16.	ท่านมีสถิติข้อมูลไว้เพียงพอเพื่อการวินิจฉัย สั่งการ				
17.	ท่านมักจะลงเ้าในการวินิจฉัยสั่งการ ถูกต้องสูงสุด				
18.	ท่านวินิจฉัยสั่งการโดยคำนึงถึงการให้ ถูกต้องบุคคลทุก ๆ คน				
19.	ท่านวินิจฉัยสั่งการเกี่ยวกับการจัด ทรัพยากรภายในโรงเรียน โดยกลุ่มรวม ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา				
20.	ท่านวินิจฉัยสั่งการเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้ เฉพาะอย่างโดยความคิดเห็นของผู้ ชำนาญการ				

ข้อที่	ข้อความ	ปฏิบัติ มาก	ปฏิบัติ ปานกลาง	ปฏิบัติ น้อย	ปฏิบัติ น้อยมาก
21.	ก่อนการวินิจฉัยสั่งการท่านแยกแยะปัญหาและ ทำความเข้าใจปัญหาที่แท้จริงได้ชัดเจน				
22.	ท่านวินิจฉัยสั่งการเป็นไปตามลำดับขั้นตอนเพื่อ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด				
23.	ก่อนการวินิจฉัยสั่งการท่านสามารถบอกเหตุและ ผลที่ต้องวินิจฉัยสั่งการได้				
24.	ท่านสามารถคาดคะเนผลที่จะเกิดขึ้นจากการ วินิจฉัยสั่งการได้อย่างรอบคอบ				
25.	ท่านสืบสวนข้อเท็จจริง พิจารณาจุดมุ่งหมาย ของปัญหาก่อนการวินิจฉัยสั่งการ				
26.	ในการวินิจฉัยสั่งการแต่ละครั้งท่านได้กำหนด จุดมุ่งหมายเพื่อประโยชน์บางอย่าง				
27.	ท่านรวบรวมข้อมูลและข่าวสารเพื่อวิเคราะห์ แนวทางที่ท่านเลือก				
28.	เพื่อให้การวินิจฉัยสั่งการครบถ้วน ท่านจะ กำหนดตัวปัญหา และจุดมุ่งหมายเสียก่อน				
29.	ท่านวินิจฉัยสั่งการในงานประจำ โดยไม่ต้อง ทำความเข้าใจปัญหาที่แท้จริง				
30.	ท่านวิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูล ต่าง ๆ ที่รวบรวมไว้โดยละเอียด				
31.	ก่อนหาทางเลือกในการแก้ปัญหาท่านดำเนินการ การวิเคราะห์ปัญหาก่อน				

ข้อที่	ข้อความ	ปฏิบัติ มาก	ปฏิบัติ ปานกลาง	ปฏิบัติ น้อย	ปฏิบัติ น้อยมาก
32.	ท่านพิจารณาผลดีผลเสียที่จะเกิดจากการเลือก วิธีการแก้ปัญหานั้นเสียก่อน				
33.	ท่านประเมินผลดีผลเสียในการเลือกทางเลือก โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้				
34.	บางครั้งท่านอาจนำทางเลือกอันดับรอง ๆ ลงไปดำเนินการแก้ปัญหา				
35.	ท่านเลือกทางเลือกโดยคำนึงถึงทรัพยากร ที่มีอยู่อย่างจำกัด				
36.	ท่านเลือกทางเลือกโดยคำนึงถึงจังหวะเวลา ที่เหมาะสม				
37.	ท่านค้นหาทางเลือกโดยใช้วิธีอภิปรายร่วมกัน				
38.	ท่านค้นหาทางเลือกโดยคำนึงถึงความชยัน หมั่นเพียรของผู้ปฏิบัติงาน				
39.	ท่านมักจะเตรียมทางเลือกเผื่อไว้อีกทาง หนึ่ง หากทางเลือกที่ตัดสินใจไปแล้วไม่ สามารถนำไปปฏิบัติได้				
40.	ท่านติดตามผลการวินิจฉัยสั่งการ เพื่อนำ ไปสู่การวินิจฉัยสั่งการได้ใหม่ <u>การมีส่วนร่วมของผู้ไต่บังคับบัญชาในการ วินิจฉัยสั่งการ</u>				
41.	การวางแผนและควบคุมการประเมินผล หลักสูตรและการสอน				

ข้อที่	ข้อความ	มีส่วนร่วม มาก	มีส่วนร่วม ปานกลาง	มีส่วนร่วม น้อย	ไม่ มีส่วนร่วม เลย
	<u>การมีส่วนร่วมของผู้ไ้บังคับบัญชาในการ วินิจฉัยสั่งการ</u> 41. การวางแผนและควบคุมการประเมินผลหลักสูตร และการสอน 42. การจัดครูเข้าสอนประจำชั้นหรือประจำวิชา 43. การจัดตารางสอนประจำปีการศึกษา 44. การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร เช่นการจัด นิทรรศการ การแสดงผลงานทางวิชาการ 45. การนิเทศครูในโรงเรียน 46. การกำหนดโครงการเพื่อพัฒนาบุคลากร ประเภทปฏิบัติการสอน 47. การพิจารณาความดีความชอบของครูใน โรงเรียน 48. การพิจารณาปรับเปลี่ยนหน้าที่ของครูใน โรงเรียน 49. การแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องในการ ปฏิบัติงานของครู 50. การพิจารณาให้ครูเพิ่มพูนความรู้ เช่น การศึกษาต่อ การดูงาน การอบรมสัมมนา 51. การแก้ไขปัญหาคัดแย้งระหว่างครูในการ ปฏิบัติงาน 52. การจัดสวัสดิการสำหรับนักเรียน				

ข้อที่	ข้อความ	มีส่วนร่วม มาก	มีส่วนร่วม ปานกลาง	มีส่วนร่วม น้อย	ไม่มีส่วนร่วม เลย
53.	การควบคุมความประพฤติของนักเรียน				
54.	การจัดทำแผนหรืองบประมาณการ ใช้จ่ายเงินของโรงเรียน				
55.	การพิจารณาการใช้วัสดุ ครุภัณฑ์ของ โรงเรียน				
56.	การแต่งตั้งกรรมการในการจัดซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์ที่ใช้ในกิจการของโรงเรียน				
57.	การปรับปรุงอาคารสถานที่ของ โรงเรียน				
58.	การให้บุคคลภายนอกใช้อาคารสถานที่ ของโรงเรียนจัดกิจกรรมต่าง ๆ				
59.	การกำหนดแผนประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับ กิจการของโรงเรียนให้ประชาชนทราบ				
60.	การแสวงหาทรัพยากรในท้องถิ่นเพื่อ ประโยชน์ในการศึกษา				

ขอขอบพระคุณที่ให้ความอนุเคราะห์

รูปแบบ กระบวนการ และการมีส่วนร่วมของผู้ไต่บังคับบัญชา
ในการวินิจฉัยสั่งการ ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี

บทคัดย่อ

ของ

นิยม พรหมไทย

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

กุมภาพันธ์ 2529

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบ รูปแบบ กระบวนการ และการมีส่วนร่วมของผู้ไ้บังคับบัญชาในการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา จำแนกตามวุฒิ วัยวุฒิ และประสบการณ์ในตำแหน่งซึ่งมีต่อผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา ประถมศึกษา จังหวัดลพบุรี

กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี จำนวน 205 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามการใช้ รูปแบบ กระบวนการและการมีส่วนร่วมของผู้ไ้บังคับบัญชาในการวินิจฉัยสั่งการของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติพื้นฐาน ซึ่งได้แก่ มัชฌิมเลขคณิต ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test และ F-test

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีวุฒิ วัยวุฒิ และ ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่างกัน ใช้รูปแบบกระบวนการ การมีส่วนร่วมของ ผู้ไ้บังคับบัญชาในการวินิจฉัยสั่งการอยู่ในระดับปานกลาง และผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาที่มีวุฒิ วัยวุฒิ และประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่างกัน ใช้รูปแบบ กระบวนการ การมีส่วนร่วมของผู้ไ้บังคับบัญชาในการวินิจฉัยสั่งการ แตกต่างกันอย่าง ไม่นิยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

DECISION MAKING OF PRIMARY SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER
THE PROVINCIAL PRIMARY EDUCATION OFFICE, LOFBURI:
A STUDY OF MODEL, PROCESS AND
SUBORDINATES' PARTICIPATION

AN ABSTRACT
BY
NIYOM PROMTHAI

Presented in partial fulfillment of the requirements
for the Master of Education Degree
Srinakharinwirot University
February 1986

The purposes of the research were to investigate and to compare model, process and subordinates' participation in decision making of the Primary School Administrators. Testing of hypothesis was subjected to the educational backgrounds, ages and experiences of the Primary School Administrators under the Lopburi Provincial Primary Education Office.

The sample consisted of 200 Primary School Administrators. The rating scale questionnaires were constructed to collect the data. Means, standard deviation the t-test and F-test were employed for data analysis. The t-test and F-test were statistical techniques use for significance when comparison.

The results of study revealed that the Primary School Administrators made decision by using selected model and process of decision making at moderate level and allowed at moderate level for subordinates' participation. The testing of hypothesis was not significant difference at .05