

การศึกษาเปรียบเทียบต้นตอผู้นำในแบบการตัดสินใจระหว่างครูใหญ่และครู
โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐบาล

THE LIBRARY
COLLEGE OF EDUCATION
BANGKOK THAILAND

ปริญญาโท

ของ

ไพฑูริย์ เสี่ยงทอง

เสนอต่อวิทยาลัยวิชาการศึกษา
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้า

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

16 กันยายน 2517

คณะกรรมการที่ปรึกษาประจำตัวนิติได้พิจารณาปัญหานี้พร้อมกันแล้ว เห็นสมควร
รับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ของวิทยาลัยวิชาการ
ศึกษาได้

.....อธิการบดี.....ประธาน
.....รศ. นงนุช.....กรรมการ

ประกาศคุณูปการ

ความสำเร็จของปริิฎฐานิพนธ์ฉบับนี้ยอมเื้ออำนวยประโยชน์แกผู้เขียนในการที่จะนำความรู้ทางวิชาการที่ไ้รับไปจ้ให้เป็นประโยชน์ต่อสังคม แต่การที่ปริิฎฐานิพนธ์ฉบับนี้จะสำเร็จขึ้นได้ ก็เพราะคำแนะนำจาก รองศาสตราจารย์ ดร.สุภรณ์ ศรีพหล และอาจารย์ นิภา แนวนุญเนียร อันนับเป็นคำแนะนำทางวิชาการ ซึ่งเป็นเสมือนเครื่องชี้แนะโดยตรงให้ไปสู่ความสำเร็จแห่งปริิฎฐานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้เขียนรู้สึกเป็นพระคุณอย่างถาวรที่ไม่มีสิ่งใดตอบแทนได้ จึงขอขอบพระคุณให้ปรากฏไว้ ณ. ที่นี้

เพราะความมณย์เราต้องเกิดมาในสังคม มีชีวิตอยู่ในสังคม และตายในสังคม สังคมจึงเป็นสถานที่ให้ทุกสิ่งทุกอย่างแก่มนุย์ มนุย์จำเป็นต้องมีความรู้สึกเป็นหนี้สังคม ดังนั้นคุณค่าของปริิฎฐานิพนธ์ฉบับนี้หากมีขึ้น จึงขอมอบแด่ผู้ที่ไ้รับใช้สังคมโดยทั่วกัน

ไพฑูลย์ เสียงทอง

สารบัญ

บทที่	หัวข้อ	หน้า
1	บทนำ	1
	ภูมิหลัง /	1
	✕ ความมุ่งหมายในการค้นคว้า /	5
	✕ สมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า /	6
	ความสำคัญของปัญหาที่ค้นคว้า /	6
	ข้อตกลงเบื้องต้น /	7
	ขอบเขตของการค้นคว้า	7
	กำจำกัดความศัพท์เฉพาะ	8
2	เอกสารและการค้นคว้าที่เกี่ยวข้อง	10
	ลักษณะผู้นำ	10
	ลักษณะผู้นำกับการตัดสินใจ	14
✕ 3	วิธีดำเนินการ	18
	✓ กลุ่มตัวอย่าง	18
	✓ วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	18
	✓ เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	20 ✓
	การรวบรวมข้อมูล	23 ✓
	ลำดับขั้นการวิเคราะห์ข้อมูล	23 ✓
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	24
✕ 4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	26
	✓ สรุปลักษณะที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	26
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	27

๕	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ	39
	ความมุ่งหมายของการศึกษาครั้งนี้ว่า	39
	วิธีดำเนินการ	39
	การวิเคราะห์ข้อมูล	40
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	40
	อภิปรายผล	41
	ข้อเสนอแนะ	43

บรรณานุกรม

ภาคผนวก

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงโรงเรียนที่อยู่ในเขตซึ่งเป็นที่เลือกกลุ่มตัวอย่าง เมื่อแยกตาม สถานที่ตั้ง เพศของครูใหญ่	19
2 แสดงกลุ่มตัวอย่างแยกตามสถานที่ตั้ง ตำแหน่ง เพศ	20
3 แสดงการสถิติพื้นฐานของแบบสอบถาม โดยวิธีการสอบถาม	27
4 แสดงการสถิติพื้นฐานและผลการเปรียบเทียบลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจ ระหว่างครูใหญ่และครู	28
5 แสดงการสถิติพื้นฐานและผลการเปรียบเทียบลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจ ระหว่างครูใหญ่ชายและครูใหญ่หญิง	29
6 แสดงการสถิติพื้นฐานและผลการเปรียบเทียบลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจ ระหว่างครูชายและครูหญิง	30
7 แสดงการสถิติพื้นฐานและผลการเปรียบเทียบลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจ ระหว่างครูใหญ่ชายและครูชาย	32
8 แสดงการสถิติพื้นฐานและผลการเปรียบเทียบลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจ ระหว่างครูใหญ่ชายและครูหญิง	33
9 แสดงการสถิติพื้นฐานและผลการเปรียบเทียบลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจ ระหว่างครูใหญ่หญิงและครูชาย	35
10 แสดงการสถิติพื้นฐานและผลการเปรียบเทียบลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจ ระหว่างครูใหญ่หญิงและครูหญิง	36
11 แสดงค่าแนวโน้มของ $\text{Mean}(\bar{X})$ ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ	37

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 แสดง ขบวนการของกลุ่มที่จะไปสู่เป้าหมายจะมีลักษณะผู้นำแฝงอยู่ในสมาชิก	5
2 แสดง โครงสร้างของกลุ่มแบบกักตุนนิยม	11
3 แสดง โครงสร้างของกลุ่มแบบประชาธิปไตย	11
4 แสดง โครงสร้างของกลุ่มแบบปล่อยตามสบาย	12
5 แสดง มิติ (Dimension) ของลักษณะผู้นำ	13

ภูมิหลัง

การศึกษาเป็นการลงทุนอย่างหนึ่งของมนุษย์ เพื่อที่จะช่วยพัฒนาความสามารถและความเจริญงอกงามต่างๆ การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนทักษะและความชำนาญเฉพาะอย่างและยังช่วยสร้างสถานภาพต่างๆ ให้เกิดขึ้น ทำให้มนุษย์รู้จักคิดค้นและเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญที่สุดคือ การศึกษาช่วยทำให้คนเป็นบุคคล 3 ประเภท คือ ประเภทที่หนึ่งเป็นผู้ใช้สิทธิ์ที่ดีที่สุดในปัจจุบัน ประเภทที่สองจะเป็นผู้ใช้สินค้าที่ดีในอนาคต ประเภทสุดท้ายจะเป็นผู้ผลิตสินค้าที่ดีเพียบพร้อมด้วยความสามารถและประสิทธิภาพในอนาคต (Shultz, 1963:38-46)

เมื่อกล่าวถึงการศึกษาที่จะต้องกล่าวถึงโรงเรียนควบคู่กันไป โรงเรียนเป็นหน่วยสังคมอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจัดเป็นสถาบันหรือองค์การของสังคมที่ให้การศึกษา การที่จัดหน่วยโรงเรียนเป็นสถาบันอย่างหนึ่งของสังคมในด้านการให้การศึกษา ก็เพราะว่าโรงเรียนเป็นหน่วยงานซึ่งเกิดขึ้นด้วยความต้องการและความกดดันหรือความจำเป็นของสังคม (Selznick, 1957:5) ส่วนการที่จัดโรงเรียนเป็นองค์การก็เพราะโรงเรียนเป็นหน่วยสังคมที่สร้างขึ้นโดยอาศัยความร่วมมือของบุคคลหลายคน ซึ่งมีความสำคัญในความรับผิดชอบ มีความตั้งใจ และมีวัตถุประสงค์ร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวในการทำงานเพื่อรับใช้สังคม (Barnard, 1966:82) เพราะโรงเรียนเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมนี้เอง ไม่ว่าจะจัดโรงเรียนเป็นสถาบันหรือองค์การทางสังคม โรงเรียนก็ต้องมีวิธีกาำเนินการ เพื่อไปสู่เป้าหมายของการเป็นหน่วยหนึ่งในด้านการให้การศึกษา เมื่อจะกาำเนินการไปสู่เป้าหมายจะต้องอาศัยกระบวนการบริหารอันมีประสิทธิภาพ,

การบริหาร ในทัศนะทั่วไปหมายถึงกิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือกันกาำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน แตกตามองอย่างจำกัดวงแคบลงมาการบริหารเป็นการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ที่จะเลือกวิธีการอันเหมาะสมเพื่อให้การกาำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย (Samon and others, 1966:3)

พฤติกรรมของมนุษย์คือขบวนการในสังคมที่ต้องการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ในขบวนการเปลี่ยนแปลงอันเป็นพฤติกรรมของมนุษย์นั้นประกอบด้วยการตัดสินใจตลอดเวลา มนุษย์จะต้องเลือกหาวิธีปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแสดงพฤติกรรม การเลือกปฏิบัติของมนุษย์เรียกว่าเป็นการตัดสินใจ หรือบางท่านก็เรียกว่า การตัดสินใจสั่งการ (วิชัย ต้นศิริ, 2514:1)

ในวงการของการบริหารนั้นการตัดสินใจได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อขบวนการของการบริหาร เพราะวัตถุประสงค์อันหลายของการบริหารงานก็คือการเลือกวิธีเพื่อดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย ดังนั้นถ้ามองการบริหารในแง่พฤติกรรม (Behavioral Approach) การบริหารเป็นส่วนหนึ่งของขบวนการในสังคม เป้าของการบริหารในแง่การบริหารก็คือการตัดสินใจ (Griffiths, 1959:73-91) ในการตัดสินใจด้านการบริหารนั้นหากได้จัดให้มีการวิเคราะห์ขอบข่ายของการตัดสินใจอย่างรอบคอบและจัดให้เป็นขบวนการที่มีระบบแล้ว การตัดสินใจจะเป็นศูนย์กลางของขบวนการบริหาร (McCarmy, 1947.41)

สิ่งที่สำคัญและยากยิ่งของนักบริหารก็คือการตัดสินใจ ทั้งนี้เพราะการตัดสินใจนั้นนอกจากจะเป็นสิ่งที่ยากที่จะทำได้ถูกต้องแล้ว ยังมีผลต่อผลไปสู่การปฏิบัติงานของทุกคนในหน่วยงานนั้นเองและตลอดจนหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย ถ้านักบริหารตัดสินใจไปในทางที่ถูกต้อองกิจการของหน่วยงานก็จะเจริญก้าวหน้าไปด้วยดี ตรงกันข้ามถ้าตัดสินใจไปในทางที่ผิด ความล้มเหลวของหน่วยงานก็จะเกิดขึ้น (เฉลิมรัฐ ชัมพานนท์, 2508:5) ทำไมจึงต้องมีการตัดสินใจ ถ้าตอบก็บอกเราตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา ถ้าเป็นอย่างนั้นอะไรเล่าทำให้เกิดปัญหา หากเราวิเคราะห์คำถามนี้โดยละเอียด จะเห็นว่าปัญหาเกิดขึ้นเพราะเราต้องการจะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างหนึ่ง แต่การที่จะไปสู่เป้าหมายนั้นมีทางทำได้อย่างน้อยสองอย่าง ซึ่งจะต้องเลือกและเราก็ไม่แน่ใจว่าวิธีการที่เราจะทำได้นั้น ทางไหนจะเป็นทางที่ดีสุดที่จะไปสู่เป้าหมาย เราจึงต้องมีการตัดสินใจ (แสง สวงนเรือง, 2516:85) เมื่อพิจารณาตามรูปศัพท์ของการตัดสินใจก็หมายถึง การเลือกปฏิบัติทางใดทางหนึ่งที่ดีกว่าที่สุด เพื่อที่จะดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย (Koontz, 1963.16)

โรงเรียนเป็นหน่วยงานที่มีการบริหาร เป็นที่รวมของกฎเกณฑ์ เพื่อแสดงพฤติกรรม โดยมีเป้าหมายร่วมกัน การเลือกกระทำพฤติกรรมเพื่อไปสู่เป้าหมายจะต้องมีการตัดสินใจแก่ การตัดสินใจไม่อาจกำหนดขึ้นได้จากความว่างเปล่า ดังนั้นการตัดสินใจจึงเป็นเสมือนเครื่อง มือ (means) ที่สมาชิกในหน่วยงานเป็นผู้ใช้เพื่อเลือกพฤติกรรมไปสู่เป้าหมายของการดำเนินงาน ตามข้อเท็จจริงไม่มีสูตรอันใดที่จะถือเห็นกฎตายตัวได้ว่า การตัดสินใจในโรงเรียนควร จะเป็นแบบใด แต่เมื่อพิจารณาว่าเป้าหมายของโรงเรียนคือความสำเร็จในการให้วิชาการแก่นักเรียนและการไปสู่เป้าหมายนั้นขึ้นอยู่กับบทบาทของครูใหญ่และคณะครูร่วมกัน การเลือกวิธีการไปสู่เป้าหมายจึงน่าจะพยายามให้มีการตัดสินใจร่วมกันทั้งหมด (Group Decision)

ลักษณะการตัดสินใจที่ถือว่า เป็นขบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ จะต้อง เป็นการตัดสินใจที่มีเหตุผล ประกอบด้วยการตรึกตรองอย่างรอบคอบและมีความตั้งใจอย่างจริงจังต่อ ปัญหา โดยหลักการนั้น เมื่อมีปัญหาที่จะต้องตัดสินใจ สิ่งที่ต้องปฏิบัติคือต้องให้คำจำกัดความของปัญหาเป็นอันดับแรก จากนั้นจะต้องวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นจริง เกี่ยวกับปัญหา เพื่อกำหนดขึ้นเป็นทางเลือก ในประการสุดท้ายก็คือการตรึกตรองอย่างตั้งใจ แล้วก็ตัดสินใจเลือกในทางที่คิดว่ามีเหตุผลที่สุด (Litchfield, 1956.3)

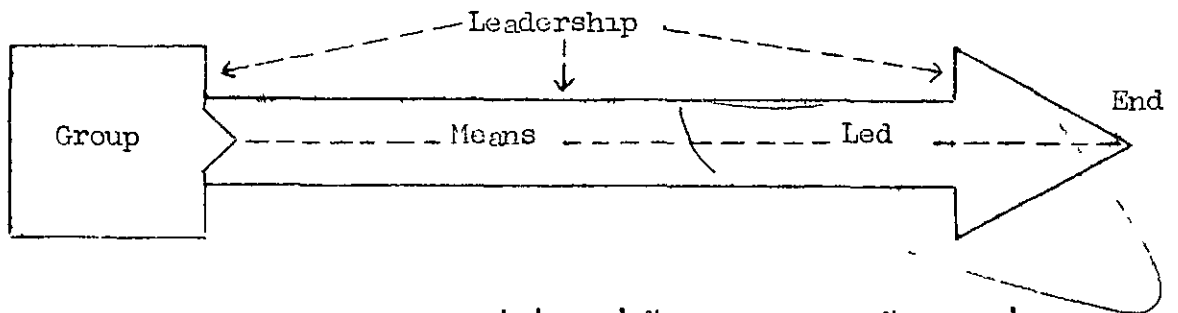
วิธีการในการตัดสินใจนั้นแม้จะมีหลักเกณฑ์ที่ตายตัวก็ตาม แต่การตัดสินใจก็ยังต้องกระทำโดยมนุษย์และมนุษย์ก็มีลักษณะแตกต่างกัน ในหน่วยงานที่เป็นโรงเรียนกระบวนการตัดสินใจเพื่อการบริหารภายในโรงเรียนนั้นขึ้นอยู่กับครูใหญ่ในฐานะผู้นำและคณะครู ซึ่งครูนั้นแม้จะไม่ได้เป็นผู้นำแต่ก็มีความคาดหวังในลักษณะการเป็นผู้นำแฝงอยู่เพราะว่าครูก็เป็นหน่วยหนึ่งของกลุ่มที่จะช่วยผลักดันให้การดำเนินงานบรรลุ เป้าหมายของการจัดโรงเรียนให้เป็นหน่วยหนึ่งทางสังคมในด้านการศึกษา จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจว่าหากอยู่ในภาวะหรือสถานการณ์อย่างเดียวกัน ครูใหญ่และครูแต่ละคนจะเลือกตัดสินใจเพื่อกำหนดงานไปสู่เป้าหมายด้วยวิธีการอย่างไร การเลือกแสดงพฤติกรรมจากสถานการณ์ที่เหมือนกันอาจจะแตกต่างกันหรือไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะผู้นำที่แอบแฝงอยู่ในตัวครูใหญ่และครูแต่ละคนในการศึกษา ค้นคว้าครั้งนี้ผู้เขียนมีความสนใจลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจของครูใหญ่และครู เพราะแบบของการตัดสินใจจะทำให้ทราบถึงลักษณะผู้นำในแบบต่างๆ จากเหตุแห่งความสนใจในสิ่งที่ยังไม่ได้ศึกษาค้นคว้าจึงทำให้เกิดข้อสงสัยขึ้นเป็นปัญหา และสิ่งที่คอยปัญหาให้ถูกต้องได้มาก

ที่สุด น่าจะต้องใช้วิธีการแก้ปัญหาที่ประกอบไปด้วยการศึกษาค้นคว้าวิจัยโดยวิธีวิทยาศาสตร์
 ภายเหตุผลทั้งกลางวันเองที่ส่ง เสริมให้ผู้เขียนได้ทำการศึกษาค้นคว้า เรื่องนี้

ได้มีผู้ทำการศึกษาลักษณะผู้นำพบว่า ผู้ที่ปล่อยให้ผู้อยู่ใต้มงกับบัญชาทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด
 ความพอใจของตน ปล่อยให้แต่ละคนตัดสินใจในปัญหาต่างๆ อย่างทางตนต่างทำเมื่อเป็น
 เช่นนี้หน่วยงานก็จะประจวบกับความยุ่งเหยิงและได้งานน้อย ลักษณะผู้นำแบบนี้เรียกว่า
 ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) หากว่าผู้นำนักมีลักษณะการตัดสินใจ
 ในการบริหารที่คำนึงถึงความร่วมมือของทุกฝ่ายในการบริหารงาน ไม่ถือเอาแต่ใจตนเองเป็น
 ใหญ่ ยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่ม เป็นผู้นำที่สามารถชักจูงนำกระตุ้นให้ผู้ร่วม
 งานปฏิบัติงาน ให้เกิดมีประสิทธิภาพในผลงาน ลักษณะผู้นำแบบนี้เรียกว่า ลักษณะผู้นำแบบ
 ประชาธิปไตย—คำนึงถึงความร่วมมือ (Democratic-Cooperative) แต่หากบุคคลมี
 ลักษณะผู้นำในทางก้าวร้าวถืออำนาจของตนเป็นใหญ่ ไม่รับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น ไม่
 รับผิดชอบใครสักคน ตัดสินใจในเหตุการณ์ต่างๆ โดยตัวเองเพียงคนเดียว ลักษณะผู้นำแบบนี้ก็
 คือ ลักษณะผู้นำแบบอัตตานิยม—แสดงออกทางก้าวร้าว (Autocratic-Aggressive)
 และหากบุคคลมีลักษณะผู้นำโดยถืออำนาจของตนเป็นใหญ่ ไม่ฟังความคิดเห็นของสมาชิกใน
 กลุ่ม การตัดสินใจในเหตุการณ์ต่างๆ ชอบยอมรับฟังความคิดเห็นหรือคำแนะนำจากบุคคลภาย
 นอกกลุ่ม ลักษณะผู้นำแบบนี้เรียกว่า ลักษณะผู้นำแบบอัตตานิยม—ชอบยอมตามบุคคลอื่น

(Autocratic-Submissive), (Cassel and Stanick, 1962:2)

สโตกิลล์ (Stogdill, 1950:4) ได้กล่าวว่าลักษณะของผู้นำจะขึ้นอยู่กับ
 กับพฤติกรรมของมนุษย์และสัมพันธ์กับปฏิบัตการระหว่างผู้ร่วมงานที่อยู่ในหน่วยเดียวกัน ขบวนการ
 การที่จะก่อให้เกิดอิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่ม เพื่อจะหาวิธีทางไปสู่เป้าหมายจะต้องมีการนำ
 (Led) ในขบวนการของกลุ่มอันผลักดันให้มีการนำ จะต้องรับผิดชอบและแบ่งอยู่ในสมาชิก
 ของกลุ่ม ลักษณะนั้นเป็นที่คาดหวังว่าเป็น ลักษณะผู้นำ ความหมายของคำกล่าวข้างต้นนี้
 คือ / ในกลุ่มที่ร่วมกันดำเนินงาน เพื่อไปสู่เป้าหมายนั้น จะต้องมีการนำเพื่อก่อให้เกิดการนำ แต่
 ในขณะที่เกี่ยวกับสมาชิกของกลุ่มก็ต้องมีลักษณะผู้นำแบบแบ่งอยู่ด้วย จึงจะช่วยผลักดันให้สามารถ
 ดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย คำอธิบายดังกล่าวอาจแสดงได้โดยภาพประกอบต่อไปนี้



ภาพประกอบ 1 แสดงขบวนการของกลุ่มที่จะไปสู่เป้าหมายจะมีลักษณะผู้นำแฝงอยู่ในสมาชิก

ดังนั้นจึงน่าจะเชื่อว่าครูใหญ่และครูแต่ละคนก็จะมีลักษณะผู้นำแฝงอยู่ แต่เป็นปัญหาว่า จะปีนลักษณะใด ปัญหานี้เป็นสิ่งที่ผู้เขียนต้องการศึกษากันกว่า วิธีการศึกษาค้นคว้าก็โดยการศึกษากจากพฤติกรรมการตัดสินใจในลักษณะต่างๆ ที่วัดได้ด้วยแบบทดสอบ การเลือกศึกษากันกว่าจากแบบการตัดสินใจก็โดย เหตุผลดังได้กล่าวในเบื้องต้นว่าการตัดสินใจเป็นศูนย์กลางของขบวนการบริหาร ครูใหญ่และครูแต่ละคนย่อมเป็นผู้ร่วมงานในขบวนการบริหารงานภายในโรงเรียน หากผลการศึกษาค้นคว้าทำให้ทราบลักษณะผู้นำโดยพิจารณาจากแบบการตัดสินใจของครูใหญ่และครูแล้ว ก็สามารถจะนำลักษณะผู้นำของครูใหญ่และครูมา เปรียบเทียบกันได้ ซึ่งจะเป็นผลให้ทราบว่าครูใหญ่และครูมีลักษณะผู้นำที่เหมือนกันหรือต่างกันอย่างไร นอกจากนั้นการค้นคว้าและก ารศึกษาลักษณะผู้นำโดยพิจารณาจากแบบการตัดสินใจก็ยังไปเคยมีมาก่อนในประเทศไทย ฉะนั้นแนวทางในการศึกษาจึงน่าจะ เป็นความมุงอกงานทางวิชาการได้อีกทางหนึ่ง

๔ ความมุ่งหมายในการค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาดึงลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจของครูใหญ่และครูว่ามีแนวโน้มไปทางใดใน 4 ลักษณะดังต่อไปนี้ (Cassel and Stanick, 1962.2)
 - 1.1 แบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire)
 - 1.2 แบบประชาธิปไตย-คำนึงถึงความร่วมมือ (Democratic-Cooperative)
 - 1.3 แบบอัตตนิยม-แสดงออกทางก้าวร้าว (Autocratic-Aggressive)
 - 1.4 แบบอัตตนิยม-ยอมตามบุคคลอื่น (Autocratic-Submissive)

2. เพื่อเปรียบเทียบลักษณะผู้นำในข้อ 1 ระหว่างครูใหญ่และครู โดยที่ครูใหญ่อยู่ในฐานะเป็นผู้นำ ส่วนครูมีใจอยู่ในฐานะเป็นผู้นำ แต่มีความคาดหวังในลักษณะการเป็นผู้นำ

✓ สมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าได้ทำในลักษณะการศึกษา เปรียบเทียบ ซึ่งจะต้องนำข้อมูลของแต่ละกลุ่มตัวอย่าง มาเปรียบเทียบหรือวิเคราะห์ข้อมูลและแปลผลของการวิเคราะห์โดยอาศัยวิธีการทางสถิติ ดังนั้นจึงได้ตั้งสมมติฐานในการศึกษาค้นคว้าไว้ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจของครูใหญ่และครูไม่แตกต่างกัน
2. ลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจของครูใหญ่ชายและครูใหญ่หญิงไม่แตกต่างกัน ✕
3. ลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจของครูชายและครูหญิงไม่แตกต่างกัน ✓
4. ลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจของครูใหญ่ชายและครูชายไม่แตกต่างกัน
5. ลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจของครูใหญ่ชายและครูหญิงไม่แตกต่างกัน ✓
6. ลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจของครูใหญ่หญิงและครูชายไม่แตกต่างกัน
7. ลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจของครูใหญ่หญิงและครูหญิงไม่แตกต่างกัน

✓ ความสำคัญของปัญหาที่ค้นคว้า

1. งานค้นคว้าวิจัยฉบับนี้จะมีผลส่งเสริมให้นักบริหารการศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ตระหนักถึงความสำคัญของลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจต่อการบริหารงานภายในโรงเรียน
2. การศึกษาค้นคว้าจะทำให้ทราบว่า ครูใหญ่และครูมีลักษณะผู้นำเป็นแบบใดบ้าง โดยการศึกษาจากแบบการตัดสินใจ ผลจากการศึกษาค้นคว้าจะช่วยให้มองเห็นแนวโน้มของลักษณะผู้นำระหว่างครูใหญ่และครู การเปรียบเทียบลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจของครูใหญ่และครูจะทำให้ทราบว่าครูใหญ่และครูมีลักษณะผู้นำที่เหมือนกันหรือต่างกันอย่างไร ถ้าเหมือนกันจะเหมือนกันในลักษณะใด ถ้าต่างกันจะต่างกันในด้านใดและความเข้ม (Degree) ของความแตกต่างก็ในแต่ละลักษณะ เมื่อเปรียบเทียบกันมีแนวโน้มเป็นอย่างไร

3. งานค้นคว้าวิจัยครั้งนี้ได้ปรับปรุงแบบสอบถามลักษณะการตัดสินใจในภาวะผู้นำจาก

แบบทดสอบ The Leadership Ability Evaluation (LAE) เป็นแบบสอบถามซึ่งสร้างโดย กาสเซลและสแตนนิค ในปี ค.ศ. 1961 (Cassel and Stanick, 1962:1) ซึ่งอาจจะนำไปใช้ทดสอบครูที่จะแต่งตั้ง เป็นครูใหญ่ เพื่อทราบลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจของผู้นั้นได้

4. การศึกษาค้นคว้าในเรื่องนี้จะ เป็นข้อมูลเบื้องต้น ที่จะทำให้มีการศึกษาค้นคว้าวิจัยให้กว้างขวางต่อไป

ข้อตกลงเบื้องต้น

1. ในการวิจัยครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างที่ถูกเลือกเพื่อทำการศึกษาค้นคว้า ถูกกำหนดให้อยู่ในภาวะเป็นผู้นำตามสถานการณ์ต่างๆ ที่ปรากฏในแบบสอบถาม
2. กลุ่มตัวอย่างที่ถูกเลือกมาศึกษาค้นคว้านั้น ทุกคนมีลักษณะการตัดสินใจแฝงอยู่แต่จะมีลักษณะโดยนัยวัดได้โดยแบบสอบถามและคำตอบจากแบบสอบถามมีความเชื่อถือได้

ขอบเขตของการค้นคว้า

1. ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ จะใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูใหญ่และครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐบาล สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ทั้งในกรุงเทพมหานครและส่วนภูมิภาค จำนวน 100 คน แยกเป็นครูใหญ่ 50 คน ครู 50 คน ถ้าแยกตามเพศเป็นชาย 50 คน หญิง 50 คน ในกรุงเทพมหานคร เลือกครูใหญ่และครูที่อยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดตั้งแต่ 12 ห้องเรียนขึ้นไป ในส่วนภูมิภาคเลือกครูใหญ่และครูในโรงเรียนระดับจังหวัดเป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้โรงเรียนที่จะถูกเลือกกลุ่มตัวอย่างมีลักษณะทางด้านขนาดใกล้เคียงกัน
2. ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการเปรียบเทียบเฉพาะลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจ ลักษณะอื่นๆ จะไม่ควบคุมในการวิจัย
3. ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ช่วงระยะเวลาการศึกษาเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลมีช่วงเวลาเริ่มตั้งแต่ 1 มกราคม 2517 ถึง 31 มีนาคม 2517 ซึ่งเป็นช่วงเวลาสุกสั่น ดังนั้นการวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิเคราะห์จึงขึ้นอยู่กับข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ในช่วงเวลาดังกล่าว

กำจัดความทั้เฉพาะ

1. ลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจหมายถึงลักษณะที่แ่บแ่งอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งจะ สามารถแปร เป็นพฤติกรรมและวัดได้โดยแบบสอบถามที่มีชื่อว่า The Leadership Ability Evaluation (LAE) ประกอบด้วย 4 ลักษณะคือ

1.1 ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) แบบของการตัดสินใจเป็นไปอย่างต่างคนต่างทำไปชนกัน การตัดสินใจขึ้นอยู่กับบุคคล ลักษณะผู้นำแบบนี้ เป็นการปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดตามความพอใจของตน

1.2 ลักษณะผู้นำแบบประชาธิปไตย-คำนึงถึงความร่วมมือ (Democratic-Cooperative) แบบของการตัดสินใจเป็นแบบมีการประชุมปรึกษาหารือกันก่อน เน้นความต้องการของกลุ่ม ช้ข้อมูลที่จะนำไปสู่การตัดสินใจมาจากภายในกลุ่ม คำนึงถึงความร่วมมือของทุกฝ่ายในการบริหารงาน ไม่ถือเอาแต่ใจตนเอง รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่ม

1.3 ลักษณะผู้นำแบบอัตตนิยม-แสดงออกทางก้าวร้าว (Autocratic-Aggressive) แบบการตัดสินใจเป็นการตัดสินใจของผู้นำแต่ฝ่ายเดียว โดยผู้นำจะเสนอหรือวางแผนกิจกรรมของกลุ่มด้วยตนเอง แสดงออกทางก้าวร้าวและไม่ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ใช้อำนาจในการวินิจฉัยเรื่องต่างๆ ของกลุ่มโดยถือความคิดเห็นของตนเองเป็นใหญ่

1.4 ลักษณะผู้นำแบบอัตตนิยม-ชอบยอมตามบุคคลอื่น (Autocratic-Submissive) แบบของการตัดสินใจเป็นไปในแบบทำการตัดสินใจด้วยตนเอง เป็นผู้ถืออำนาจของตนเองเป็นใหญ่ ชอบใช้อำนาจของตนเองอย่างเต็มที่โดยไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกภายในกลุ่ม มีแนวการบริหารงานที่นำหลักการที่ตนเองเห็นชอบมาจากบุคคลภายนอกกลุ่มที่ตนไปปรึกษา

2. ครูใหญ่ หมายถึงข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสถานศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐบาลที่ถูกเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง แยกเป็นครูใหญ่ชาย ครูใหญ่หญิง

3. ครู หมายถึงข้าราชการครูที่ทำการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐบาลที่ถูกเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง แยกเป็นครูชาย ครูหญิง

4. แนวโน้มของลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจ หมายถึง ถ้าคะแนนเฉลี่ยที่สูงกว่าในแต่ละลักษณะผู้นำของแบบการตัดสินใจ ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกันแล้วแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เอกสารและการค้นคว้าที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเปรียบเทียบลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจ เทาที่ผู้เขียนได้ค้นคว้าแล้ว ยังไม่ปรากฏว่ามีผู้ค้นคว้าวิจัยไว้โดยตรง แต่ก็มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งควรจะได้นำมาประกอบเป็นแนวทางเพื่อค้นคว้าต่อไป นอกจากการวิจัยแล้วยังมีผู้ศึกษาไว้ในลักษณะที่เป็นเอกสารอ้างอิงที่ควรนำมาพิจารณาประกอบดังต่อไปนี้

ลักษณะผู้นำ

บาร์นาร์ด (Barnard, 1966:260) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำแล้วกล่าวสรุปไว้ว่า การเป็นผู้นำอาจพิจารณาได้เป็น 2 ลักษณะคือ ความเห็นอกในลักษณะต่างๆ ของการเป็นผู้นำ เช่นมีร่างกายแข็งแรง มีทักษะความรู้ด้านเทคนิคต่างๆ มีความรอบรู้มีความเข้าใจ มีความสามารถและมีความคิดริเริ่มเป็นที่ประทับใจของผู้ร่วมงานกับความเห็นอกว่าทางด้านการตั้งใจ ความไม่ย่อท้อ ความอดทนและความกล้าหาญ

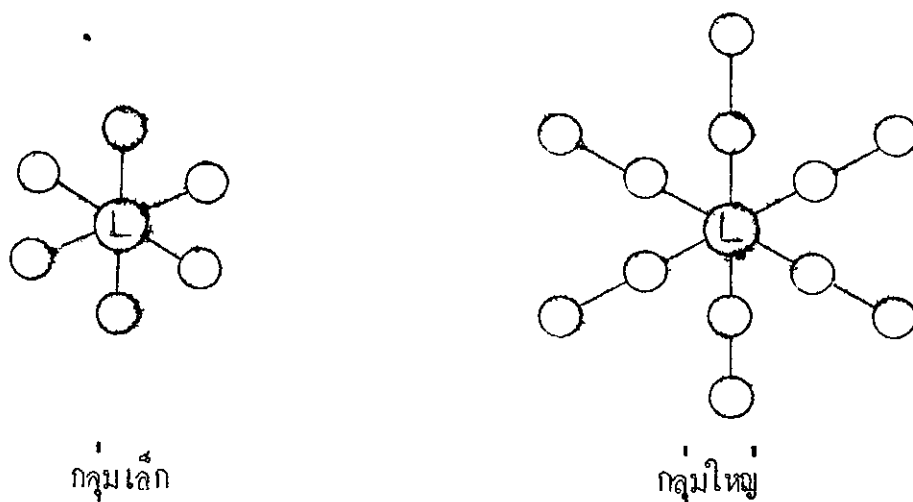
เกรก และ บอดลัค (Kroch and Ballachy, 1962:420-423) ได้ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะผู้นำสรุปไว้ว่า ในการพิจารณาผู้นำอาจแยกพิจารณาได้เป็น 2 นัยคือ

ก. สถานะ (Status) ของการเป็นผู้นำได้แก่

1. ผู้นำตามกฎหมาย (Legal Leader)
2. ผู้นำโดยลักษณะพิเศษ (Charismatic Leader)
3. ผู้นำสัญลักษณ์ (Symbolic Leader)

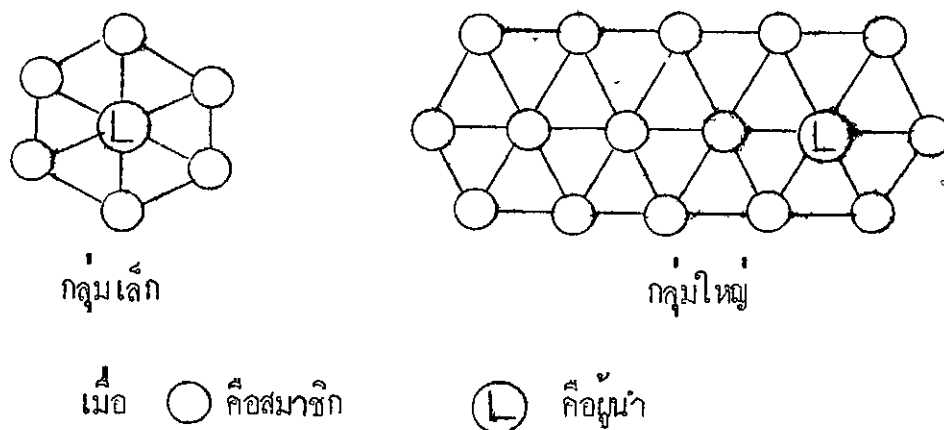
ข. ลักษณะและวิธีการปฏิบัติ (Styles) แยกเป็นลักษณะได้เป็น 3 แบบคือ

1. แบบอัตตนิยม (Autocratic Leader) คือลักษณะผู้นำที่ถืออำนาจของตนเป็นใหญ่ โครงสร้างของกลุ่มผู้นำเป็นศูนย์กลาง สมาชิกมีความสัมพันธ์กับผู้นำเฉพาะในทางรับใช้ พังคำสัง/ลักษณะผู้นำแบบอัตตนิยมอาจแสดงได้โดยภาพประกอบต่อไปนี้



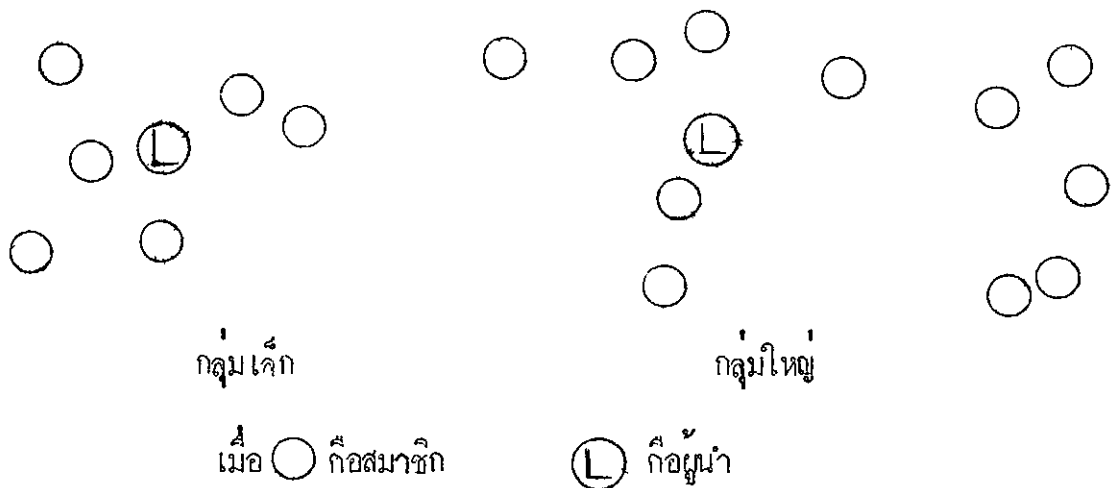
ภาพประกอบ 2 โครงสร้างของกลุ่มแบบอัตตนิยม

2. แบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) การปฏิบัติงานไม่ถือเอาตนเองเป็นใหญ่ มีปฏิสัมพันธ์ทั้งระหว่างผู้นำกับสมาชิกและระหว่างสมาชิกกับสมาชิกด้วยกัน โดยฟังความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่ม สมาชิกทุกคนมีโอกาสได้ร่วมแสดงความคิดเห็น โครงสร้างของกลุ่มมีผู้นำเป็นศูนย์กลาง แต่สมาชิกสัมพันธ์กันหลายทิศทาง ลักษณะผู้นำแบบประชาธิปไตยอาจแสดงได้โดยภาพประกอบต่อไปนี้



ภาพประกอบ 3 โครงสร้างของกลุ่มแบบประชาธิปไตย

3. แบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leader) ปล่อยให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตามใจชอบ ไม่มีการชักชวนที่เป็นของตนเอง ไม่มีความสัมพันธ์กันทั้งระหว่างผู้นำกับสมาชิกและสมาชิกกับสมาชิก โครงสร้างเป็นแบบขาดตอนไม่มีระบบ กลุ่มอยู่ในลักษณะกระจัดกระจาย ขาดการประสานสัมพันธ์ ซึ่งอาจแสดงได้โดยภาพประกอบต่อไปนี้



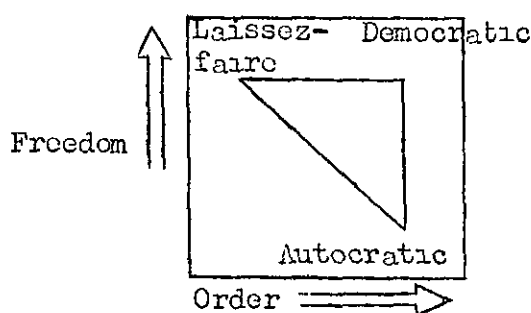
ภาพประกอบ 4 โครงสร้างของกลุ่มแบบปล่อยตามสบาย

คาร์สัน และพาร์เคอร์ (Carson and Parker, 1966:14-18) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะผู้นำคือ " Leadership and Profiled on the MMPI and CPI " โดยการศึกษาในกลุ่มของนักศึกษาที่เป็นผู้นำและนักศึกษาที่มีได้เป็นผู้นำ ผลการศึกษาพบว่า The Minnesota Multiphasic Personality Inventory (MMPI) และ The California Psychological Inventory (CPI) สามารถจะแบ่งแยกให้เห็นความแตกต่างระหว่างนักศึกษาที่เป็นผู้นำและมีได้เป็นผู้นำ ผลการศึกษาปรากฏว่า "MMPI Profile" ของผู้ที่ เป็นผู้นำต่ำกว่าผู้ที่มิได้เป็นผู้นำ ส่วนผลจาก " CPI Scales " นั้นจากการศึกษาพบว่า ในงานที่เกี่ยวข้องกับความอดทน กว้างขวาง ความกล้าหาญในการตัดสินใจ การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นรวมงาน ในงานเหล่านี้ผู้นำจะได้คะแนนสูงกว่า ส่วนในด้านอื่นๆปรากฏว่าคะแนนของผู้ที่ เป็นผู้นำและมิได้เป็นผู้นำไม่แตกต่างกัน

คาเพลเล (Capelle, 1966) ได้ทำการวิจัยในการศึกษาระดับปริญญาเอกโดย

ศึกษาเกี่ยวกับ Concurrent Validation of The Leadership Opinion Questionnaire for College Student Leadership ในปี ค.ศ. 1966 โดยมี ความมุ่งหมายที่จะศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะทางบุคลิกภาพในลักษณะต่างๆ ระหว่างผู้ที่ เป็นผู้นำและผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ ในการศึกษาครั้งนี้ได้ศึกษาจากกลุ่มนักศึกษาทั้งชายและหญิง แห่ง มหาวิทยาลัยแมริแลนด์ (Maryland University) โดยแบ่งนักศึกษออกเป็นสองกลุ่ม คือ กลุ่มผู้นำและกลุ่มที่ไม่ได้เป็นผู้นำ กลุ่มละ 50 คน ผลการศึกษาโดยใช้แบบสอบถาม The Leadership Opinion Questionnaire (LOQ) ปรากฏว่าคุณลักษณะในด้าน ของ Scale of Structure and Consideration ของนักศึกษาที่เป็นผู้นำและที่ไม่ได้ เป็นผู้นำมีความแตกต่างกัน

ไวท์ (White, 1960:134-135) ได้วิเคราะห์ถึงลักษณะผู้นำแล้วพบว่าแบบ ของผู้นำอันประกอบด้วย แบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) แบบอิตนนิยม (Autocratic) และแบบประชาธิปไตย (Democratic) นั้นไม่สามารถพิจารณาได้ เป็นมิติเดียว (One-dimension) แต่ต้องพิจารณาเป็นหลายมิติ เพราะว่าแบบของลักษณะ ผู้นำไม่ได้เป็นเสมือนจุดสามจุดที่อยู่บนเส้นตรงเดียวกัน แต่เป็นจุดที่ประกอบเป็นรูปสามเหลี่ยม ซึ่งอาจแสดงได้โดยภาพประกอบต่อไปนี้



ภาพประกอบ 5 แสดงมิติ (Dimension) ของลักษณะผู้นำ

จากภาพประกอบนั้น ถ้าตามแนวตั้งเป็นการนำไปสู่การให้เสรีภาพ ในมิตินี้ผู้นำแบบ ประชาธิปไตยกับปล่อยตามสบายย่อมยึดถือในหลักการให้เสรีภาพ ส่วนตามแนวนอนเป็นการนำ ไปสู่การยึดถือระเบียบคำสั่ง ในมิตินี้ผู้นำแบบประชาธิปไตยกับผู้นำแบบอิตนนิยมก็จะต้อง เน้นใน หลักการปฏิบัติตามระเบียบ คำสั่ง แต่เมื่อมาพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

กับแบบอัตถนิยม จะเห็นว่าแบบปล่อยตามสบายไม่สนใจในระเบียบคำสั่งแต่เน้นในการให้เสรีภาพที่ปราศจากขอบเขต ส่วนแบบอัตถนิยมจำกัดในการให้เสรีภาพแต่ก็เคร่งครัดในระเบียบแบบแผนคำสั่ง แต่เมื่อมาพิจารณาแบบผู้นำซึ่งเป็นแบบประชาธิปไตยจะเห็นว่ามีความมีลักษณะประกอบกันทั้งเน้นในการให้เสรีภาพที่มีขอบเขตและในขณะเดียวกันก็ยึดหลักการแบบแบบแผนคำสั่ง แต่แบบประชาธิปไตยก็ได้หมายความว่า เป็นจุดกึ่งกลางระหว่างแบบปล่อยตามสบายกับแบบอัตถนิยม เพราะเสรีภาพและระเบียบแบบแผนคำสั่งมิได้เป็นสิ่งที่มีความหมายตรงกันข้าม ดังนั้นแบบประชาธิปไตยจึงอยู่ในอีกขั้วหนึ่งต่างหาก

ลักษณะผู้นำกับการตัดสินใจ

เลวิน และ ฟลานาแกน (Cassel and Stanick, 1962:2) ได้ทำการศึกษาวิจัยโดยใช้นำแบบสอบถาม The Leadership Ability Evaluation มาใช้เพื่อการศึกษาสถานการณ์ของกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำหรือเป็นผู้นำ โดยให้กลุ่มตัวอย่างเลือกพฤติกรรมที่เขาปรารถนาจะทำเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่กำหนดให้ ซึ่งเขาเชื่อว่าเป็นวิธีการที่ดีที่สุดที่จะไปสู่เป้าหมาย ผลการศึกษาพบว่ามีลักษณะแตกต่างกันระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับผู้นำและกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้นำ ลักษณะผู้นำที่ศึกษาตามแบบทดสอบแบ่งเป็น 4 ด้านคือลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย การตัดสินใจเป็นไปอย่างคนช่างทำไม่ชนกัน ผู้นำไม่มีอิทธิพลชักจูงนำสมาชิกในกลุ่ม ลักษณะผู้นำแบบประชาธิปไตย—คำนึงความร่วมมือ มีการตัดสินใจโดยการประชุมปรึกษาร่วมกัน แนวคิดของลักษณะผู้นำแบบนี้เป็นที่ต้องการของสมาชิกในกลุ่ม ผู้นำมีบทบาท เป็นทั้งผู้นำและสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม ลักษณะผู้นำแบบอัตถนิยม—แสดงออกทางก้าวร้าวแบบนี้ใช้การตัดสินใจของผู้นำคนเดียว ถืออำนาจเป็นใหญ่และแสดงออกซึ่งลักษณะทางก้าวร้าว ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกแต่อย่างใด ลักษณะผู้นำแบบอัตถนิยม—ขอชมตามบุคคลอื่น แบบนี้การตัดสินใจกระทำด้วยตนเอง ชอบอาศัยหรือยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นที่ไม่ได้เป็นสมาชิกในกลุ่ม

จากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับนโยบายข้างต้น จะเห็นได้ว่าลักษณะผู้นำมีด้วยกันหลายแบบ ลักษณะผู้นำแต่ละแบบย่อมส่งผลให้มีการปฏิบัติที่แตกต่างกันออกไปในด้านการดำเนินงาน การตัดสินใจ ตลอดจนบทบาทของกลุ่มและบรรยากาศภายในกลุ่ม อย่างไรก็ตามเมื่อกล่าวถึงการตัดสินใจที่นับเป็นขบวนการที่สำคัญในการบริหารนั้น ได้มีผู้ศึกษาซึ่งสามารถนำมาสรุปเป็นหลักในการศึกษาได้คือ

— วิทยุ สาร (2516: 77) ได้กล่าวว่าการตัดสินใจสิ่งการเป็นหัวใจของกระบวนการบริหาร บรรดากระบวนการบริหารอย่างอื่นล้วนแต่ดำเนินไปเพื่อช่วยเหลือการตัดสินใจทั้งสิ้น ในวงการบริหารการศึกษานั้นนักการศึกษาถือว่า การตัดสินใจของสำนักงานสภากการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงมหาดไทย สำนักนายกรัฐมนตรี องค์การบริหารส่วนจังหวัด ศึกษาธิการ ครูใหญ่ ครูน้อย กณงานและเจ้าหน้าที่ทางการศึกษาตลอดจนนักเรียนทุกคนไม่ว่าในเรื่องใดที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาหรือโรงเรียนล้วนมีผลกระทบกระเทือนและมีความสำคัญต่อระบบการศึกษาทั้งระบบเสมอ กณส่วนมากเข้าใจว่าการลงมือกระทำสำคัญกว่าสิ่งใดๆ แต่ความจริงแล้วการตัดสินใจก่อนการกระทำมีความสำคัญที่สุด เพราะการกระทำเป็นผลตามห้วงการตัดสินใจ

เกรก (Gregg, 1957: 274-316) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์แล้วแบ่งระดับการตัดสินใจทางการศึกษา โดยสรุปได้ว่า ในวงการบริหารการศึกษา ผู้ที่จะต้องรับผิดชอบในการตัดสินใจ แบ่งได้เป็น 3 ระดับคือ

1. ระดับสูงสุด ได้แก่การตัดสินใจในเรื่องปรัชญาและวัตถุประสงค์ของการศึกษาทั้งหมดของชาติ เป็นหน้าที่ของกระทรวงศึกษาธิการ หรือภาการศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยงานการศึกษาระดับสูงสุด

2. ระดับกลาง ได้แก่การตัดสินใจเพื่อการแบ่งปรัชญาและวัตถุประสงค์ออกเป็นรายละเอียด เพื่อวางแผนไปสู่การปฏิบัติ เป็นหน้าที่ของหน่วยงานระดับเจ้าหน้าที่การวางแผนการศึกษาและเจ้าหน้าที่หลักสูตร ตลอดจนนักการศึกษา

3. ระดับสุดท้าย ได้แก่การตัดสินใจของฝ่ายปฏิบัติการ ซึ่งได้แก่ครูใหญ่ ครูในโรงเรียนที่เป็นผู้ปฏิบัติการเพื่อให้การศึกษา

การตัดสินใจในระดับสุดท้าย เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับลักษณะผู้นำในแบบต่างๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการวิจัยกันกว่าของผู้เขียน

ผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจในวงการศึกษา พึงระลึกว่าในประเทศที่ปกครองด้วยระบอบประชาธิปไตย ผู้ที่จะต้องได้รับผลกระทบเกิดขึ้นจากการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจควมเสมอ การตัดสินใจจะต้องไปเป็นการตัดสินใจของผู้ใดผู้หนึ่งแต่เพียงผู้เดียว แต่จะต้องเป็นการตัดสินใจโดยความเห็นชอบของบุคคลหลายฝ่าย การให้โอกาสแก่ทุกคนเข้าร่วมในการตัดสินใจนั้น นอกจากจะทำให้การตัดสินใจแม่นยำ เพราะมีข้อมูลกว้างขวางแล้ว ยังเป็นประโยชน์ทางบำรุงขวัญและช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาร่วมมือกับผู้บริหารมากขึ้น เพราะเขารู้ว่าเขาเองมีส่วนเป็นเจ้าของเรื่องและเป็นผู้มีส่วนรับผิดชอบในการตัดสินใจนั้น การปฏิบัติงานก็จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น

วิธีดำเนินการ

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษากันทั่วครั้งนี้ เป็นครูใหญ่และครูในโรงเรียนรัฐบาล ระดับมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ทั้งในกรุงเทพมหานครและส่วนภูมิภาค 10 จังหวัด จำนวน 100 คน แยกเป็นครูใหญ่ชาย 25 คน ครูใหญ่หญิง 25 คน ครูชาย 25 คน และครูหญิง 25 คน

วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

การเลือกโรงเรียนสำหรับเลือกกลุ่มตัวอย่าง เป็นการเลือกตามความมุ่งหมาย (Purposive Selection) เกณฑ์ในการเลือกโรงเรียนสำหรับเลือกกลุ่มตัวอย่างมีดังนี้

1. เป็นโรงเรียนรัฐบาล ระดับมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
2. เป็นโรงเรียนที่อยู่ในกรุงเทพมหานครและจังหวัดใกล้เคียง โดยมีรัศมีไม่เกิน 100 กิโลเมตรจากกรุงเทพมหานคร จัดได้ว่าอยู่ในภาคกลางซึ่งมีสภาพแวดล้อมทางภูมิศาสตร์ ขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมคล้ายคลึงกัน

3. ขนาดของโรงเรียนซึ่งเป็นที่เลือกกลุ่มตัวอย่าง ในกรุงเทพมหานครเลือกโรงเรียนที่มีขนาด 12 ห้องเรียนขึ้นไป ในส่วนภูมิภาคเลือกโรงเรียนระดับจังหวัด

การเลือกกลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนที่เลือกได้ตามเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น ใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยสุ่มจากโรงเรียนที่มีครูใหญ่ชายจำนวน 25 โรงเรียน และโรงเรียนที่มีครูใหญ่หญิงจำนวน 25 โรงเรียนใดที่ครูใหญ่ชายถูกเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง ก็จะสุ่มเพื่อเลือกครูชายมาเป็นกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนละ 1 คน โรงเรียนใดที่ครูใหญ่หญิงถูกเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง ก็จะสุ่มเพื่อเลือกครูหญิงมาเป็นกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนละ 1 คน รวมกลุ่มตัวอย่างเป็นครูชาย 25 คน ครูหญิง 25 คน ทั้งนี้ภายใต้เกณฑ์การ

เลือกที่ อายุราชการของกลุ่มตัวอย่างนั้น ครูใหญ่ต้องเป็นผู้ที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นเวลาตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป ครูต้องได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นครูตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป

๔ จากวิธีการข้างต้น จะได้กลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียน 50 โรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูใหญ่ชาย 25 คน ครูใหญ่หญิง 25 คน ครูชาย 25 คน ครูหญิง 25 คน ดังรายละเอียดในตาราง 1 และ 2

ตารางที่ 1 แสดงโรงเรียนที่อยู่ในเขตซึ่งเป็นที่เลือกกลุ่มตัวอย่าง เมื่อแยกตามสถานที่ตั้ง
เขตของครูใหญ่

สถานที่ตั้ง	จำนวนโรงเรียนในเขต		จำนวนโรงเรียนที่เลือก		
	ครูใหญ่ชาย	ครูใหญ่หญิง	ครูใหญ่ชาย	ครูใหญ่หญิง	
กรุงเทพมหานคร	44	21	19	18	
นนทบุรี	3	1			
ปทุมธานี	1	1			
สมุทรปราการ	1	1			
สมุทรสาคร	1	1			
นครปฐม	1	1	6	7	
พระนครศรีอยุธยา	1	1			
ฉะเชิงเทรา	1	1			
ชลบุรี	2	1			
ปราจีนบุรี	1	1			
นครนายก	1	—			
รวม	57	30	25	25	

ตารางที่ 2 แสดงกลุ่มตัวอย่างแยกตามสถานที่อยู่ ตำแหน่ง เพศ

สถานที่อยู่	ครูใหญ่		ครู		รวม
	ชาย	หญิง	ชาย	หญิง	
กรุงเทพมหานคร	19	18	19	18	74
ส่วนภูมิภาค	6	7	6	7	26
รวม	25	25	25	25	100

✓ เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

1. แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล เป็นแบบสอบถามที่กำหนดให้ผู้ตอบเติมคำหรือข้อความตามความเป็นจริง อันเกี่ยวข้องกับอายุราชการ เพศ ตำแหน่ง คำตอบจากแบบสอบถามนี้ นำมาใช้แยกประเภทของกลุ่มตัวอย่าง แบบสอบถามนี้ไม่มีคะแนนและผู้เขียนมิได้ทำการทดลองสอบถามที่จะไปทดสอบจริงกับกลุ่มตัวอย่าง

2. แบบสอบถามลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจ ในการรวบรวมข้อมูล เพื่อวิจัยผู้เขียนได้ใช้แบบสอบถาม The Leadership Ability Evaluation (LAE) ซึ่งสร้างโดย Russell N. Cassel และ Edward J. Stanick ในปี ค.ศ. 1961 เป็นแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือวัดลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจ เมื่อกำหนดให้ผู้ตอบอยู่ในสถานการณ์ที่เป็นผู้นำของกลุ่ม ซึ่งย่อมมีอำนาจหรืออิทธิพลต่อกลุ่มในทางที่จะให้กลุ่มดำเนินการตามวัตถุประสงค์ การนำแบบสอบถามนี้มาใช้ได้มีการแปลและปรับปรุงให้สอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่างแล้ว

ลักษณะของแบบสอบถาม เป็นแบบ Verbal Projective Technique แบบสอบถามดังกล่าวมีจำนวน 48 ข้อ แต่ละข้อจะกำหนดสถานการณ์ให้โดยมีทางเลือกที่จะทำได้เป็น 4 แบบ ในแต่ละแบบจะแสดงลักษณะการตัดสินใจของผู้ตอบซึ่งปรารถนาจะกระทำ

เพื่อบรรจุเป้าหมายในฐานะผู้นำ แบบการตัดสินใจทั้ง 4 แบบนั้นคือ แบบปล่อยตามสบาย
แบบประชาธิปไตย—คำนึงถึงความร่วมมือ แบบอัตถินิยม—แสดงออกทางก้าวร้าว และแบบ
อัตถินิยม—ชอบยอมตามบุคคลอื่น (ดูภาคผนวก ก.)

แบบการตัดสินใจ 4 ประเภทของแบบสอบถามเป็นดังนี้

1. แบบปล่อยตามสบาย คนที่ได้รับคะแนนสูงกว่า 12 แสดงว่าการ
ตัดสินใจจะกองขึ้นอยู่กัสมัชิกในกลุ่มเป็นอย่างมาก คนที่ได้คะแนนต่ำกว่า 4 แสดงว่ามี
การตัดสินใจชนกับสมาชิกในกลุ่มน้อย
2. แบบประชาธิปไตย—คำนึงถึงความร่วมมือ คนที่ได้คะแนนสูงกว่า 35
แสดงว่ามีความร่วมมือปรึกษาหารือเพื่อตัดสินใจร่วมกันสูงมาก ส่วนคนที่ได้คะแนนต่ำ
กว่า 20 แสดงว่าไม่ชอบใช้วิธีการปรึกษาหารือเพื่อตัดสินใจ
3. แบบอัตถินิยม—แสดงออกทางก้าวร้าว คนที่ได้คะแนนสูงกว่า 8
แสดงว่าผู้นำใช้การตัดสินใจด้วยตนเองโดยไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น แต่ถ้าได้
คะแนนเท่ากับศูนย์ แสดงว่าผู้นำไม่ชอบวิธีการตัดสินใจด้วยตนเอง
4. แบบอัตถินิยม—ชอบยอมตามบุคคลอื่น คนที่ได้คะแนนสูงกว่า 13
แสดงว่าชอบการตัดสินใจด้วยตนเองโดยขอคำปรึกษาจากบุคคลอื่นภายนอกกลุ่ม ส่วนคนที่
ได้คะแนนต่ำกว่า 6 แสดงว่าไม่ชอบวิธีการปรึกษาจากบุคคลอื่น ✓

ตัวอย่างของแบบสอบถาม

(๐). ในการตั้งโรงเรียนใหม่ท่านต้องการ เพลงประจำโรงเรียน

ในฐานะที่ท่านเป็นอาจารย์ใหญ่ท่านจะทำอย่างไร

- ก. ขอให้แผนกดนตรีแต่ง เพลงให้โดยร่วมปรึกษารุ้กับท่าน
- ข. เลือกเพลงที่ท่านคิดว่าดีที่สุดด้วยตัวเอง เพื่อสั่งใช้เป็นเพลง
ประจำโรงเรียน
- ค. เลือกเพลงด้วยตัวท่านเอง เป็นตัวอย่างสองสามเพลง แล้ว
เสนอขอความเห็นจากเพื่อน
- ง. คอยจนกว่าจะมีนักประพันธ์ เพลงอาชีพแต่ง เพลงให้

- (00). นักเรียนกลุ่มหนึ่งวางแผนที่จะโจมตีโรงเรียนคู่แข่งก่อนที่จะถึงวันแข่งขันกีฬา ท่านคิดว่าไม่ควรทำเช่นนั้น ท่านจะทำอย่างไร
- บอกอาจารย์ใหญ่เกี่ยวกับสิ่งที่นักเรียนเหล่านั้นวางแผน
 - ปล่อยให้เขาเหล่านั้นทำตามความพอใจของเขา
 - บอกให้เขาเลิกวางแผนนั้นๆ มิฉะนั้นจะบอกอาจารย์ใหญ่
 - ขอร้องให้เขามีน้ำใจกีฬา และถักเตือนชี้แจงเหตุผลให้เขาเข้าใจในเรื่องดังกล่าว

การตอบแบบสอบถาม ในการตอบไม่ใช่เลือกว่าจะต้องทำอย่างไร แต่ต้องเลือกคำตอบข้อใดที่คิดว่า เป็นวิธีการที่ปรารถนาจะทำถ้าเป็นผู้นำ, แต่ละข้อมี 4 คำตอบให้เลือกตอบเพียงข้อละ 1 คำตอบ โดยต้องตอบครบทั้ง 48 ข้อ

การให้คะแนน แบบสอบถามนี้ไม่มีการตอบผิดหรือตอบถูก เพราะเป็นแบบทดสอบเพื่อหาลักษณะการตัดสินใจในภาวะผู้นำ ในการตรวจให้คะแนนนั้นคำตอบแต่ละข้อจะได้ 1 คะแนน ซึ่งคะแนนที่ได้นั้นจะแสดงลักษณะการตัดสินใจในแบบต่างๆ ตามที่ได้กำหนดไว้ในแบบสอบถาม เมื่อได้คะแนนแล้วให้นำคะแนนการตัดสินใจแต่ละลักษณะของผู้นำมารวมกัน

การทดลองสอบและการหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ก่อนที่จะนำไปทดสอบจริงกับกลุ่มตัวอย่าง ผู้เขียนได้นำแบบสอบถามไปทดลองสอบกับครูซึ่งมีได้เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 25 คน เพื่อจะดูว่าผู้ตอบเข้าใจภาษาและจะมีปัญหาอย่างไรหรือไม่ในการตอบแบบสอบถาม และการทดลองสอบข้อสอบทั้งหมด 48 ข้อ ใช้ข้อกพร่องด้านการสื่อความหมายซึ่งเป็นข้อกพร่องทางการใช้ภาษาจำนวน 4 ข้อ จึงได้นำมาปรับปรุงใหม่แล้วนำไปทดลองสอบกับครูกลุ่มเดิม และการทดลองสอบพบว่าครูทุกคนเข้าใจภาษาในแบบสอบถามและไม่มีปัญหาอันใดในการทดสอบ

การหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ผู้เขียนหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยวิธีการสอบซ้ำ (Test-retest) กับครูจำนวน 25 คน ซึ่งมีใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างผลปรากฏว่าการสอบซ้ำสองครั้ง โดยเว้นระยะห่างกัน 10 วัน ได้ค่าความเชื่อมั่นสำหรับลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจแต่ละประเภทดังนี้

1. แบบปล่อยตามสบาย ค่าความเชื่อมั่น .6741

2. แบบประชาธิปไตย-คำนึงถึงความร่วมมือ ค่าความเชื่อมั่น .9112

3. แบบอัตถนิยม-ประสงค์ของทางก้าวร้าว ค่าความเชื่อมั่น .8159

4. แบบอัตถนิยม-รวมยอมตามบุคคลอื่น ค่าความเชื่อมั่น .8463

แสดงว่าแบบสอบถาม มีความเชื่อมั่นสูงพอสมควรที่จะนำไปใช้ทดสอบจริงกับ

กลุ่มตัวอย่าง (ดูภาคผนวก ข.)

การรวบรวมข้อมูล

ผู้เขียนได้นำแบบสอบถามไปสอบถามกลุ่มตัวอย่างและได้เก็บรวบรวมกลับคืนมา จากนั้นได้จัดแยกแบบสอบถามออกตามกลุ่มตัวอย่างคือ ครูใหญ่ชาย ครูใหญ่หญิง ครูชาย และ ครูหญิง ตรวจให้คะแนนความถี่ที่กำหนดไว้ นำคะแนนที่ได้มา เป็นข้อมูล เพื่อทำการวิเคราะห์ โดยวิธีการทางสถิติต่อไป

ลำดับขั้นการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้เขียนได้ทำเป็นลำดับขั้นนับแต่การรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง เบื้องต้นตรวจสอบความถี่ของการแล้วนำมาตรวจให้คะแนน แยกแยกประเภทของกลุ่มตัวอย่าง แล้วจึงวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการทางสถิติเป็นลำดับดังนี้

1. หาคะแนนเฉลี่ย (Mean) ของคะแนนรวมที่ได้จากลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจแต่ละอย่างจากกลุ่มตัวอย่างแต่ละประเภท โดยใช้สูตรการหาคะแนนเฉลี่ย (Edwards, 1968:80)

2. เปรียบเทียบลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจ ระหว่างกลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ ครูใหญ่ชาย ครูใหญ่หญิง ครูชาย ครูหญิง โดยใช้ t-test เพื่อที่จะทดสอบสมมติฐานดังนี้

2.1 ระหว่างครูใหญ่และครู เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อ 1

2.2 ระหว่างครูใหญ่ชายและครูใหญ่หญิง เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อ 2

2.3 ระหว่างครูชายและครูหญิง เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อ 3

2.4 ระหว่างครูใหญ่ชายและครูชาย เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อ 4

- 2.5 ระหว่างครูใหญ่ชายและครูหญิง เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อ 5
 2.6 ระหว่างครูใหญ่หญิงและครูชาย เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อ 6
 2.7 ระหว่างครูใหญ่หญิงและครูหญิง เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อ 7

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) โดยสูตร

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N} \quad (\text{Edwards, 1968:80})$$

เมื่อ $\bar{X}$ แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย
 $\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
 N แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

2. การหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม วิธีสอบซ้ำ (Test - retest) ใช้สูตร

$$r_{tt} = \frac{\sum XY - \frac{\sum X \sum Y}{N}}{\sqrt{\left\{ \sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N} \right\} \left\{ \sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{N} \right\}}} \quad (\text{Ferguson, 1971, 102})$$

เมื่อ r_{tt} แทน ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
 $\sum XY$ แทน ผลรวมของผลคูณของคะแนน X กับ Y
 $\sum X, \sum Y$ แทน ผลรวมของคะแนน X และ Y ตามลำดับ
 $\sum X^2, \sum Y^2$ แทน ผลรวมของกำลังสองของคะแนน X และ Y ตามลำดับ
 N แทน จำนวนคนผู้ทดสอบ

3. การเปรียบเทียบเพื่อทดสอบสมมติฐานระหว่างกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นอิสระจากกัน (Independent Sample) ใช้ t - test โดยมีสูตรดังนี้

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{S_p \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}} \quad (\text{Edwards, 1968:104})$$

เมื่อ t แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t - test

$\bar{X}_1, \bar{X}_2$ แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่ 1 และ 2 ตามลำดับ

S_p แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม

n_1, n_2 แทน จำนวนคนในกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

4. ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม (S_{pooled})

$$S_{pooled} = \sqrt{\frac{\sum (X - \bar{X}_1)^2 + \sum (X - \bar{X}_2)^2}{n_1 + n_2 - 2}} \quad (\text{Edwards, 1968:106})$$

เมื่อ $\sum (X - \bar{X}_1)^2$ แทน ผลรวมของกำลังสองของผลต่างของคะแนนในกลุ่มที่ 1

$\sum (X - \bar{X}_2)^2$ แทน ผลรวมของกำลังสองของผลต่างของคะแนนในกลุ่มที่ 2

X แทน คะแนนของแต่ละคน

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

n_1, n_2 แทน จำนวนคนในกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการทำวิจัยครั้งนี้ จะเสนอผลการวิเคราะห์โดยตารางและ
เป็นไปตามลำดับแห่งสมมติฐานที่ตั้งไว้ เพื่อความสะดวกในการวิเคราะห์และการสื่อความหมาย
ในการแปล ผู้เขียนจึงได้กำหนดสัญลักษณ์เพื่อใช้ประกอบในการวิเคราะห์ข้อมูลขึ้นดังต่อไปนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

X	แทน คะแนนดิบ
$\bar{X}$	แทน คะแนนเฉลี่ย
N	แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
S	แทน ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
S^2	แทน ความแปรปรวน
S_p	แทน ความเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม
t	แทน อัตราส่วนวิกฤติใน t-distribution
r_{tt}	แทน ความเชื่อมั่น
L	แทน กรุ๊ปใหญ่
NL	แทน กรุ๊ป
♂	แทน เพศชาย
♀	แทน เพศหญิง
AS	แทน อัตถนิยมแสดงออกทางก้าวร้าว
AS	แทน อัตถนิยมชอบยอมตามบุคคลอื่น
DC	แทน ประชาธิปไตยคำนึงถึงความร่วมมือ
LF	แทน ปล่อยตามสบาย
VS	แทน กลุ่มตัวอย่างถูกเปรียบเทียบ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การสถิติพื้นฐานแสดงความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

แบบสอบถามที่ใช้วิจัยในครั้งนี้ ผู้เขียนได้จัดวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีการสอบซ้ำ ผลการวิเคราะห์ปรากฏ ในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงการสถิติพื้นฐานของแบบสอบถาม โดยวิธีการสอบซ้ำ
(Test - retest)

แบบการตัดสินใจ	N	Test $\bar{X}$	Retest $\bar{X}$	r_{tt}
AA	25	7.400	7.840	.8159
AS	25	8.040	7.000	.8463
DC	25	24.640	26.840	.9112
LF	25	7.920	6.320	.6741

ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ดังปรากฏในตารางที่ 3 แสดงว่า แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นในเกณฑ์สูง ในแบบการตัดสินใจประเภท อคตินิยม-แสดงออกทางก้าวร้าว, อคตินิยม-ชอบยอมตามบุคคลอื่น และแบบประชาธิปไตย-คำนึงถึงความร่วมมือ ส่วนแบบปล่อยวางสบายมีค่าความเชื่อมั่นสูงปานกลาง

2. การวิเคราะห์ผลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

2.1 การเปรียบเทียบลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจระหว่างครูใหญ่และครู

ตารางที่ 4 การสถิติพื้นฐานและผลการเปรียบเทียบลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจระหว่างครูใหญ่และครู

แบบการตัดสินใจ	$\bar{X}_L$ N = 50	$\bar{X}_{NL}$ N = 50	S_p	t
AA	5.700	6.940	2.981	2.079 *
AS	8.280	7.220	3.112	1.703
DC	26.904	25.704	4.874	1.231
LF	7.080	8.100	3.670	1.389

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบจากตารางที่ 4 พบว่าลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจเมื่อเปรียบเทียบระหว่างครูใหญ่และครู จะมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในแบบอัตถนิยม-แสดงออกทางก้าวร้าว ส่วนในแบบอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

จากผลการวิเคราะห์ผล ลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจประเภทอัตถนิยม-แสดงออกทางก้าวร้าว นั้น ปรากฏว่าครูมีคะแนนเฉลี่ย 6.940 ซึ่งสูงกว่าครูใหญ่ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ย 5.700 แสดงว่าในภาวะผู้นำครูมีแนวโน้มสูงกว่าครูใหญ่ในการจะเลือกตัดสินใจเรื่องต่างๆ ด้วยตนเอง โดยถืออำนาจของตน เป็นใหญ่

สำหรับลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจประเภทอื่นๆ ทั้งครูใหญ่และครูไม่แตกต่างกัน และมีแนวโน้มอยู่ในระดับปานกลาง

2.2 การเปรียบเทียบลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจระหว่างครุใหญ่ชาย และครุใหญ่หญิง

ตารางที่ 5 การสังเกตพื้นฐานและผลการเปรียบเทียบลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจระหว่างครุใหญ่ชายและครุใหญ่หญิง

แบบการตัดสินใจ	$\bar{X}_L$  N=25	$\bar{X}_L$  N=25	S_p	t
AA	5.480	5.920	3.668	0.424
AS	7.160	9.400	2.773	2.857 **
DC	29.360	24.520	4.743	3.069 **
LF	6.000	8.160	3.509	2.176 *

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบจากการตารางที่ 5 พบว่าลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจ เมื่อเปรียบเทียบระหว่างครุใหญ่ชายและครุใหญ่หญิง จะมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในแบบอัตถนิยม-ฉวยฉวยตามบุคคลอื่น และแบบประชาธิปไตย-คำนึงถึงความร่วมมือ ส่วนในแบบช่วยเหลือตามสบายมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับแบบอัตถนิยม-แสดงออกทางก้าวร้าว พบว่าครุใหญ่ชายและครุใหญ่หญิงไม่แตกต่างกัน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ในแบบอัตถนิยม-แสดงออกทางก้าวร้าว ทั้งครุใหญ่ชายและครุใหญ่หญิงไม่แตกต่างกันและมีแนวโน้มอยู่ในระดับปานกลาง โดยครุใหญ่ชายมีคะแนนเฉลี่ย 5.480 ครุใหญ่หญิงมีคะแนนเฉลี่ย 5.920

แบบอัครนิยม-ชอบยอมตามบุคคลอื่น ปรากฏว่าแตกต่างกันระหว่างครูใหญ่ชายและครูหญิง โดยครูใหญ่ชายมีคะแนนเฉลี่ย 7.160 แต่ครูใหญ่หญิงมีคะแนนเฉลี่ย 9.400 แสดงว่าในภาวะผู้นำครูใหญ่หญิงปรารถนาจะใช้วิธีอัครนิยม-ชอบยอมตามบุคคลอื่น เพื่อตัดสินใจสูงกว่าครูใหญ่ชายและมีแนวโน้มในระดับสูง

แบบประชาธิปไตย—คำนึงถึงความร่วมมือ พบว่ามีความแตกต่างกันระหว่างครูใหญ่ชายและครูใหญ่หญิง โดยครูใหญ่ชายมีคะแนนเฉลี่ย 29.360 แต่ครูใหญ่หญิงมีคะแนนเฉลี่ย 24.520 แสดงว่าครูใหญ่ชายปรารถนาที่จะเลือกใช้แบบประชาธิปไตย—คำนึงถึงความร่วมมือ เพื่อตัดสินใจสูงกว่าครูใหญ่หญิง

แบบปล่อยตามสบาย เมื่อเปรียบเทียบระหว่างครูใหญ่ชายและครูใหญ่หญิงปรากฏว่าแตกต่างกัน โดยครูใหญ่ชายมีคะแนนเฉลี่ย 6.000 ส่วนครูใหญ่หญิงมีคะแนนเฉลี่ย 8.160 แสดงว่าในภาวะผู้นำครูใหญ่หญิงปรารถนาจะเลือกการตัดสินใจ ในแบบปล่อยตามสบาย โดยมีแนวโน้มสูงกว่าครูใหญ่ชาย

2.3 การเปรียบเทียบลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจระหว่างครูชายและครูหญิง

ตารางที่ 6 ค่าสถิติพื้นฐานและผลการเปรียบเทียบลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจระหว่างครูชายและครูหญิง

แบบการตัดสินใจ	$\bar{X}_{NL}$ ♂ N=25	$\bar{X}_{NL}$ ♀ N=25	S_p	t
AA	7.680	6.200	2.167	2.415 *
AS	6.880	7.560	3.399	0.707
DC	26.600	24.880	4.180	1.264
LF	6.840	9.360	3.727	2.391 *

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบจากการร่างที่ 6 พบว่าลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจ เมื่อเปรียบเทียบระหว่างครูชายและครูหญิง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในแบบอัตถนิยม-แสดงออกทางก้าวร้าว และแบบปล่อยตามสบาย ส่วนในแบบอัตถนิยม-ชอบยอมตามบุคคลอื่น และแบบประชาธิปไตย-คำนึงถึงความร่วมมือ ครูชายและครูหญิงไม่แตกต่างกัน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ในแบบอัตถนิยม-แสดงออกทางก้าวร้าว ซึ่งครูชายและครูหญิงมีความแตกต่างกัน ครูชายมีคะแนนเฉลี่ย 7.680 ครูหญิงมีคะแนนเฉลี่ย 6.200 แสดงว่าในภาวะผู้นำครูชายปรารถนาที่จะเลือกตัดสินใจในปัญหาต่างๆ ด้วยตนเองโดยถืออำนาจของตนเป็นหลักและมีแนวโน้มในระดับสูง

แบบอัตถนิยม-ชอบยอมตามบุคคลอื่น ซึ่งพบว่าไม่มีความแตกต่างกันระหว่างครูชายและครูหญิงนั้นมีแนวโน้มที่จะใช้การตัดสินใจแบบนี้ในระดับต่ำ โดยครูชายมีคะแนนเฉลี่ย 6.880 และครูหญิงมีคะแนนเฉลี่ย 7.560

แบบประชาธิปไตย-คำนึงถึงความร่วมมือ ซึ่งครูชายและครูหญิงไม่แตกต่างกัน คะแนนเฉลี่ยของครูชายเท่ากับ 26.600 ครูหญิง เท่ากับ 24.880 แสดงว่าในภาวะผู้นำทั้งครูชายและครูหญิงปรารถนาจะใช้วิธีการตัดสินใจแบบนี้ในระดับต่ำปานกลาง

แบบปล่อยตามสบาย ซึ่งพบว่าแตกต่างกัน คะแนนเฉลี่ยของครูชายเท่ากับ 6.840 คะแนนเฉลี่ยของครูหญิง เท่ากับ 9.630 แสดงว่าในภาวะผู้นำของกลุ่มครูหญิงมีพฤติกรรมการตัดสินใจในแบบปล่อยตามสบายสูงกว่าครูชาย

2.4 การเปรียบเทียบลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจระหว่างครูใหญ่ชายและ ครูชาย

ตารางที่ 7 การวิเคราะห์ฐานและผลการเปรียบเทียบลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจระหว่าง
ครูใหญ่ชายและครูชาย

แบบการตัดสินใจ	$\bar{x}_L$ $n=25$	$\bar{x}_{HL}$ $n=25$	s_p	t
AA	5.480	7.680	3.678	2.115 *
AS	7.160	6.880	3.115	0.318
DC	29.360	26.600	5.155	1.894
WT	6.000	6.840	3.620	0.821

* ปีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบจากตารางที่ 7 พบว่าลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจ
เมื่อเปรียบเทียบระหว่างครูใหญ่ชายและครูชาย มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
ที่ระดับ .05 ในแบบอัตถนิยม-แสดงออกทางก้าวร้าว ส่วนแบบอื่นๆ พบว่าไม่แตกต่างกัน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏว่ามีความแตกต่างกันในแบบอัตถนิยม-แสดงออก
ทางก้าวร้าว ครูใหญ่ชายมีคะแนนเฉลี่ย 5.480 ครูชายมีคะแนนเฉลี่ยสูงถึง 7.680 แสดง
ว่าในภาวะผู้นำของกลุ่ม ครูชายปรารถนาที่จะใช้ลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจประเภท
อัตถนิยม-แสดงออกทางก้าวร้าว สูงกว่าครูใหญ่ชายและมีแนวโน้มอยู่ในระดับสูง

แบบอัตถนิยม-ชอบยอมตามบุคคลอื่น ปรากฏว่าครูใหญ่ชายและครูชายไม่แตกต่างกัน
โดยครูใหญ่ชายมีคะแนนเฉลี่ย 7.160 และครูชายมีคะแนนเฉลี่ย 6.880 แสดงว่ามีแนวโน้ม
ที่ปรารถนาจะใช้การตัดสินใจแบบนี้ในระดับต่ำเมื่อเป็นผู้นำของกลุ่ม

แบบประชาธิปไตย—คำนึงถึงความร่วมมือ ปรากฏว่าครูใหญ่ชายและครูชายไม่มีความแตกต่างกัน โดยครูใหญ่ชายมีคะแนนเฉลี่ย 29.360/ ครูชายมีคะแนนเฉลี่ย 26.600 แสดงว่าเมื่ออยู่ในภาวะผู้ว่าครูใหญ่ชายและครูชายมีแนวโน้มที่ปรารถนาจะใช้แบบการตัดสินใจประเภทนี้ในระดับปานกลาง

แบบลดความสับสน ผลการวิเคราะห์พบว่าครูใหญ่ชายและครูชายไม่แตกต่างกัน โดยครูใหญ่ชายมีคะแนนเฉลี่ย 6.000 และครูชายมีคะแนนเฉลี่ย 6.840 แนวโน้มของครูใหญ่ชายและครูชายที่ปรารถนาจะใช้แบบการตัดสินใจประเภทนี้อยู่ในระดับต่ำ

2.5 การเปรียบเทียบลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจระหว่างครูใหญ่ชายและครูหญิง

ตารางที่ 8 ค่าสถิติพื้นฐานและผลการเปรียบเทียบลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจระหว่างครูใหญ่ชายและครูหญิง

แบบการตัดสินใจ	$\bar{X}_L$ ♂ N=25	$\bar{X}_{NL}$ ♀ N=25	s_p	t
AA	5.480	6.200	3.937	0.646
AS	7.160	7.560	2.928	0.483
DC	29.360	24.880	5.029	3.150 ***
LP	6.000	9.360	3.610	3.294 **

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบจากการร่างที่ 8 พบว่าลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจ ระหว่างครูใหญ่ชายและครูหญิง ในแบบอัตถนิยม-แสดงออกทางก้าวร้าวและแบบอัตถนิยม-ชวยตามบุคคลอื่น ไม่แตกต่างกัน แต่ในแบบประชาธิปไตย-คำนึงถึงความร่วมมือ และแบบปล่อยตามสบาย ครูใหญ่ชายและครูหญิงมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏว่าในแบบอัตถนิยม-แสดงออกทางก้าวร้าว ทั้งครูใหญ่ชายและครูหญิงไม่แตกต่างกัน โดยมีแนวโน้มที่ปรารถนาจะใช้แบบการตัดสินใจประเภทนี้ในระดับปานกลาง ครูใหญ่ชายมีคะแนนเฉลี่ย 5.480 ครูหญิงมีคะแนนเฉลี่ย 6.200

แบบอัตถนิยม-ชวยตามบุคคลอื่น ปรากฏว่าครูใหญ่ชายและครูหญิงไม่แตกต่างกัน และแนวโน้มที่ปรารถนาจะใช้การตัดสินใจแบบนี้ในระดับต่ำ โดยครูใหญ่ชายมีคะแนน 7.160 และครูหญิงมีคะแนนเฉลี่ย 7.560

แบบประชาธิปไตย-คำนึงถึงความร่วมมือ ผลการวิเคราะห์ปรากฏว่ามีความแตกต่างกันระหว่างครูใหญ่ชายและครูหญิง ครูใหญ่ชายมีคะแนนเฉลี่ย 29.360 แต่ครูหญิงมีคะแนนเฉลี่ย 24.880 แสดงว่าในภาวะผู้นำครูใหญ่ชายชอบปรารถนาที่จะเลือกวิธีการตัดสินใจประเภทนี้สูงกว่าครูหญิง

แบบปล่อยตามสบาย ผลการวิเคราะห์ปรากฏว่ามีความแตกต่างกันระหว่างครูใหญ่ชายและครูหญิง ครูใหญ่ชายมีคะแนนเฉลี่ย 6.000 ส่วนครูหญิงมีคะแนนเฉลี่ย 9.360 แสดงว่าในภาวะผู้นำครูหญิงปรารถนาจะเลือกการตัดสินใจประเภทนี้สูงกว่าครูใหญ่ชาย

2.6 การเปรียบเทียบลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจระหว่างครูใหญ่หญิงกับ ครูชาย

ตารางที่ 9 ค่าสถิติพื้นฐานและผลการเปรียบเทียบลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจระหว่าง
ครูใหญ่หญิงและครูชาย

แบบการตัดสินใจ	$\bar{X}_L$ ♀ N=25	$\bar{X}_{NL}$ ♂ N=25	S_p	t
AA	5.920	7.680	1.628	3.826 **
AS	9.400	6.880	3.268	2.727 **
DC	24.520	26.600	4.510	1.631
LF	8.160	6.840	3.630	1.286

... มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบจากตารางที่ 9 พบว่าลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจระหว่างครูใหญ่หญิงและครูชาย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในแบบอัตถนิยม-แสดงออกทางก้าวร้าว และแบบอัตถนิยม-ชอบยอมตามบุคคลอื่น ส่วนในแบบประชาธิปไตย-กำลังถึงความร่วมมือ และแบบปล่อยตามสบาย ไม่แตกต่างกัน

จากผลการวิเคราะห์สรุป ปรากฏว่ามีความแตกต่างกันระหว่างครูใหญ่หญิงและครูชายในแบบอัตถนิยม-แสดงออกทางก้าวร้าว ครูใหญ่หญิงมีคะแนนเฉลี่ย 5.920 ครูชายมีคะแนนเฉลี่ย 7.680 แสดงว่าครูชายมีแนวโน้มปรารถนาที่จะเลือกแบบการตัดสินใจประเภทนี้สูงกว่าครูใหญ่หญิง เมื่ออยู่ในภาวะผู้นำ

แบบอัตถนิยม-ชอบยอมตามบุคคลอื่น ปรากฏว่าครูใหญ่หญิงและครูชายแตกต่างกัน โดยครูใหญ่หญิงมีคะแนนเฉลี่ย 9.400 แต่ครูชายมีคะแนนเฉลี่ย 6.880 แสดงว่าในภาวะผู้นำครูใหญ่หญิงปรารถนาที่จะใช้วิธีการประเภทนี้ในการตัดสินใจสูงกว่าครูชาย

แบบประชาธิปไตย—คำนึงถึงความร่วมมือ ปรากฏว่าครูใหญ่หญิงและครูชายไม่แตกต่างกัน และมีแนวโน้มที่ปรารถนาจะใช้การตัดสินใจประเภทนั้นในระดับต่ำเมื่ออยู่ในภาวะผู้นำ โดยครูใหญ่หญิงมีคะแนนเฉลี่ย 24.520 ครูชายมีคะแนนเฉลี่ย 26.600

แบบปล่อยตามสบาย ไม่มีความแตกต่างกันระหว่างครูใหญ่หญิงและครูชายโดยมีแนวโน้มที่ปรารถนาจะใช้วิธีการตัดสินใจแบบนี้ในระดับปานกลาง สำหรับครูใหญ่หญิงมีคะแนนเฉลี่ย 8.160 และครูชายมีคะแนนเฉลี่ย 6.840

2.7 การเปรียบเทียบลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจระหว่างครูใหญ่หญิงและครูหญิง

ตารางที่ 10 ค่าสถิติพื้นฐานและผลการเปรียบเทียบลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจระหว่างครูใหญ่หญิงและครูหญิง

แบบการตัดสินใจ	$\bar{X}_L$ ♀ N=25	$\bar{X}_{NL}$ ♀ N=25	S_p	t
AA	5.920	6.200	2.149	0.460
AS	9.400	7.560	3.089	2.107 *
DC	24.520	24.880	4.366	0.291
LF	8.160	9.360	3.620	1.173

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบจากตารางที่ 10 พบว่าลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจระหว่างครูใหญ่หญิงและครูหญิง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในแบบอัตตนิยม—ชอบยอมตามบุคคลอื่น ส่วนลักษณะการตัดสินใจแบบอื่นพบว่าไม่แตกต่างกัน

จากผลการวิเคราะห์สรุป ปรากฏว่าไม่มีความแตกต่างกันในแบบอัตตนิยม—แสดงออกทางก้าวร้าว ครูใหญ่หญิงและครูหญิงมีแนวโน้มที่ปรารถนาจะเลือกวิธีการตัดสินใจ

ในแบบนี้อยู่ในระดับปานกลาง โดยครูใหญ่หญิงมีคะแนนเฉลี่ย 5.920 และครูหญิงมีคะแนนเฉลี่ย 6.200

แบบอัตถนิยม-ชอบชมความบุคคลอื่น ผลการวิเคราะห์ปรากฏว่าครูใหญ่หญิงและครูหญิงแตกต่างกัน โดยครูใหญ่หญิงมีคะแนนเฉลี่ย 9.400 และครูหญิงมีคะแนนเฉลี่ย 7.560 แสดงว่าในภาวะผู้นำครูใหญ่หญิงปรารถนาที่จะเลือกการตัดสินใจแบบที่สูงกว่าครูหญิง

แบบประชาธิปไตย-คำนึงถึงความร่วมมือ ครูใหญ่หญิงและครูหญิงไม่แตกต่างกัน และมีแนวโน้มที่ปรารถนาจะเลือกแบบการตัดสินใจประเภทนี้ในระดับต่ำ โดยครูใหญ่หญิงมีคะแนนเฉลี่ย 24.520 ครูหญิงมีคะแนนเฉลี่ย 24.880

แบบปล่อยตามสบาย ครูใหญ่หญิงและครูหญิงไม่แตกต่างกัน ครูใหญ่หญิงมีคะแนนเฉลี่ย 8.160 ครูหญิงมีคะแนนเฉลี่ย 9.360 ในภาวะผู้นำทั้งครูใหญ่หญิงและครูหญิงปรารถนาจะเลือกแบบการตัดสินใจประเภทนี้โดยมีแนวโน้มค่อนข้างสูง

3. การพิจารณาค่าแนวโน้มจาก Mean($\bar{X}$) ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 11 ค่าแนวโน้มของ Mean($\bar{X}$) ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

NL		L ♂		L ♀		NL ♂		NL ♀	
VS	แนวโน้มที่สูงกว่า	VS	แนวโน้มที่สูงกว่า	VS	แนวโน้มที่สูงกว่า	VS	แนวโน้มที่สูงกว่า	VS	แนวโน้มที่สูงกว่า
L	AA *	L ♀ DC ^{***}		L ♂ AS ^{**} , LF [*]		L ♂ AA *		L ♂ LF *	
		NL ♂ --		NL ♂ AS ^{***}		L ♀ AA ^{***}		L ♀ --	
		NL ♀ DC ^{**}		NL ♀ AS ^{**}		NL ♀ AA *		NL ♂ LF ^{**}	

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01, * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยจากตารางที่ 11 พบว่าค่าเฉลี่ยที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาแนวโน้มในโอกาสที่เปรียบเทียบ (ตามแนวดิ่งในตาราง) ระหว่างครูใหญ่ ครู ครูใหญ่ชาย ครูใหญ่หญิง ครูชาย ครูหญิง จะปรากฏผลดังนี้

ครูใหญ่เมื่อเปรียบเทียบกับครู ผลการวิเคราะห์ปรากฏว่าครูมีแนวโน้มที่ปรารถนาจะเลือกแบบอัตตนิยม—แสดงออกทางก้าวร้าว เพื่อชักจูงใจสูงกว่าครูใหญ่ส่วนลักษณะอื่นๆ ไม่พบว่าแตกต่างกัน

ครูใหญ่ชาย เมื่อเปรียบเทียบกับครูใหญ่หญิง ครูชาย และครูหญิงตามลำดับ ผลการวิเคราะห์ปรากฏว่าครูใหญ่ชายมีแนวโน้มที่ปรารถนาจะเลือกวิธีการแบบประชาธิปไตย—คำนึงถึงความร่วมมือเพื่อชักจูงใจ

ครูใหญ่หญิง เมื่อเปรียบเทียบกับครูใหญ่ชาย ครูชาย และครูหญิงตามลำดับ ผลการวิเคราะห์ปรากฏว่าครูใหญ่หญิง มีแนวโน้มที่ปรารถนาจะเลือก วิธีการแบบอัตตนิยม—ข่มขู่ตามแบบบุคคล เพื่อชักจูงใจ และยังพบว่าในแบบปล่อยตามสบายมีแนวโน้มสูงกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับครูใหญ่ชาย

ครูชาย เมื่อเปรียบเทียบกับครูใหญ่ชาย ครูใหญ่หญิง และครูหญิงตามลำดับ ผลการวิเคราะห์ปรากฏว่าครูชายมีแนวโน้มที่ปรารถนาจะเลือก วิธีการแบบอัตตนิยม—แสดงออกทางก้าวร้าว เพื่อชักจูงใจ

ครูหญิง เมื่อเปรียบเทียบกับครูใหญ่ชาย ครูใหญ่หญิง และครูชายตามลำดับ ผลการวิเคราะห์ปรากฏว่า ครูหญิงมีแนวโน้มที่ปรารถนาจะเลือกวิธีการแบบปล่อยตามสบายเพื่อชักจูงใจ

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจ ของครูใหญ่และครูมีแนวโน้มไปในทางใดใน 4 ลักษณะคือ แบบอัตตนิยม-แสดงออกทางก้าวร้าว แบบอัตตนิยม-ชอบยอมตามบุคคลอื่น แบบประชาธิปไตย-คำนึงถึงความร่วมมือ และแบบปล่อยตามสบาย
2. เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบลักษณะผู้นำระหว่างครูใหญ่และครูเมื่อกำหนดให้อยู่ในภาวะผู้นำของกลุ่ม โดยศึกษาว่าครูใหญ่และครูปรารภจะเลือกพฤติกรรมการตัดสินใจในลักษณะผู้นำเป็นแบบใด

วิธีดำเนินการ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นครูใหญ่และครูในโรงเรียนรัฐบาล ระดับมัธยมศึกษา ทั้งในกรุงเทพมหานครและส่วนภูมิภาค 10 จังหวัด จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 100 คน แยกตามตำแหน่งและเพศเป็นครูใหญ่ชาย 25 คน ครูใหญ่หญิง 25 คน ครูชาย 25 คน และครูหญิง 25 คน

การรวบรวมข้อมูลในการค้นคว้าใช้แบบสอบถาม The Leadership ability Evaluation (LAE) ซึ่งแปลและปรับปรุงโดยผู้เขียน หากความเชื่อมั่นแล้วนำไปสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง และเก็บรวบรวมกลับมาเพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการทางสถิติ

แบบสอบถามที่ส่งไปยังกลุ่มตัวอย่าง เมื่อรวบรวมข้อมูลปรากฏว่า ใ้คแบบสอบถามกลับคืนมา คิดเป็นร้อยละ 85.00 และสำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ขาดการตอบแบบสอบถามนั้น ผู้เขียน ได้คิดตามขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามด้วยตนเองเป็นรายๆ ไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อแปลผลการศึกษาค้นคว้า ได้ทำการลำดับชั้นโดยอาศัยวิธีการทางสถิติดังต่อไปนี้คือ

1. หาค่าสถิติพื้นฐานคือค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมซึ่งใช้ในกรณีกลุ่มตัวอย่าง เป็นอิสระจากกันและมีจำนวนไม่มาก ($N < 30$)
2. ทดสอบสมมติฐานโดยการเปรียบเทียบลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจระหว่างครูใหญ่ชาย ครูใหญ่หญิง ครูชาย และครูหญิง โดยใช้ $t - test$

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เมื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์แล้ว ปรากฏผลดังนี้

1. ครูใหญ่และครู มีลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจประเภทอัตถนิยม-แสดงออกทางก้าวร้าว แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 2.079 *$) ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนในลักษณะอื่นๆ ไม่แตกต่างกันเป็นไปตามสมมติฐาน
2. ครูใหญ่ชายและครูใหญ่หญิง มีลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจแตกต่างกัน 3 ประเภท กล่าวคือ แบบอัตถนิยม-ขอขมตามบุคคลอื่น และแบบประชาธิปไตย-คำนึงถึงความร่วมมือ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($t = 2.857 **$ และ $3.069 **$) ส่วนแบบปล่อยตามสบายแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 2.176 *$) ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้
3. ครูชายและครูหญิง มีความแตกต่างกันในลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจ 2 ประเภทกล่าวคือ แบบอัตถนิยม-แสดงออกทางก้าวร้าว และแบบปล่อยตามสบาย โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 2.415 *$ และ $2.391 *$) ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้
4. ครูใหญ่ชายและครูชาย มีความแตกต่างกันในลักษณะการตัดสินใจแบบอัตถนิยม-แสดงออกทางก้าวร้าว โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 2.115 *$) ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนลักษณะอื่นๆ ไม่แตกต่างกันเป็นไปตามสมมติฐาน

5. ครูใหญ่ชายและครูหญิง มีความแตกต่างกันในลักษณะการตัดสินใจในแบบประชาธิปไตย—คำนึงถึงความร่วมมือ และแบบปล่อยตามสบาย โดยมีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($t = 3.150^{**}$ และ 3.294^{**}) ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่ในลักษณะอื่นเป็นไปตามสมมติฐาน

6. ครูใหญ่หญิงและครูชายมีความแตกต่างกันในลักษณะการตัดสินใจแบบอัตตนิยม—แสดงออกทางก้าวร้าวและแบบอัตตนิยม—ชอบยอมตามบุคคลอื่น โดยมีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($t = 3.826^{**}$ และ 2.727^{**}) ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่ในลักษณะอื่นเป็นไปตามสมมติฐาน

7. ครูใหญ่หญิงและครูหญิง มีความแตกต่างกันในลักษณะการตัดสินใจในแบบอัตตนิยม—ชอบยอมตามบุคคลอื่น โดยมีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 2.107^*$) ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนในลักษณะอื่นไม่แตกต่างกัน เป็นไปตามสมมติฐาน

อภิปรายผล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้กระทำกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูในระดับมัธยมศึกษาของรัฐบาลทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค แต่ได้จำกัดวงแคบลงมา เพียงจังหวัดที่ใกล้ เคียงกับกรุงเทพมหานคร ซึ่งสภาพแวดล้อมทางกายภาพของกลุ่มตัวอย่างมีลักษณะใกล้เคียงกัน ดังนั้นการอภิปรายผลการศึกษานี้จึงมีขอบเขตที่คงอยู่บนรากฐานของผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาจากกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวแล้ว

1. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบลักษณะการตัดสินใจ ระหว่างครูใหญ่กับครู ซึ่งพบว่าครูมีแนวโน้มที่มีวิธีการตัดสินใจแบบอัตตนิยม—แสดงออกทางก้าวร้าวสูงกว่าครูใหญ่ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน แสดงว่าลักษณะผู้นำที่มีอยู่ในกลุ่มครูมีแนวโน้มที่จะตัดสินใจในปัญหาต่างๆ ด้วยตนเองโดยถืออำนาจของตัวเองเป็นใหญ่ โดยลักษณะนี้เมื่อครูอยู่ในฐานะผู้นำของกลุ่ม ก็ย่อมจะใช้วิธีการตัดสินใจในเหตุการณ์ต่างๆ ด้วยตนเอง ไม่รับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นใช้อำนาจในการวินิจฉัยปัญหาต่างๆ ของกลุ่มโดยถือเอาความคิดเห็นของตัวเองเป็นใหญ่ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการศึกษาถึงลักษณะผู้นำของ คาร์สัน และพาร์เคอร์ (Carson and Parker, 1966)

2. ผลการวิเคราะห์ลักษณะผู้นำของครูใหญ่ชาย ซึ่งพบว่ามีแนวโน้มในแบบการตัดสินใจทางก้านประชาธิปไตย—คำนึงถึงความร่วมมือ สูงกว่ากลุ่มอื่นๆ ผลการวิจัยปรากฏว่าในลักษณะการตัดสินใจแบบนี้ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน น่าจะมีเหตุผลมาจากความเปลี่ยนแปลงทางสังคมอันได้แก่ ระบบการเมือง ระบบเศรษฐกิจ และระบบการศึกษา ครูใหญ่ชายโดยสภาพสังคมไทยมีฐานะเป็นผู้นำ เมื่อมาอยู่ในระบบราชการที่อยู่ในภาวะเป็นผู้นำของกลุ่มย่อมจะต้องเลือกแบบการตัดสินใจเพื่อใช้แก้ปัญหา ประกอบกับในปัจจุบันนี้เป็นระยะที่ผู้บริหารการศึกษา กำลังหันมาให้ความสนใจกับการเปลี่ยนแปลงของระบบการเมือง ทั้งได้มีการฝึกอบรมแนวความคิดทางการบริหารใหม่ๆ อยู่เสมอ จึงน่าจะเป็นเหตุผลให้ครูใหญ่ซึ่งเป็นผู้บริหารได้ตระหนักถึงความสำคัญของการวัดผลประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียน โดยเห็นว่าโรงเรียนเป็นหน่วยที่ต้องมีการบริหาร และถ้าการบริหารของในค่านพหุคิกรรรมศาสตร์ก็คือการตัดสินใจว่าจะเลือกปฏิบัติอย่างไร แต่โดยเป้าหมายของโรงเรียนคือความสำเร็จทางวิชาการซึ่งการไปสู่เป้าหมายนั้นอยู่ที่คณะครูในโรงเรียนจะร่วมกันดำเนินงาน ดังนั้นจากแนวความคิดนี้จึงทำให้พบว่าครูใหญ่ชายตระหนักในความสำคัญของการตัดสินใจแบบประชาธิปไตย—คำนึงถึงความร่วมมือสูงกว่าการตัดสินใจลักษณะอื่น เมื่อการตัดสินใจภายในกลุ่มซึ่งมีครูใหญ่ชายเป็นผู้บริหารในฐานะผู้นำมีลักษณะเป็นแบบนี้แล้ว ความสัมพันธ์ของครูกับผู้บริหารคือครูใหญ่ชายก็จะเป็นไปอย่างฉันมิตร ครูมีความรู้สึกมั่นคงงานจะก้าวหน้าไปอย่างมีระบบ แม้ว่าผู้บริหารไม่อยู่ งานก็ยังคงดำเนินไปได้โดยตลอดเพราะไม่จำเป็นต้องรอรับคำสั่งแต่เพียงอย่างเดียว (Urts, 1964:28)

3. ผลการวิเคราะห์ลักษณะผู้นำของครูใหญ่หญิง พบว่ามีแนวโน้มในแบบการตัดสินใจทางก้านอัตตนิยม—ชอบยอมตามบุคคลอื่น น่าจะเป็นเพราะโดยสภาพสังคมไทย เพศหญิงมีความรู้สึกว่าเป็นผู้ตาม แนวความคิดนี้แม้จะมีการเปลี่ยนแปลง แต่ก็อยู่ในระยะที่สับสน ทำให้เกิดความไม่แน่ใจในตนเอง เมื่อได้มาเป็นครูใหญ่หญิง หัสนคติของความรู้สึกที่เป็นผู้ตามซึ่งคิดว่าจะต้องเปลี่ยนแปลงมาเป็นผู้นำทำให้เกิดความไม่แน่ใจ แต่เพราะมาอยู่ในระบบราชการซึ่งต้องทำตามระเบียบแบบแผน ดังนั้นครูใหญ่หญิงจึงเกรงครัดระเบียบแบบแผน จนทำให้ประทับใจว่าเพื่อไม่ให้มีการผิดพลาดจะต้องตัดสินใจปัญหาต่างๆ ด้วยตัวเองโดยถืออำนาจของตนเป็นใหญ่และไม่เชื่อมั่นในตัวเอง จึงมักจะชอบปรึกษารื้อกับบุคคลภายนอกกลุ่ม มากกว่าที่จะ

ปรึกษากับสมาชิกในกลุ่ม เพราะกลัวเสียหน้า อันเป็นความรู้สึกอย่างหนึ่งของคนไทยที่มีแรงผลักดันมาจากโครงสร้างทางสังคม

4. ครูชาย ปรากฏว่ามีแนวโน้มในทางที่จะเลือกตัดสินใจในแบบอัตถนิยม-แสดงออกทางก้าวร้าว สูงกว่ากลุ่มอื่นๆ น่าจะเป็นเพราะว่าครูเริ่มต้นตัวในการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียนมากขึ้น ประกอบกับได้มีการบรรจุแต่งตั้งครูรุ่นใหม่เพิ่มเข้าไปเป็นจำนวนมาก ครูรุ่นใหม่เป็นพวกที่ยังประทับใจในอุดมการณ์ ประารถนาที่จะตัดสินใจในเรื่องต่างๆ โดยมีความมั่นใจมากเกินไป และขาดการพิจารณาจุดยืนของตน จึงทำให้พฤติกรรมการตัดสินใจของครูชายก้าวล้ำเข้าไปอยู่ในแบบยึดถือความคิดเห็นของตนเอง โดยไม่ฟังความคิดเห็นของคนอื่น ชอบที่จะขัดแย้ง เพราะถือว่าเป็นความคิดสร้างสรรค์อย่างใหม่ ไม่ชอบประนีประนอม

5. ครูหญิง ปรากฏว่ามีแนวโน้มที่จะเลือกตัดสินใจในแบบปล่อยตามสบายน่าจะเป็นเพราะว่าความรู้สึกที่ว่าเพศหญิง เป็นเพศที่เป็นผู้ตาม ประกอบด้วยความกึกในสำนักว่าตนเป็นเพศที่อ่อนแอทำให้ขาดความมั่นใจ จึงพยายามหลีกเลี่ยงปัญหาโดยปล่อยตามสบาย ไม่มีการตัดสินใจในการทำงาน ลักษณะอย่างเดียวกันนี้มีแอบแฝงอยู่ในครูใหญ่หญิงอีกவர் โดยปรากฏให้เห็นแนวโน้มเมื่อเปรียบเทียบกับครูใหญ่ชาย

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1.1 จากผลการวิจัยปรากฏว่าครูใหญ่ชายและครูใหญ่หญิงมีลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจต่างกัน ครูใหญ่ชายมีความปรารถนาจะเลือกใช้วิธีการตัดสินใจแบบประชาธิปไตย-กำหนดถึงความร่วมมือ แต่ครูใหญ่หญิงปรารถนาจะเลือกใช้วิธีการตัดสินใจแบบอัตถนิยม-ชอบยอมตามผู้กดขี่ ดังนั้นการบรรจุแต่งตั้งครูใหญ่จึงน่าจะกองพิจารณาองค์การทางสังคมที่เป็นโรงเรียนนั้นน่าจะมีผู้บริหารที่มีลักษณะผู้นำแบบใด แต่อย่างไรก็ตามการที่จะแต่งตั้งครูขึ้นเป็นครูใหญ่ก็ต้องคำนึงถึงว่า ครูมีลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจแตกต่างไปจากครูใหญ่ จึงน่าจะมีการค้นคว้าเพื่อดูว่า ลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจนั้นจะเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่โดย

วิธีการอย่างใดจึงจะพัฒนาความเป็นผู้นำในลักษณะการตัดสินใจ ให้สนองตอบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรที่เป็นโรงเรียน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ย

1.2 นำที่จะได้พิจารณาปฏิรูประบบการศึกษาเสียใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางสังคม จะต้องมีการปรับปรุงระบบการบริหารการศึกษาให้โรงเรียนมีความคงตัวและมีอิสระมากขึ้น เพราะจากผลการวิจัยพบว่าการศึกษาที่มีบรรยากาศทางประชาธิปไตย—คำนึงถึงความร่วมมือได้ปรากฏให้เห็นในกรณีที่เป็นครูใหญ่ชาย หากมีการปรับปรุงการบริหารการศึกษาในทางที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางการศึกษา ก็อาจจะ เป็นทางไปสู่ความประทับใจในลักษณะประชาธิปไตย—คำนึงถึงความร่วมมือให้เกิดขึ้น เพราะวิธีการทางประชาธิปไตยน่าจะเป็นวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรมชาติกว่าวิธีการอย่างอื่น

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

2.1 ควรจะได้มีการวิจัยว่าการตัดสินใจในลักษณะใดที่จะเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดในโรงเรียน ซึ่งเป็นแหล่งชุมนุมทางวิชาการ

2.2 เมื่อจะทำการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการ ควรคำนึงถึงทัศนคติของระบบราชการไทย ในลักษณะการจัดองค์กรและความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสมาชิกในองค์กรประกอบด้วย เพราะพฤติกรรมย่อมเป็นผลมาจากความนึกคิดซึ่งขึ้นอยู่กับบรรยากาศในองค์กร

2.3 การจำแนกกลุ่มตัวอย่าง ควรเอาองค์ประกอบอย่างอื่น ได้แก่ สภาพทางสังคม ระบบเศรษฐกิจ ระดับการศึกษา มาพิจารณาประกอบด้วย เพื่อให้ผลการวิจัยครอบคลุมลักษณะต่างๆ อย่างกว้างขวาง

2.4 กรณีข้อในการวิจัยในเรื่องแบบการตัดสินใจ ควรจะได้มีการสร้างขึ้น โดยให้สอดคล้องกับลักษณะนิสัย ขนบธรรมเนียมประเพณี ตลอดจนความเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างของสังคมไทย

บรรณานุกรม

เฉลิมรัฐ ชัมพานนท์ "การทำงานแบบเคนเนดี" วารสารนักบริหาร ปีที่ 1 ฉบับที่ 2
2508, หน้า 5.

ผ่องพรรณ อยู่ประเสริฐ ความแตกต่างระหว่างลักษณะการเป็นผู้นำของนิสิตที่เป็นผู้นำและ
นิสิตที่ไม่เป็นผู้นำ ปริญญาโท คม. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2512, 91 หน้า.

X ญูญู สาร หลักบริหารการศึกษา วัฒนาพานิช 2515, หน้า 77.

จวน สายยก และอังกา ตันศิริตานนท์ สถิติวิทยาทางการศึกษา วัฒนาพานิช 2515,
276 หน้า.

วิชิต แอกลีร์ศักดิ์ หลักสถิติ สีสมการพิมพ์ 2513, 373 หน้า.

วิชัย ศักดิ์ศิริ "กระบวนการตัดสินใจ" เอกสารประกอบการสัมมนาการปรับปรุงและขยายงาน
ของวิทยาลัยวิชาการศึกษา วิทยาลัยวิชาการศึกษา ประสานมิตร 2514,
16 หน้า.

แสง สงวณเรือง "โครงสร้างการตัดสินใจ:สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน" เอกสารประกอบการ
สัมมนาการบริหารทรัพยากรเพื่อการป้องกันประเทศ 2516, หน้า 85..

Barnard, Chester I., The Functions of The Executive, Harvard University
Press, 1966, p.82.

Campbell, Roald F., and others, Introduction to Educational Administration,
Allyn & Bacon, Inc., Boston, 1971, 461 pp.

Carson, Gary L., and Parker, Clyed A., "Leadership and Profiles on the
MMPI and CPI," College Student Personnel, Vol.7, 1966, pp.14-18.

Carver, Fred D., and Sergiovanni, Thomas J., ed., Organization and
Human Behavior, McGraw-Hill Book Co., Inc., New York, 1969,
410 pp.

Cassell, Russell N., and Stanick, Edward J., Manual: The Leadership
Ability Evaluation, Western Psychological Service, Carlifornia,
1962, p.2.

Edwards, Allen Louis, Statistical Analysis, Pinehart & Company, Inc.
New York, 1968, pp.80-106.

Ferguson, George A., Statistical Analysis in Psychology and Education, McGraw-Hill Book Co., Inc., New York, 1971, p.102.

Gregg, Russell T., The Administrative Process, Harper & Row, New York, 1957, pp.274-316.

Griffiths, Daniel E., Administration Theory, Appleton Century-Crofts, Inc., New York, 1959, pp.73-91.

Koontz, Harold D., Principles of Management, McGraw-Hill Book Co., Inc., New York, 1963, p.16.

Kraft, Leonard E., ed., The Secondary School Principal in Action, Wm. C. Brown Company Publishers, 1971, 539 pp.

Krech, D., and Ballachy, E. L., Individual in Society, McGraw-Hill Book Co., Inc., New York, 1962, pp.420-423.

Litchfield, Edward H., "Note on a General Theory of Administration," Administrative Science Quarterly, June 1956, p.3.

Macon Harshaw Capelle, Concurrent Validation of the Leadership Opinion Questionnaire for College Student Leadership, Doctor's Thesis, University of Maryland, 1966.

McCarthy, James L., "Analysis of the Process of Decision-Making," Public Administration Review, Vol.7, 1947, p.41.

McDavid, John W., and Harari, Herbert, Social Psychology, Harper & Row, New York, 1969, 479 pp.

Presthus, Robert, The Organizational Society, Alfred A. Knopf, Inc., New York, 1962, 322 pp.

Selznick, Philip, Leadership in Administration, Harper & Row,
New York, 1957, p.5.

Shultz, Theodore W., The Economic Value of Education, Columbia
University Press, New York, 1963, pp.38-46.

Shuster, Albert H., and Wetzler, Wilson F., Leadership in Elementary
School Administration and Supervision, The Riberside Press,
Cambridge, 1958, p.13.

Simon, Herbert A., Smithburg, Donald W., and Thomson, Victor A.,
Public Administration, Alfred A. Knopf, Inc., New York,
1966, p.3.

Stogdill, Ralph M., Leadership, Membership and Organization,
Psychological Bulletin, January 1950, p.4.

Uris, Auren, Technique of Leadership, McGraw-hill Book Co., Inc.,
New York, 1964, p.28.

White. Ralph K., Autocracy and Democracy, McGraw-Hill Book Co., Inc.,
New York, 1960, pp.134-135.

ภาคผนวก ก.

(สำเนา)

วิทยาลัยวิชาการศึกษา ประสานมิตร

วันที่ 28 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2516

เรียน หัวหน้ากองการเจ้าหน้าที่ กรมสามัญศึกษา

ข้าพเจ้าขอรับรองว่า นายไพฑูรย์ เสียงทอง เป็นนิสิตปริญญาโท สาขา
การบริหารและวางแผนการศึกษา ปีที่ 2 ของวิทยาลัยวิชาการศึกษา ประสานมิตร

นิสิตผู้นี้ต้องการขากิจทดเพื่อขอความสะดวกในการศึกษาครั้งนี้ เรื่อง
การศึกษาเปรียบเทียบลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจ ระหว่างครูใหญ่และครูในโรงเรียน
มัธยมศึกษาของรัฐบาล

ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

รศ.ดร.สุภรณ์ ศรีพิพล ประธาน

อาจารย์ นิภา แนวบุญเนียร กรรมการ

วิทยาลัยจะรู้สึกเป็นพระคุณอย่างสูงในความช่วยเหลืออนุเคราะห์ใดๆ ที่ท่าน
จะโปรดให้แก่นิสิตผู้นี้

ขอแสดงความนับถือ

กานดา ก.ธาดา

(ศาสตราจารย์กานดา ก.ธาดา)

กรรมการและเลขาธิการ

คณะกรรมการควบคุมการศึกษาในระดับปริญญาชั้นสูง

ผก. (ฝ่ายมัธยม)

โปรดให้ความร่วมมือด้วย

อารี

3 มกราคม 2517

เรื่อง ขอความกรุณาในการตอบแบบสอบถาม
เรียน ท่านอาจารย์ที่เคารพ
สิ่งที่ส่งมาควม แบบสอบถาม 1 ชุด

ประการแรก ผมใคร่ขอแนะนำตัวดังนี้ ผมนายไพฑูรย์ เลียงทอง นิสิต
วิทยาลัยวิชาการศึกษา ประสานมิตร กำลังศึกษาในระดับปริญญาโท สาขาการบริหาร
และวางแผนการศึกษา ในการศึกษาอยู่นั้นนอกจากการเรียนวิชาโดยทั่วไปแล้ว หลัก
สูตรยังกำหนดให้จำต้องทำปริญญานิพนธ์อีกด้วย เพื่อเสนอเป็นส่วนหนึ่งแห่งการศึกษา
ตามหลักสูตร และผมได้เลือกทำปริญญานิพนธ์ที่เกี่ยวกับลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจ
ในการทำปริญญานิพนธ์ดังกล่าวนี้ จะต้องส่งแบบสอบถามไปยังอาจารย์เพื่อตอบแล้ว
รวบรวมเป็นข้อมูลประกอบในการทำวิจัยต่อไป

ประการต่อมา ผมจึงใคร่เรียนมาเพื่อขอความกรุณาต่อท่านอาจารย์ใน
การที่จะตอบแบบสอบถามซึ่งได้แนบมาพร้อมกันนี้ ความกรุณาต่อผมจะเป็นส่วนหนึ่งแห่ง
ความสำเร็จในการศึกษา อันนับเป็นประโยชน์เบื้องต้นแก่ผมเป็นส่วนตัวและหวังว่า
คงเป็นประโยชน์ทางวิชาการบ้างในโอกาสต่อไป

ประการสุดท้าย เพราะว่าการตอบคำถามของท่านอาจารย์ จะนับว่า
เป็นประโยชน์ต่อผมเป็นประการแรกที่จะช่วยให้ผมเข้าใจตามหลักสูตร การศึกษาดังกล่าว
แล้ว คำตอบของท่านจึงนับเป็นพระคุณอย่างสูงต่อผม ดังนั้นผมจึงต้องขอขอบพระคุณ
ท่านมาล่วงหน้าในความกรุณาที่จะได้ให้แกผม หากว่าโอกาสหน้ามีสิ่งใดที่ผมจะได้
รับใช้ท่านบ้าง ผมก็จะไม่เพิกเฉยต่อโอกาสนั้นเลย

ขอขอบพระคุณอย่างสูง

(นายไพฑูรย์ เลียงทอง)

หมายเหตุ เมื่อท่านตอบแล้วกรุณากลับแบบสอบถามทั้งชุดนี้กับผู้ที่แจกแบบสอบถามให้กับท่าน

แบบสอบถาม

กรุณากรอรายละเอียดส่วนตัวของท่านลงในใบแนบนี้ด้วยโดยกาเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องหน้าข้อความที่เป็นจริงหรือเติมคำตอบลงในช่องว่าง ซึ่งจะทำการตอบแบบสอบถามสมบูรณ์

ขอขอบคุณพระคุณ

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
2. อายุราชการ... ..ปี
3. ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันในโรงเรียน (อากาเครื่องหมายใดมากกว่า 1 ช่อง)

☐ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่	☐ ครูหัวหน้าสายวิชา
☐ ครูประจำชั้น ครูประจำวิชา	☐ ครูพิเศษ
☐ อื่นๆไปกระผม.....	

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามมีทั้งหมด 48 ข้อ แต่ละข้อมี 4 คำตอบ ในการตอบจะต้องตอบให้ครบทั้ง 48 ข้อ จึงจะสมบูรณ์ ในแต่ละข้อให้เลือกเพียง 1 คำตอบ ลักษณะของข้อสอบถามเป็นการกำหนดสถานการณ์มาให้ท่าน แล้วท่านเลือกคำตอบตามความรู้สึกที่ท่านปรารถนาจะทำเมื่อท่านเลือกคำตอบใดในแต่ละข้อโปรดวงรอบอักษรประจำคำตอบนั้น

" คำตอบที่ดีที่สุดคือ คำตอบที่เป็นความคิดเห็นส่วนตัวของท่านโดยเฉพาะ อย่าไปนึกถึงหลักวิชา ระเบียบหรือข้อควรปฏิบัติใดๆ ดังนั้นการเลือกคำตอบจึงไม่ใช่เลือกว่าจะทำอย่างไร แต่ต้องเลือกคำตอบที่ท่านคิดว่าปรารถนาจะทำ ถ้าท่านเป็นผู้นำในสถานการณ์นั้นๆ "

แนบต่อไปนี้เป็นแบบสอบถามซึ่งท่านคงกรุณาตอบให้...

แบบสอบถาม

แปลและปรับรูปร่างจาก The Leadership Ability Evaluation (LAE)

1. มารดาของท่านรักน้องหรือพี่ของท่านมากกว่า ท่านจะทำอย่างไร
 - ก. ถ้าบิดาของท่านว่า ควรจะทำอย่างไร
 - ข. ปฏิเสธเรื่องดังกล่าวกับมารดาของท่าน
 - ค. ไม่ทำอะไร เลยและคอยจนกว่าจะมีการ เปลี่ยนแปลงไปเอง
 - ง. รบเร้ามารดาของท่านให้ ให้ความยุติธรรมต่อท่านบ้าง
2. ท่านนั่งรถไฟไปโรงเรียนพร้อมกับเพื่อนนักเรียนในละแวกบ้านของท่าน ซึ่งไปโรงเรียนสายเสมอเมื่อท่านต้องการไปให้ทันเวลา ท่านจะทำอย่างไร
 - ก. ปรีกกัยกับคนขับให้หาทางใจทางหนึ่ง เพื่อให้ทันเวลา
 - ข. เตรียมพร้อมที่จะโดยสารรถคันอื่น
 - ค. บอกเพื่อนๆ มาให้ตรงเวลา
 - ง. ถ้าบิดา มารดาของท่านว่า ควรจะทำอย่างไร
3. ในสนามเด็กเล่นสาธารณะแห่งหนึ่ง เด็กวัยรุ่นกลุ่มใหญ่กลุ่มหนึ่งยังคัดสินใจไม่ได้ว่าควร จะเล่นอะไร หากท่านเป็นหัวหน้าสนามเด็กเล่นแห่งนั้น ท่านจะทำอย่างไร
 - ก. ไม่พูดอะไร เลยจนกว่า เด็กเหล่านั้นจะถาม
 - ข. ตั้งคณะกรรมการ เพื่อพิจารณาว่า เด็กกลุ่มนั้นควรจะทำอะไร
 - ค. ให้สมาชิกในกลุ่มช่วยกันเสนอว่า ควรจะจัดกิจกรรมที่เหมาะสมประการใด
 - ง. จัดแล้วสั่งว่า เด็กคนไหนควรจะทำอะไร โดยมีการ เล่นหลางๆอย่าง
4. ว่านวนลูกจ้างของท่านครั้งหนึ่งว่างงานเป็นระยะเวลานาน เมื่อท่านเป็นเจ้าของกิจการ แห่งนั้น ท่านจะทำอย่างไร
 - ก. สั่งยกเลิกงานที่มีประสิทธิภาพน้อยและจำหน่ายลูกจ้างออกจากงานไป
 - ข. ยังคงจ้างลูกจ้างเหล่านั้นต่อไป
 - ค. นัดประชุมคณะกรรมการบริหารและพิจารณาสิ่งที่เหมาะสมเพื่อร่วมกันตัดสินใจ
 - ง. ให้ฝ่ายสวัสดิการของกิจการแห่งนั้นพิจารณาตัดสิน

5. เพื่อนของท่านเขาแข่งขันเพื่อทำงานในสำนักงานทางการเมือง ซึ่งท่านก็คิดว่าเขาไม่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งนี้ และเขาขอรองให้ท่านช่วยสนับสนุนให้เขากลับ ท่านจะทำอย่างไร
- บอกเขาว่าเขาไม่เหมาะสมที่จะทำงานประเภทนี้
 - บอกเขาว่า ท่านและเขากควรร่วมกันพิจารณาเรื่องดังกล่าวอีกครั้ง
 - ไปพูดอะไรและไปสนับสนุนให้เขากลับ
 - บอกเรื่องนี้กับเพื่อนคนอื่นเพื่อขอความเห็น
6. ท่านเห็นบุคคลที่ท่านรู้จักใส่หน้ากากแพง ซึ่งเหมือนกับนาฬิกาของท่านที่เพิ่งหายไป ท่านจะทำอย่างไร
- ไปพูดอะไรเลย
 - ขอให้เขาคืนนาฬิกาให้ท่าน
 - บอกเขาว่าท่านทำนาฬิกาที่มีลักษณะเหมือนเรือนที่เขาใส่หาย แล้วถามว่าเขาว่าเป็นไปไถ่หรือไม่ว่า นาฬิกาเรือนนั้นเป็นนาฬิกาของท่าน
 - เรียกตำรวจ
7. ท่านเป็นลูกจ้างในบริษัทแห่งหนึ่งมาเป็นเวลานานกว่าลูกจ้างคนอื่นๆ และรู้สึกวุ่นวายจากมอของงานที่ไม่สนุกและไม่เพลิดเพลินใจทั้งหลายให้ท่านเห็นว่าให้ลูกจ้างคนอื่นๆ ทำอย่างท่านจะทำอย่างไร
- ตั้งข้อเสนอลูกจ้างของทุกท่านให้แบ่งงานกันทั่วทั้งลูกจ้างคนอื่นๆ ว่าง
 - ปฏิบัติสิ่งที่ท่านถูกขอร้องให้ปฏิบัติ
 - เสนอขอพอใจของท่านต่อกรรมการของทุกส่วนของหน่วยงานของท่าน
 - ปรึกษาคณะผู้สืบทอดใจของท่านกับเพื่อร่วมงาน และขอร้องให้เขาแบ่งภาระเกี่ยวกับงานดังกล่าวด้วย
8. ปีกองขยะมูลฝอยก็ควางงบริเวณอาคารที่ท่านอาศัยอยู่ และอาจเป็นอันตรายแก่เด็ก หากท่านเป็นบิดามารดาของเด็กเหล่านั้น ท่านจะทำอย่างไร
- บอกให้เจ้าของอาคารดังกล่าวทำความสะอาดบริเวณเหล่านั้น
 - ขอร้องให้ทางเทศบาลดำเนินการกับเจ้าของอาคารดังกล่าว

- ค. อาสาสมัครในบริการดังกล่าว และขอรับรองเพื่อนบ้านของท่านให้ช่วยกันทำความสะอาดขยะมูลฝอยเหล่านั้น
- ง. แนะนำให้เด็กๆ ออกไปโพนจากบริเวณกองขยะเหล่านั้น
9. น้องของท่านไม่เคารพสิทธิในหอส่วนตัวของท่าน และร่อนนำของต่างๆ ของท่านไปเสมอเมื่อเวลาท่านไม่อยู่ ท่านจะอย่างไร
- ก. ปรีกษาเรื่องดังกล่าวกับบิดามารดาของท่าน
- ข. ลงโทษน้องขอทานทางร่างกาย
- ค. ปรีกษาเรื่องดังกล่าวกับสมาชิกในครอบครัว
- ง. รอรอบความองของทานจะเจริญเติบโตโดยหวังว่าปัญหานี้คงพบไปเอง
10. ท่านคิดว่าทานสอบไล่คะแนนดีเช่นเดียวกับนักเรียนคนอื่นๆ แต่จากผลการสอบปรากฏว่าทานสอบตก ท่านจะอย่างไร
- ก. ไม่ทำอะไร เลยและเรียนซ้ำชั้น
- ข. ปรีกษาเรื่องดังกล่าวกับอาจารย์ใหญ่
- ค. ทักท้วงให้ครูสอนพิจารณาให้ทานสอบไล่
- ง. ปรีกษาเรื่องดังกล่าวกับครูสอนและขอรับรองให้อธิบายเหตุผลที่ทานสอบตก
11. บุตรของท่านรักห้องรับแขกมาก ไม่เป็นระเบียบ ถ้าทานเป็นมิดา ท่านจะอย่างไร
- ก. ปรีกษาถึงภรรยาของท่านและถามเขาว่าควรจะทำอย่างไร
- ข. บอกให้บุตรของท่านไม่ให้เข้ามาอยู่ในห้องนี้
- ค. พูกปรีกษาเรื่องนี้ขอตอบดูด้วยกันทั้งครอบครัว
- ง. พยายามรักษามารดาความสะอาดและรอกองเขาว่าบุตรจะคิดได้เอง
12. ในการไปลัดคิวกับเพื่อนๆ ของทาน ท่านเป็นคนแรกที่หัวใจทางใจรับขาดเจ็บ แต่เพื่อนๆ ของทานเป็นคนทำให้มันตาย ท่านจะอย่างไร
- ก. บอกเพื่อนๆ ของทานว่ากว้างตัวนั้นเป็นของทานตั้งแต่ทานลงมือถอน
- ข. ขอให้ผู้ที่รักษารักษาพิจารณาตัดสินว่ากว้างตัวนั้นควร เป็นของใคร
- ค. ปรีกษาเรื่องนี้กับ เพื่อนของท่านแล้วจึง ราบกันตัดสินใจแบ่งกว้างกัน
- ง. ไม่พูดอะไร เลยและยกกว้างให้เพื่อนของท่าน

13. มีคนหนึ่งได้รับการพิจารณาเลื่อนชั้น ซึ่งทำให้ความหวังไว้ว่า ควรจะเป็นของท่านมากกว่าแต่ท่านผิดหวัง ท่านจะทำอย่างไร
- ขอให้คณะกรรมการพิจารณาเลื่อนชั้นเพื่อให้ท่านได้เลื่อนชั้น
 - ไปหานายจ้างของท่าน แล้วบอกให้พิจารณาเลื่อนชั้นให้ท่าน
 - ระบายความผิดหวังในเรื่องดังกล่าวกับทางบ้าน
 - ปรึกษานายจ้างว่าท่านควรปรับปรุงคุณสมบัติของท่านอย่างไรบ้าง
14. เพื่อนบ้านของท่านทำผิดเทศบัญญัติ โดยการเผาเชื้อเพลิงท่านจะทำอย่างไร
- บอกให้เขาเลิกเผาเชื้อเพลิงทันที
 - รายงานการฝ่าฝืนเทศบัญญัตินี้ให้ตำรวจทราบ เพื่อให้ช่วยจัดการ
 - ชี้แจงให้เพื่อนบ้านของท่านทราบเกี่ยวกับกฎหมายท้องถิ่นนั้นๆ และปรึกษาวิธีที่ควรทำ
 - ปิดหน้าต่างบ้านของท่านและหวังว่า เขากงจะเลิกเผาเชื้อเพลิงเหล่านั้น
15. นักเรียนต่างวางโครงการเลือกอาชีพของเขา ถ้าท่านเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาของโรงเรียนมัธยมแห่งนี้ ท่านจะทำอย่างไร
- ปล่อยให้เด็กเร่ เองวางโครงการเกี่ยวกับอาชีพที่เขาสนใจ
 - ให้นักเรียนพิจารณาจากอาชีพที่บิดามารดาของนักเรียนเห็นว่าเหมาะสมที่สุด
 - ให้นักเรียนไปศึกษาเกี่ยวกับอาชีพต่างๆ ที่ท่านเห็นว่าเหมาะสมที่สุดสำหรับตัวเขา
 - บอกนักเรียนให้พิจารณาความสนใจและความสามารถของเขาเป็นเกณฑ์ และให้นักเรียนนำมาปรึกษากับท่าน เพื่อร่วมกันพิจารณาความเหมาะสมของนักเรียนกับอาชีพนั้นๆ
16. ถ้าท่านเป็นครูสอนพลศึกษาและท่านเห็นว่า สบาริกของท่านเล่นผิดกติกา ก่อนที่จะถึงวันเล่นจริงๆ ท่านจะทำอย่างไร
- ตัดเขาออกจากกลุ่มผู้เล่น
 - ให้สมาชิกของกลุ่มทุกคนช่วยกันปรึกษาหารือกัน และออกเสียงว่าควรจะทำอย่างไร

- ค. รายงานเรื่องดังกล่าวให้อาจารย์ใหญ่ทราบ
ง. ไม่พูดอะไรเลยและปล่อยให้เขาเล่นต่อไป
17. ภรรยาของท่านตั้งขอเสนอที่จะออกไปทำงานนอกบ้านขณะที่ท่านตักงาน ท่านจะทำอย่างไร
- ก. ยอมให้ภรรยาของท่านออกไปทำงานนอกบ้านชั่วคราว และท่านก็ช่วยเหลือ
ทำงานตาม
- ข. บอกให้ภรรยาขอยุ่บ้าน โดยที่ท่านยอมรับทำงานที่มีเงินได้น้อย
- ค. ปฏิเสธเรื่องนี้กับกรมแรงงานและรอคำแนะนำเพื่อมาปฏิบัติ
- ง. ตามใจภรรยาของท่านโดยให้เธอออกไปทำงานที่เธอพอใจ ขณะที่เดียวกันท่านก็
ออกไปทำงานทำ
18. ในการตั้งโรงเรียนใหม่ท่านต้องการ เพลงประจำโรงเรียน ในฐานะที่ท่านเป็นอาจารย์
ใหญ่ท่านจะทำอย่างไร
- ก. ขอให้แผนกดนตรีแต่ง เพลงให้โดยร่วมปรึกษาหารือกับท่าน
- ข. เลือกเพลงที่ท่านคิดว่าดีที่สุดด้วยตัวเอง เพื่อสั่งใช้เป็น เพลงประจำโรงเรียน
- ค. เลือกเพลงด้วยตัวท่านเองเป็นตัวอย่างสองสามเพลง แล้วเสนอขอความเห็น
จากเพื่อน
- ง. คอบจนกว่าจะมีนักประพันธ์ เพลงอาชีพแต่ง เพลงให้
19. ในฐานะที่ท่านเป็นเจ้าของกิจการธุรกิจแห่งหนึ่ง ท่านได้เลื่อนชั้นเกวาคีของท่านสองคน
และลูกจ้างคนอื่นๆ ก็ไม่พอใจ ท่านจะทำอย่างไร
- ก. ไม่ทำอะไรเลย แต่ยังคงปฏิบัติเกี่ยวกับการเลื่อนชั้นตามความพอใจของท่าน
- ข. ใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยาประกอบการตัดสินใจว่าใครควรได้รับการ เลื่อนชั้น
- ค. ปรึกษาและชี้แจงให้ลูกจ้างของท่านทราบเกี่ยวกับนโยบายการ เลื่อนชั้น
- ง. ให้ความเห็นใจในความไม่พอใจ ของลูกจ้างของท่าน แต่ไม่เปลี่ยนการตัดสินใจ
ใจของท่าน
20. ท่านได้รับเชิญให้ไปสังสรรค์กับสโมสรแห่งหนึ่ง เพื่อนๆ ของท่านที่มาร่วมสโมสรนี้ต่างก็
เหลาเก่งทุกคน และท่านไม่เห็นด้วยกับการดื่มดังกล่าว ท่านจะทำอย่างไร
- ก. ร่วมกลุ่มกับเพื่อนๆ แล้วใช้การปรึกษาชี้แจง เพื่อที่จะ เปลี่ยนทัศนคติในการดื่ม
ของเพื่อน

ข. ขอความเห็นในเรื่องนี้จากผู้ที่ท่านเคารพ

ค. ไม่ไปรบกวนและไปพูดสิ่งใดเลย

ง. ประนามกฎต่างๆ และการกระทำของสมาชิก รวมทั้งปฏิเสธที่จะเข้าร่วม
กลุ่มด้วย

21. เพื่อนบ้านของท่านไปขอใบอนุญาติเพื่อเปิดกิจการค้าบางอย่างหนึ่ง ในเขตที่ท่านอยู่อาศัย
ซึ่งไม่ใช่สำหรับค้าขาย ท่านจะทำอย่างไร

ก. ไม่ทำอะไรเลย

ข. ประเมินเรื่องนี้กับเทศบาล เพื่อดูทางทำความเข้าใจกับเพื่อนบ้านของท่าน

ค. ยื่นคำร้องเพื่อขอให้ทางราชการพิจารณาเกี่ยวกับการขอใบอนุญาติให้

ง. บอกให้เพื่อนบ้านของท่านเปลี่ยนแปลงความตั้งใจดังกล่าว

22. นักเรียนกลุ่มหนึ่งวางแผนที่จะโจมตีโรงเรียนคู่แข่งก่อนที่จะถึงวันแข่งขันกีฬา ท่านคิดว่า
ไม่ควรจะทำเช่นนั้น ท่านจะทำอย่างไร

ก. บอกอาจารย์ให้เกี่ยวกับสิ่งที่นักเรียนเหล่านั้นวางแผน

ข. ปลอบให้เขาเหล่านั้นทำความเข้าใจของเขา

ค. บอกให้เขาเลิกวางแผนนั้นๆ มิฉะนั้นจะบอกอาจารย์ใหญ่

ง. ขอร้องให้เขามีสมาธิกับกีฬา และชักชวนชี้แจงเหตุผลให้เขาเข้าใจใน
เรื่องดังกล่าว

23. ถ้าท่านเป็นนักบินและขณะที่กำลังบินอยู่ในระดับสูงท่านพบว่า เครื่องบินเกิดขัดข้อง
ท่านจะทำอย่างไร

ก. ออกคำสั่งให้ทุกคนกระโดดร่ม

ข. ส่งวิทยุถึงฐานทัพและบอกคำแนะนำว่าควรจะทำอย่างไร

ค. ปฏิเสธเรื่องเครื่องบินขัดข้องกับพากลูกเรือและตัดสินใจว่าควรจะทำ
อย่างไร

ง. บินสู่ฐานทัพที่ใช้ในเวลาฉุกเฉินที่ใกล้ที่สุด

24. สามีของท่านรู้สึกว่าเขาสามารถจะสะสมเงินก้อนใหญ่หากหาเงินได้ และทุกคนใน
ครอบครัวก็ต้องการรถคันใหม่ ถ้าท่านเป็นภรรยา ท่านจะทำอย่างไร

- ก. ไปพูดอะไรเลย คงปล่อยให้ตามเรื่อง
 ข. บอกให้เขาซื้อรถคันใหม่ทันที
 ค. ร่วมปรึกษาในครอบครัวและตัดสินใจร่วมกัน
 ง. ปรึกษาเรื่องราคาของรถยนต์ซึ่งอาจถูกกว่านี้กับผู้ขาย
25. ลูกสาวของท่านได้รับประกาศนียบัตร เรียนดี และจบจากมัธยม เรียบร้อยในมหาวิทยาลัย แต่ท่านทราบว่าท่านไม่สามารถจะส่งเสียได้ ท่านจะทำอย่างไร
- ก. ปรึกษากันภายในครอบครัวและพยายามประนีประนอมในเรื่องนี้
 ข. ปล่อยให้ลูกสาวของท่านจบมหาวิทยาลัย
 ค. ปรึกษาเรื่องนี้กับอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมแห่งที่ลูกสาวท่านจบ
 ง. สั่งให้ลูกสาวไปเรียนในวิทยาลัยประจำจังหวัดที่ท่านตั้งบ้านเรือนอยู่
26. กลุ่มของท่านกำลังตัดสินใจจะไปไหนก่อนเป็น ถ้าท่านอยากไปเล่นว่า ท่านจะทำอย่างไร
- ก. บอกเพื่อนๆ ให้ไปเล่นว่ากับท่าน มีเวลานั้นท่านจะไปกับเพื่อนที่ท่านนัดตามลำพัง
 ข. ถามงบประมาณในการไปเที่ยว แล้วท่านก็แนะนำสถานที่ต่างๆ ตามลำดับ
 ค. ไม่พูดอะไรเลย และไปกับเพื่อนๆ ของท่าน
 ง. เสนอความเห็นของท่านแต่ท่านก็ทำตามความเห็นส่วนใหญ่
27. กลุ่มเพื่อนสนิทของท่านวางแผนจะหนีโรงเรียน ท่านคิดว่าควรกระทำดังกล่าวนั้นเป็นความคิด ท่านจะทำอย่างไร
- ก. ร่วมปรึกษาชี้แจงเพื่อทำความเข้าใจให้เพื่อนของท่าน เปลี่ยนแผนการดังกล่าว
 ข. ไม่พูดอะไรเลย เพราะถือว่าไม่ใช่ธุระของท่าน
 ค. เล่าเรื่องนี้ให้ครูที่ท่านสนิทสนมฟัง และถามครูของท่านว่าควรจะทำอย่างไร
 ง. บอกให้เพื่อนของท่านไปโรงเรียน บิดะนั้นท่านจะเสนอเรื่องดังกล่าวกับอาจารย์ใหญ่
28. ลูกจ้างของท่านคนหนึ่งมาทำงานสายเสมอ ซึ่งเป็นผลกระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติงานของท่าน ท่านจะทำอย่างไร
- ก. ว่ากล่าวเพื่อให้เขารู้สึกและบอกเขาว่า ถ้าเขาขาดงานสายอีกจะถูกไล่ออกจากงาน

- ข. รายงานเรื่องดังกล่าวต่อแผนกสวัสดิการคนงาน
- ค. ไม่พูดอะไรเลยและหวังว่าเขาจะปรับปรุงตัวของเขาได้
- ง. สอนถามถึงเหตุที่เขาเมาสาย และพูดปรี๊ดมากับเขาเกี่ยวกับเหตุผลของการที่ต้องขาดตรงเวลา
29. ถ้าท่านเป็นผู้บังคับบัญชาหน่วยกลาต่าย และท่านต้องการคนสองคนเพื่อทำงานที่เสี่ยงอันตรายอย่างหนึ่ง ท่านจะทำอย่างไร
- ก. ขออาสาสมัครสองคน
- ข. ให้ทหารที่อยู่ใต้อำนาจของท่านจับไม้สั้นไม้ยาวกันว่า ใครจะไปปฏิบัติงานดังกล่าว
- ค. เลือกทหารสองคน
- ง. ถามผู้บังคับหน่วยงานชั้นสูงขึ้นไปว่า ควรจะให้ใครไป
30. ถ้านักเรียนชั้นสูงสุดของโรงเรียนแต่งกายผิดระเบียบอย่างมาก ถ้าท่านเป็นครูของนักเรียนคนนั้น ท่านจะทำอย่างไร
- ก. ให้นักเรียนคนนั้นกลับมาน และบอกให้เขาแต่งตัวให้เรียบร้อย
- ข. ปรี๊ดเรื่องนี้กับอาจารย์ใหญ่ของนักเรียนคนนั้น
- ค. ไม่ทำอะไรเลย
- ง. พูดกับนักเรียนคนนั้นเรื่องธรรมเนียมที่ดีในการแต่งตัวและเหตุผลในการต้องแต่งกายตามระเบียบ
31. เพื่อนๆ ของท่านตกลงใจจะไปฟังคุริยางค์ แต่ท่านไม่สนใจดนตรีประเภทนี้ ท่านจะทำอย่างไร
- ก. บอกเพื่อนๆ ของท่านว่าท่านมีธุระที่อื่น
- ข. เสนอให้เพื่อนของท่านเลือกกระหว่างภาพยนตร์และดนตรี แล้วท่านจะยึดถือตามมติของกลุ่ม
- ค. รบเร้าให้เขาไปดูภาพยนตร์เรื่องที่ท่านต้องการจะไปดู
- ง. ไม่แสดงความกึกเห็นอย่างใด โดยคิดว่าแต่ละคนจะไปไหนก็ได้

32. บุตรชายอายุ 17 ปีของท่าน บอกว่ารายได้ไม่พอ ท่านก็เชื่อว่าเป็ จจริง ท่านจะ
ทำอะไร

- ก. ให้เงินแก่ญาติของท่านเท่าจำนวนเก็บ และสั่งให้ใช้ให้พอ ทั้งไม่พูดเรื่องนี้อีก
- ข. รวมปรึกษาหาทางที่จะให้บุตรชายของท่าน ประกอบอาชีพที่จะให้มีเงินใช้เพิ่มขึ้น
- ค. ให้เงินพิเศษแก่เขาตามที่เขาขอ
- ง. พิจารณาตัวเพื่อนของบุตรของท่านได้รับเงินมากเพียงใด และท่านก็จะตกลง
ใจภายหลัง

33. ท่านเห็นเพื่อนของท่านโกงคอนสอบ ท่านจะทำอย่างไร

- ก. ไปสนใจ เพราะกลัวไปใช้ฐานะของท่าน
- ข. ฟ้องครูว่านักเรียนคนนั้นจะต้องสอบตก เพราะปฏิบัติกระเบียบของโรงเรียน
- ค. ชี้แจงควยเหตุผลและบอกให้เพื่อนของท่านไปสำรวจภาพเรื่องนี้กับครูผู้สอน
- ง. ถามบิดาหรือครูที่ปรึกษาว่าควรจะทำอย่างไร

34. ลูกจ้างของท่านปรารถนาที่จะหยุดงานในวันหยุด แต่มีงานจำนวนมากที่จะต้องทำให้เสร็จ
และท่านก็ต้องการจะจัดการให้เรียบร้อย ท่านจะทำอย่างไร

- ก. สั่งให้ทุกคนมาทำงานในวันหยุดครั้งนี้
- ข. สั่งให้ทุกคนทำงานล่วงเวลาหลายๆ วันจนถึงวันหยุด ตามคำแนะนำของ
ภรรยาท่าน ทั้งนี้เพื่อที่จะทำงานให้เสร็จ เรียบร้อย
- ค. อธิบายสถานการณ์และความต้องการขอของท่าน แล้วปล่อยให้แต่ละคนตัดสินใจ
ใจกันเอง
- ง. ชี้แจงสถานการณ์และร่วมกันตัดสินใจว่าจะทำอย่างไร งานจึงจะเสร็จและ
ลูกจ้างได้หยุดงาน

35. ท่านและเพื่อนของท่านวางแผนที่จะไปตกปลา บางคนอยากไปแถวทะเลสาบ แต่ท่าน
ปรารถนาจะไปแถวทะเลลึกๆ ท่านจะทำอย่างไร

- ก. บอกเพื่อนของท่านให้ไปตกปลาแถวทะเลลึกๆ
- ข. ไปตกปลาตามสถานที่ที่มีรายงานว่า บริเวณนั้นๆ ปลาเกินเบ็ดมากที่สุด
- ค. ให้เพื่อนของท่านไปแถวทะเลสาบ ส่วนท่านไปแถวทะเลลึกๆ

- ง. ปรีกษาในกลุ่มและเสาะหาความคิดเห็นเพื่อร่วมกันตัดสินใจ
36. บุตรสาวอายุ 20 ปีของท่าน วางโครงการจะแต่งงานกับชายคนหนึ่งที่ท่านไม่เห็นด้วย ท่านจะทำอย่างไร
- ไม่พูดหรือไม่ทำอะไรจนกว่าบุตรสาวของท่านจะขอความเห็น
 - บอกบุตรสาวของท่านว่า ถ้าไปแต่งงานกับชายคนนั้น ท่านจะตัดออกจากกองมรดก
 - อนุญาตให้บุตรสาวของท่านตัดสินใจเอง เป็นครั้งสุดท้าย หลังจากที่ท่านได้ร่วมปรึกษากับบุตรสาวของท่านแล้ว
 - บอกให้บุตรของท่านปรึกษา เรื่องนี้กับผู้อื่นๆ
37. ท่านกำลังค้นคว้าหนังสือในห้องสมุด แต่มีบางคนที่อยู่สงสัยสงสัย ท่านจะทำอย่างไร
- ห้ามสงสัย
 - ขอวงให้บรรณารักษ์เตือน
 - บอกเขาอย่างสุภาพว่า ขอให้เกรงใจคนอื่นบ้าง
 - บอกผู้ที่สงสัยให้เงียบๆ
38. คนขายประจำร้านกาคนหนึ่งทอนเงินให้ท่านชาจำนวนเป็นครั้งที่สอง ถ้าท่านเป็นลูกค้าประจำร้านนั้น ท่านจะทำอย่างไร
- รายงานให้ผู้จัดการร้านทราบ
 - ไม่พูดอะไรและไม่เขาร้านนี้อีกไป
 - บอกคนขายให้ระมัดระวังในการทอนเงิน และบอกเขาว่าเขาทอนเงินให้ท่านผิด
 - ถามเพื่อนของท่านว่าการจะทำอย่างไร
39. ท่านปรารถนาที่จะสนับสนุนการเรียบเรียงเพื่อการกุศล ถ้าท่านเป็นเจ้าของบริษัทใหญ่แห่งหนึ่ง ท่านจะทำอย่างไร
- ปล่อยให้แต่ละคนบริจาคเงินเท่าที่ความสามารถให้ได้
 - ให้แต่ละคนสละเงินคนละ 5 % ของรายไ้กรายสัปดาห์ของเขา
 - บอกคณะกรรมการของพวกกุศลจ้างดำเนินการเรียบเรียงเงินการกุศลครั้งนี้
 - ถามสมมุติษัของบริษัทยาว่าการจะทำอย่างไรจึงจะเหมาะสม

40. ท่านกับเพื่อนวัยรุ่น 4 คนอยู่ในรถ เพื่อนของท่านกำลังเล่นเกมเสี่ยงกันรายขณะขับรถ ภาชนะนั้นเป็นคอนที่ทานขับรถ ท่านจะทำอย่างไร
- ขับรถและจับพวงมาลัยเป็นปกติ
 - ไม่ยอมเล่นเกมเสี่ยงและเสนอเกมส้อย่างอื่น
 - เตือนเพื่อนๆ ใ้หนักถึงเกี่ยวกับกฎหมายของการขับรถ
 - ไม่ยอมเล่นเกมเสี่ยงและบอกาทานจะฟ้องมีตามารคาของเขา ถ้าหากเขาไม่เลิกเล่นเกมเสี่ยงทันที
41. ไฟปากำลังลุกคามอย่างรวดเร็วไปยังบริเวณที่ท่านและ เพื่อนจัดปิกนิก ท่านจะทำอย่างไร
- ไม่ทำอะไรเลยจนกว่าจะได้รับความแนะนำจากพนักงานดับเพลิง
 - สั่งให้ทุกคนช่วยกันดับไฟและฟังคำสั่งของท่านคนเดียว
 - เรียกพนักงานดับเพลิงและ เสนอตัวช่วย
 - ปรึกษากับเพื่อนในกลุ่มของท่านเพื่อลงมติว่าจะตัดสินใจอย่างไรในระยะเวลานั้นๆ
42. ภรรยาของท่านเปิดบัญชีเงินเชื่อในร้านแห่งหนึ่ง ซึ่ง เป็นการฉีกกับความประสงค์ของท่าน ท่านจะทำอย่างไร
- บอกทางร้านให้ปิดบัญชีดังกล่าว
 - ไม่พูดอะไร เพราะภรรยาของท่านมีสิทธิเกี่ยวกับการเงินครึ่งหนึ่ง
 - ปรึกษาเรื่องปัญหาการเงินกับภรรยาของท่านและร่วมกันตัดสินใจเกี่ยวกับแผนการที่ควรทำ
 - ถามผู้รับฝากเงินของธนาคารว่าควรทำอย่างไร
43. การเลื่อนตำแหน่งของท่านทำให้ท่านต้องออกต่างจังหวัด แต่ท่านปรารถนาที่จะอยู่ในจังหวัดที่ท่านอยู่ในปัจจุบัน ท่านจะทำอย่างไร
- ยอมรับตำแหน่งนี้ แต่ยื่นขอเสนอเพื่อขอโอนย้ายที่พำน เณิมของท่าน
 - ยอมรับและปฏิบัติตาม
 - ปรึกษาเรื่องนี้กับครอบครัวของท่านและที่ปรึกษาของท่านแล้วจึงตัดสินใจ
 - ไม่ยอมรับการเลื่อนตำแหน่งนี้ และรบเร้าให้พิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้ท่านในครั้งต่อไป โดยไม่ต้องย้ายที่อยู่

44. เมื่อเกิดอุบัติเหตุเล็กน้อยจากการที่รถวิ่งฝ่าไฟแดง ท่านจะทำอย่างไร
- เฉยๆ เพราะไม่ใช่ธุระของท่าน
 - อาสาจะเป็นพยานให้กับฝ่ายถูก เพื่อให้ฝ่ายผิดถูกลงโทษ
 - เรียกตำรวจ และเสนอให้จับผู้ฝ่าฝืนกฎจราจร
 - ปรึกษาเรื่องนี้ว่าใครผิดใครถูกกับผู้ที่เห็นเหตุการณ์ในที่นั้น
45. เพื่อนของท่านสองคนวางแผนจะออกจากโรงเรียนและไปเป็นทหาร ท่านรู้ดีกว่าเขาทำไม่ถูก ท่านจะทำอย่างไร
- ปล่อยให้เขาไปเป็นทหาร
 - บอกเขาว่าเขาทำไปถูก
 - อธิบายให้เขาทราบว่า เรียนให้สำเร็วก่อนที่จะไปเป็นทหารจะดีกว่า
 - แนะนำให้เขาปรึกษาเรื่องนี้กับนายทหารคนอื่นๆ
46. ถ้าท่านเป็นบิดาของครอบครัวใหญ่ที่มีเด็กวัยรุ่นหลายคน หากท่านวางแผนการที่จะไปพักผ่อนประจำปี ท่านจะทำอย่างไร
- วางแผนการต่างๆ และตัดสินใจด้วยตัวท่านเอง
 - ปล่อยให้แต่ละคนไปพักผ่อนตามที่เขาคงต้องการ
 - พูดเรื่องนี้ในครอบครัว ซึ่งวางแผนปรองมอดและให้เขาร่วมตัดสินใจ
 - ให้ภรรยาของท่าน ขอความคิดเห็นในการไปพักผ่อนจากเพื่อนๆ ของเขา
47. เพื่อนสนิทของท่านสูบบุหรี่ในสนามโรงเรียน ซึ่งเป็นการฝ่าฝืนระเบียบของโรงเรียน ท่านจะทำอย่างไร
- บอกให้เขาทิ้งบุหรี่นั้นเสีย
 - บอกเรื่องนี้ต่อคณะกรรมการโรงเรียนว่า ท่านเห็นว่าเขาทำอะไร
 - พูดคุยเพื่อนถึงเหตุผลของกฎเกณฑ์ ระเบียบของโรงเรียน เกี่ยวกับการห้ามสูบบุหรี่
 - ปล่อยให้เขาทำตามที่เขาพอใจ

48. ท่านพอใจที่จะเล่นร่ำในจังหวัดลพบุรี แต่เพื่อนของท่านไม่ชอบจังหวัดนี้ ท่านจะทำอย่างไร
- ก. เล่นในจังหวัดที่เพื่อนของท่านเล่นได้
 - ข. บอกให้เขาไปเรียนเล่นร่ำอีก
 - ค. พูกรักกับเพื่อนของท่านเรื่องนี้ และสอนจังหวัดใหม่ให้เขา
 - ง. จัดงานและเชิญเพื่อนๆ ของท่านมาร่วมด้วย จึงเขาจะได้เห็นการ เล่นร่ำแบบใหม่

.....

ภาคผนวก ข.

แบบอัตนัย-แสดงออกทางความรู้สึก (AA)

คนที่	X (Test)	Y (retest)	X^2	Y^2	XY
1	15	17	225	289	255
2	10	12	100	144	120
3	16	14	256	196	224
4	5	6	25	36	30
5	5	5	25	25	25
6	3	4	9	16	12
7	5	8	25	64	40
8	9	6	81	36	54
9	5	7	25	49	35
10	4	6	16	36	24
11	11	8	121	64	88
12	8	9	64	81	72
13	3	4	9	16	12
14	5	6	25	36	30
15	4	4	16	16	16
16	7	9	49	81	63
17	5	4	25	16	20
18	8	5	64	25	40
19	7	11	49	121	77
20	5	7	25	49	35
21	13	9	169	81	117
22	10	11	100	121	110
23	9	8	81	64	72
24	7	9	49	81	63
25	6	7	36	49	42
รวม	185	196	1669	1792	1676

แบบวัดคุณนิยม-ตอบยอมตามบุคคลอื่น (AS).

คนที่	X (Test)	Y (retest)	X^2	Y^2	XY
1	7	8	49	64	56
2	11	9	121	81	99
3	16	11	256	121	176
4	7	5	49	25	35
5	3	5	9	25	15
6	4	3	16	9	12
7	8	7	64	49	56
8	8	6	64	36	48
9	7	5	49	25	35
10	7	8	49	64	56
11	11	8	121	64	88
12	4	5	16	25	20
13	4	3	16	9	12
14	7	5	49	25	35
15	11	8	121	64	88
16	8	6	64	36	48
17	10	9	100	81	90
18	10	8	100	64	80
19	6	9	36	81	54
20	4	5	16	25	20
21	8	7	64	49	56
22	4	6	16	36	24
23	10	8	100	64	80
24	11	9	121	81	99
25	15	12	225	144	180
รวม	201	175	1891	1347	1562

แบบประจักษ์โดย-คำนึงถึงความแปรปรวน (DC)

พหุ	X (Test)	Y (retest)	X^2	Y^2	XY
1	8	12	64	144	96
2	21	22	441	484	462
3	4	10	16	100	40
4	30	28	900	784	840
5	29	32	841	1024	928
6	28	27	784	729	756
7	29	34	841	1156	986
8	24	32	576	1024	768
9	24	27	576	729	648
10	27	32	729	1024	864
11	22	25	484	625	550
12	25	27	625	729	675
13	36	32	1296	1024	1152
14	29	30	841	900	870
15	23	28	529	784	644
16	28	31	784	961	868
17	26	29	676	841	754
18	26	25	676	625	650
19	24	27	576	729	648
20	34	31	1156	961	1054
21	17	22	289	484	374
22	31	32	961	1024	992
23	21	25	441	625	525
24	24	26	576	676	624
25	26	25	676	625	650
รวม	616	671	16354	18811	17418

แบบวัดความสับสน (LF)

คนที่	X (Test)	Y (retest)	X^2	Y^2	XY
1	18	11	324	121	198
2	6	5	36	25	30
3	12	13	144	169	156
4	6	3	36	9	18
5	11	5	121	25	55
6	13	7	169	49	91
7	6	6	36	36	36
8	7	8	49	64	56
9	12	7	144	49	84
10	10	3	100	9	30
11	2	3	4	9	6
12	11	9	121	81	99
13	5	6	25	36	30
14	7	5	49	25	35
15	10	9	100	81	90
16	5	6	25	36	30
17	7	9	49	81	63
18	4	5	16	25	20
19	11	10	121	100	110
20	5	3	25	9	15
21	10	6	100	36	60
22	3	4	9	16	12
23	8	7	64	49	56
24	6	4	36	16	24
25	3	4	9	16	12
รวม	198	158	1912	1172	1416

ค่าสถิติพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้แบบสอบถาม LAE

Sample	$\bar{X}$			
	AA	AS	DC	LF
ครูใหญ่	5.700	8.280	26.940	7.080
ครู	6.940	7.220	25.740	8.100
ครูใหญ่ชาย	5.480	7.160	29.360	6.000
ครูใหญ่หญิง	5.920	9.400	24.520	8.160
ครูชาย	7.680	6.880	26.600	6.840
ครูหญิง	6.200	7.560	24.880	9.360

2. ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม (S_{pooled}) ใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนไม่มาก

Sample	S_{pooled}			
	AA	AS	DC	LF
ครูใหญ่และครู	2.981	3.112	4.874	3.670
ครูใหญ่ชายและครูใหญ่หญิง	3.668	2.773	4.743	3.509
ครูชายและครูหญิง	2.167	3.399	4.810	3.727
ครูใหญ่ชายและครูชาย	3.678	3.115	5.155	3.620
ครูใหญ่ชายและครูหญิง	3.937	2.928	5.029	3.610
ครูใหญ่หญิงและครูชาย	1.628	3.268	4.510	3.630
ครูใหญ่หญิงและครูหญิง	2.149	3.089	4.366	3.620

3. คำนวณค่าแปรปรวนและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ถั่วใหญ่

แบบการ คัดสีในใจ	N	$\bar{X}$	S^2	S	$\Sigma(X-\bar{X})^2$
AA	50	5.700	13.265	3.642	650.000
AS	50	8.280	7.930	2.816	388.608
DC	50	26.940	24.098	4.909	1180.820
LF	50	7.080	13.258	3.641	649.673

ถั่ว

แบบการ คัดสีในใจ	N	$\bar{X}$	S^2	S	$\Sigma(X-\bar{X})^2$
AA	50	6.940	4.511	2.123	221.060
AS	50	7.220	11.440	3.382	560.580
DC	50	25.740	23.420	4.839	1147.620
LF	50	8.100	13.683	3.699	670.500

1
ครูใหญ่ชาย

แบบการ ตัดสินใจ	n	$\bar{x}$	s^2	s	$\Sigma(x-\bar{x})^2$
AA	25	5.480	24.343	4.933	584.240
AS	25	7.160	6.723	2.592	161.360
DC	25	29.360	28.740	5.361	639.760
LF	25	6.000	12.250	3.500	294.000

1
ครูใหญ่หญิง

แบบการ ตัดสินใจ	n	$\bar{x}$	s^2	s	$\Sigma(x-\bar{x})^2$
AA	25	5.920	2.576	1.605	61.840
AS	25	9.400	8.666	2.943	208.000
DC	25	24.520	16.269	4.033	390.470
LF	25	8.160	12.390	3.519	297.360

(24)

ดูรายชื่อ

แบบการ ทัศนใจ	N	$\bar{X}$	S^2	S	$\Sigma (X-\bar{X})^2$
AA	25	7.680	2.720	1.551	65.440
AS	25	6.830	12.693	3.562	304.640
DC	25	26.600	24.416	4.941	586.000
LF	25	6.840	13.973	3.738	335.360

ดูหนังสือ

แบบการ ทัศนใจ	N	$\bar{X}$	S^2	S	$\Sigma (X-\bar{X})^2$
AA	25	6.200	6.666	2.581	160.000
AS	25	7.560	10.423	3.228	250.160
DC	25	24.800	21.860	4.675	524.640
LF	25	9.360	13.823	3.717	331.760