

373 120082

ม 335 พ

ร. 2

พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดกรมสามัญศึกษา

17 ต.ค. 2538

ปริญญาพนธ์
ของ
มัทนา คุปตะพันธ์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา
มีนาคม 2538

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

195022

พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดกรมสามัญศึกษา

บทคัดย่อ
ของ
มัทนา คุปตะพันธ์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา
มีนาคม 2538

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร และขนาดของโรงเรียน

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ปีการศึกษา 2537 ทั่วประเทศได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 103 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่เป็นสถานการณ์ จำนวน 25 สถานการณ์ เป็นแบบเลือกตอบ โดยใช้พฤติกรรมการตัดสินใจ 5 แบบ ได้แก่ อัตตาธิปไตย อัตตาธิปไตยแบบแสวงหาข้อมูล การร่วมปรึกษา การเจรจาต่อรอง และการมอบหมาย การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ทดสอบสมมติฐานการวิจัยด้วยการหาค่าไค-สแควร์ (Chi-square)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และขนาดของโรงเรียนแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการเจรจาต่อรองมากที่สุด การร่วมปรึกษา อัตตาธิปไตยแบบแสวงหาข้อมูล การมอบหมายเป็นอันดับรองลงมาตามลำดับ อัตตาธิปไตยเป็นอันดับสุดท้าย
2. ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และขนาดของโรงเรียนแตกต่างกัน มีความเหมาะสมในการใช้พฤติกรรมการตัดสินใจในระดับความเหมาะสมมาก
3. ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และขนาดของโรงเรียนแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการตัดสินใจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ผู้บริหารสตรีที่มีวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน มีพฤติกรรมการตัดสินใจในบางสถานการณ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**DECISION MAKING BEHAVIOR OF FEMALE ADMINISTRATORS OF THE SECONDARY
SCHOOL UNDER THE DEPARTMENT OF GENERAL EDUCATION**

**AN ABSTRACT
BY
MONTANA KUPTAPHAN**

**Presented in partial fulfillment of the requirements for the
Master of Education degree in Education Administration
at Srinakharinwirot University
March 1995**

The purposes of this research were to study and compare the decision-making behaviors of female administrators in schools under the Department of General Education, and to compare the decision-making behaviors of those female administrators as classified by educational qualification, experience, and school size.

The sample used in this research consisted of 103 female administrators in secondary schools under the Department of General Education through out the country in Academic year 1994 (B.E. 2537). The instrument used in this research was the multiple-choice questionnaire including 5 decision-making style : autocratic, subordinator's data, consulting, bargaining, and delegating. The statistics used for analyzing the data were frequency, mean ($\bar{X}$) standard deviation (S.D.) and Chi-square (χ^2).

The main research finding were summarized as follows :-

1. The female administrators in secondary schools under the Department of General Education with different educational qualifications, experiences and school sizes were likely to be the bargaining style most of all, while the other styles were in respective order as follows : consulting, subordinator's data, delegating and autocratic the last.

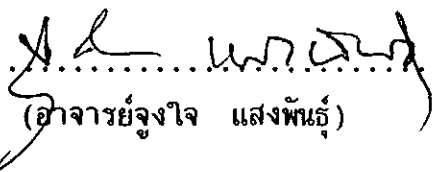
2. The female administrators in secondary schools under the Department of General Education with different educational qualifications, experiences and school sizes had appropriate decision - making behaviors at a high level.

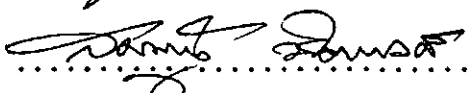
3. The female administrators in secondary schools under the Department of General Education with different position experiences and school sizes had different decision-making behaviors with no

statistical significance. However, the female administrators with different educational qualifications and position experiences had decision-making behaviors in some situations with statistical significance at the .05 level.

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควร
รับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

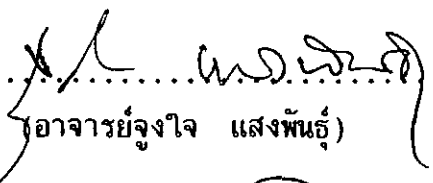
คณะกรรมการควบคุม

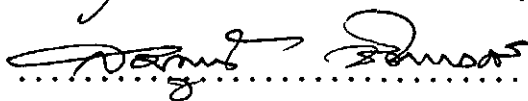
.......... ประธาน
(อาจารย์จูงใจ แสงพันธุ์)

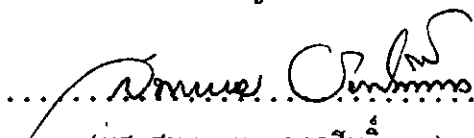
.......... กรรมการ
(รศ.ดร.สมบูรณ์ ชิตพงศ์)



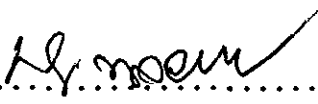
คณะกรรมการสอบ

.......... ประธาน
(อาจารย์จูงใจ แสงพันธุ์)

.......... กรรมการ
(รศ.ดร.สมบูรณ์ ชิตพงศ์)

.......... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(ผศ.สมหมาย รอดโพธิ์ทอง)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.......... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ดร.ศิริยา พูลสุวรรณ)

วันที่ 10 มีนาคม พ.ศ.2538

ประกาศศุภกฤต

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ได้รับความสำเร็จเพราะความเมตตาของพระองค์อัลลอฮ์ (ช.บ.) พระเจ้าแห่งสากลโลก และบิดามารดาผู้ล่วงลับไปแล้ว ตลอดจนความเมตตาอนุเคราะห์ของผู้มีพระคุณหลายท่าน

บุคคลผู้มีพระคุณสูงสุดคือ อาจารย์จูงใจ แสงพันธุ์ หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา และ รองศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ ชิตพงศ์ รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่เป็นทั้งกรรมการควบคุม และกรรมการสอบปริญญานิพนธ์ ท่านได้ให้ความรู้ คำแนะนำ แนวทางการทำงาน การปรับปรุงแก้ไข อดทนต่อความไม่รู้ของศิษย์อย่างยิ่ง ผู้วิจัยตระหนักและซาบซึ้งในพระคุณของท่านเสมอ มิเคยลืมเลือน ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ สมหมาย รอดโพธิ์ทอง ที่กรุณาเป็นกรรมการแต่งตั้งเพิ่มเติม ท่านต้องอดทน เสียสละ เข้าใจปัญหาและข้อบกพร่อง ท่านให้คำแนะนำ กำลังใจ ช่วยเหลือ และปรารถนาให้ได้พบความสำเร็จ ผู้วิจัยรำลึกถึงพระคุณของท่านเสมอ รวมถึงคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านเช่นกัน

ขอขอบคุณรองศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร วรุษบางกูร ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ดร.รัชนี วิเศษสังข์ ภาควิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัย เชียงใหม่ อาจารย์ประสาร อุตมางคบุตร ผู้อำนวยการโรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชน์ บางขุนเทียน อาจารย์ทรงศิลป์ชัย เทียนประเสริฐ ผู้อำนวยการโรงเรียนวิมุตยารามพิทยากร อาจารย์วิรัช บุญนำ ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ กรมสามัญศึกษา ทุกท่านให้ความเมตตา เป็นกำลังใจ แนะนำ แก้ไขและเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเครื่องมือ ผู้วิจัยจะไม่ลืมพระคุณของท่านตลอดไป

ขอขอบคุณผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ซึ่งเป็นโรงเรียน กลุ่มทดลองทุกโรงเรียน โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนกลาง กลุ่มที่ 6 ของ กรมสามัญศึกษา ทุกท่านที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ เป็นกลุ่มทดลองใช้เครื่องมือ

ขอขอบคุณผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถามด้วยความตั้งใจ ที่จะช่วยให้ผู้วิจัยดำเนินการได้สำเร็จอย่างจริงจัง

ขอขอบคุณบุคลากรของโรงเรียนวิมุตยารามพิทยากรทุกคนซึ่งเป็นน้อง ๆ พี่ ๆ ได้ให้ความช่วยเหลือทั้งกำลังกาย กำลังใจ และคำแนะนำที่ดี จนปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ได้รับความสำเร็จ

ผู้วิจัยได้รับกำลังใจและความอนุเคราะห์จากคุณชวลิต เตชะไพฑูริย์ และเพื่อนบริหาร รุ่น 18 โดยเฉพาะน้องแดง รวมทั้งญาติพี่น้องทุกคนเป็นอย่างดี ผู้ที่คอยให้กำลังใจและช่วยเหลือในการเรียนตลอดหลักสูตรคือ คุณสุรณัย คุปตะพันธ์ สามีมของผู้วิจัย และ ด.ช.อาภิพ คุปตะพันธ์ บุตร ซึ่งผู้วิจัยประทับใจอย่างยิ่งและตลอดไป

มณฑนา คุปตะพันธ์

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	3
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	3
ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
2 เอกสารประกอบงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
นโยบายการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	7
กระบวนการบริหาร	10
ความหมาย	12
ความสำคัญของการตัดสินใจ	14
ประเภทของการตัดสินใจ	16
ลำดับขั้นของกระบวนการตัดสินใจ	17
พฤติกรรมการตัดสินใจ	21
การศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ	36
สถานภาพของสตรีในระบอบราชการไทย	43
ผู้นำสตรี	45
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสตรีทางการศึกษา	47
สมมุติฐานการวิจัย	50

3	วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	51
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	51
	เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	52
	ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ	52
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	56
	การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล	56
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	56
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	58
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	58
	การวิเคราะห์ข้อมูล	58
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	59
	ตอนที่ 1 ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรีโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จำแนกตามวุฒิ ประสบการณ์ และขนาดของโรงเรียน	59
	ตอนที่ 2 เปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรีโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จำแนกตามวุฒิ ประสบการณ์ และขนาดของโรงเรียน	60
5	สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	120
	ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	120
	วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	120
	สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล	122
	การอภิปรายผล	123
	ข้อเสนอแนะทั่วไป	128
	ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย	129

บทที่	หน้า
บรรณานุกรม	130
ภาคผนวก	136
ประวัติย่อของผู้วิจัย	149

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	คำร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และขนาดของโรงเรียน	59
2	ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเลือกใช้พฤติกรรม การตัดสินใจของผู้บริหารสตรี เป็นรายสถานการณ	61
3	ระดับความเหมาะสมในการใช้พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน	65
4	ระดับความเหมาะสมในการใช้พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่มีประสบการณ์เป็นผู้บริหาร ต่างกัน	66
5	ระดับความเหมาะสมในการใช้พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่เป็นผู้บริหารในโรงเรียนที่มีขนาด ต่างกัน	67
6	เปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษาเป็นรายสถานการณ	68
7	เปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	85
8	เปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จำแนกตามประสบการณ์การเป็นผู้บริหารเป็น รายสถานการณ	86
9	เปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จำแนกตามประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร.....	102

10	การเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียนเป็นรายสถานการณื.....	103
11	การเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน.....	119

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาในปัจจุบันมีความสำคัญมากเพราะเป็นการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จะนำไปสู่วิชาชีพและการศึกษาระดับอุดมศึกษา (กรมวิชาการ. 2537 : 5) ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงมีความจำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพสังคม เศรษฐกิจและความต้องการทางการศึกษาลักษณะงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความสลับซับซ้อน มีปัญหาที่แปลกใหม่เกิดขึ้นตลอดเวลา ผู้บริหารโรงเรียนจึงมีภารกิจและความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น นอกจากจะต้องพัฒนาคุณภาพการศึกษา และความรับผิดชอบต่อ การนำแนวนโยบายทั้งหลายไปสู่ การปฏิบัติทำให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของนักเรียนวัยรุ่นแล้ว ผู้บริหารจะต้อง พัฒนางองค์การให้เจริญก้าวหน้า มีความมั่นคง พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถภาพในการทำงาน มีวินัยและความรับผิดชอบต่อสูง เพื่อให้บุคลากรเหล่านี้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ และพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการดำเนินภารกิจของโรงเรียนให้เป็นไปโดยราบรื่น และมีผลดี (Hoy and Miskel. 1982 : 248)

กรมสามัญศึกษาเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาทั่วประเทศ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ลักษณะการจัดโรงเรียนนั้นมีทั้งโรงเรียนสหศึกษาและโรงเรียนที่จัดขึ้น เฉพาะโรงเรียนชายหรือโรงเรียนสตรี ประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนซึ่งต้องทำหน้าที่จัดการและบริหารงานต่าง ๆ ให้ดำเนินการไปด้วยความ พร้อมเพรียงและมีประสิทธิภาพ กล่าวคือเป็นไปอย่างรวดเร็ว เรียบร้อย ประหยัดทั้งกำลังคน กำลังทรัพย์ ได้ผลตามความมุ่งหมายที่ตั้งไว้ (พนัส หันนาคินทร์. 2526 : 3) ความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียนและความสำเร็จของครูและนักเรียนนั้น นอกจากจะขึ้นอยู่กับผลงานโดย ส่วนรวมของทุกฝ่ายแล้วยังขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนอีกด้วย เพราะผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้แสดงพฤติกรรมที่จะทำให้ครูทุกคนปฏิบัติงานเต็มความสามารถด้วยความพอใจ มีความสุขกับหมู่คณะและอาชีพของตน (วิจิตร วรุตบางกูร. 2525 : 4) ผู้บริหารจึงเป็น

ผู้มีความสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน ผู้ได้บังคับบัญชา และผลงานเป็นส่วนรวม (กิตติมา ปรีดีติลล. 2532 : 247)

ในปัจจุบันผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา มีผู้บริหารสตรี 145 คน จากจำนวนผู้บริหารโรงเรียนของกรมสามัญศึกษา 2,800 คน (กองการเจ้าหน้าที่ กรมสามัญศึกษา. 2537 : 1) นับเป็นความก้าวหน้าของสตรีด้านบริหารการศึกษาอันเนื่องจากสตรีมีความสนใจและศึกษาทางด้านการบริหารเพิ่มขึ้น (Shavlik and Touchton. 1988 : 98 ; นิธยา เงินประเสริฐศรี. 2532 : 52 ; ชัดติยา กรรณสูต, ทองศรี กำภู ๓ อยู่ธยา และ สินี กมลนาวัน. 2518 : 11) เพราะส่วนใหญ่การบริหารการศึกษาตกอยู่ภายในการดำเนินงานของบุรุษ (Stockard and Kempner. 1981 : 82) ผลจากอุปสรรคในหน่วยงานที่บั่นทอนโอกาสในการทำงานของสตรี โดยผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน สภาวะทางครอบครัว ทำให้เกิดความไม่คล่องตัว ความไม่ยุติธรรมในการบังคับบัญชา และค่านิยมทางสังคมที่มีต่อสตรี (เรชา รัตนประสาท. 2534 : 135) เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารสตรีกับค่านิยมของสังคมไทย แล้วพบว่า สตรีไทยในระดับผู้บริหาร มีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ภายในหน่วยงานโดยไม่ต้องรอบปรึกษาผู้ใด โดยเฉพาะกลุ่มธุรกิจเอกชน และองค์การระหว่างประเทศ และผู้นำทางการบริหารส่วนใหญ่ยังเป็นผู้มีเหตุผลและใจกว้างที่จะยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น (วนิดา ธูปะเตมีย์. 2532 : 213 - 216) การศึกษาก็เป็นสิ่งสำคัญยิ่ง บวร ประพฤติดี พบว่า สตรีที่มีการศึกษาสูง มีโอกาสเป็นผู้นำทางการบริหารมากกว่าสตรีที่มีการศึกษาระดับต่ำ และช่วงอายุของนักบริหารสตรีจำนวนมากที่สุดคือ 40 - 44 ปี อย่างไรก็ตามสตรีนักบริหารมีลักษณะอำนาจนิยม แต่การทำงานใช้หลักประชาธิปไตย มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูงและมีความกระตือรือร้น (บวร ประพฤติดี และคนอื่น ๆ. 2520 : 213 - 215)

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ตามสภาพที่เป็นจริง ซึ่งผลการวิจัยนี้จะเป็นแนวทางนำไปพัฒนาการบริหารงานในโรงเรียน พิจารณาและปรับปรุงพฤติกรรมการตัดสินใจให้บรรลุเป้าหมายสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น หรือเป็นแนวทางในการแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสมต่อไป ประการสำคัญจะเป็นข้อมูลในการจัดหลักสูตรของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมผู้บริหาร

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จำแนกตามวุฒิ ประสบการณ์ และขนาดของโรงเรียน
2. เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จำแนกตามวุฒิ ประสบการณ์ และขนาดของโรงเรียน

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลการวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ซึ่งอาจใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรีให้เหมาะสมและถูกต้องตามหลักการบริหารยิ่งขึ้น อันจะเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ปัญหาและแสวงหาวิธีการแก้ปัญหามีประสิทธิภาพ ประการสำคัญจะเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารระดับสูงของกรมสามัญศึกษานำไปใช้ประกอบในการพัฒนาและพิจารณาแต่งตั้งผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษาในโอกาสต่อไป

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

1. ขอบเขตของเนื้อหา

ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาทั่วประเทศ โดยอาศัยกรอบ รูปแบบพฤติกรรมของวูมและเยตตอน (Vroom and Yetton) ซึ่งกำหนดรูปแบบพฤติกรรมเป็น 5 ลักษณะ คือ (1) ตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ (2) ตัดสินใจด้วยตนเองแต่หาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ใต้บังคับบัญชา อภิปรายปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลแล้วตัดสินใจด้วยตนเอง (3) อภิปรายปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วตัดสินใจด้วยตนเองโดยที่อาจจะยอมให้หรือไม่ยอมให้ความเห็นของกลุ่มมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ (4) อภิปรายปัญหากับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาและประเมินทางเลือกร่วมกันแล้ว จึงทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นที่สอดคล้องกัน (5) ผู้บริหาร

ยอมรับและดำเนินการตามการตัดสินใจนั้น ถึงแม้ว่าจะไม่ใช่การตัดสินใจของตนเองก็ตาม โดยจำแนกตามวุฒิ ประสบการณ์การทำงานและขนาดของโรงเรียน

2. ประชากรกับกลุ่มตัวอย่าง

- ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาทั่วประเทศ ที่ปฏิบัติงานในปีการศึกษา 2537 จำนวน 145 คน โดยผู้บริหารสตรีเหล่านี้ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการหรือผู้รักษาการในตำแหน่ง

- กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgans. 1970 : 607 - 608) ที่ระดับความเชื่อมั่น .05 ได้กลุ่มตัวอย่าง 103 คน การเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

3. ตัวแปรที่จะศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ

3.1.1 ผู้บริหารสตรี จำแนกออกเป็น

3.1.1.1 วุฒิการศึกษา จำแนกเป็น

- 1) ปริญญาตรี
- 2) สูงกว่าปริญญาตรี

3.1.1.2 ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกเป็น

- 1) ประสบการณ์น้อย
- 2) ประสบการณ์มาก

3.1.1.3 ขนาดของโรงเรียน จำแนกเป็น

- 1) ขนาดเล็ก
- 2) ขนาดใหญ่

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่

3.2.1 พฤติกรรมการตัดสินใจ 5 รูปแบบ คือ

1. อัตตาธิปไตย

2. อัตตาธิปไตยแบบแสวงหาข้อมูล
3. การร่วมปรึกษา
4. การเจรจาต่อรอง
5. การมอบหมาย

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การตัดสินใจ หมายถึงการเลือกทางปฏิบัติใดทางหนึ่งที่เราเห็นว่าดีที่สุด ในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งมีอยู่หลายทางและตัดสินใจให้มีการสั่งการปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้
2. พฤติกรรมการตัดสินใจ หมายถึงลักษณะที่ผู้บริหารใช้ในการดำเนินการตัดสินใจ ในวิจัยนี้จำแนกเป็น 5 แบบ ดังนี้
 - 2.1 อัตตาธิปไตย หมายถึงการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่
 - 2.2 อัตตาธิปไตยแบบแสวงหาข้อมูล หมายถึงตัดสินใจด้วยตนเอง แต่หาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ได้บังคับบัญชา
 - 2.3 การร่วมปรึกษา หมายถึงอภิปรายปัญหากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล หรือเป็นกลุ่มแล้วตัดสินใจด้วยตนเอง
 - 2.4 การเจรจาต่อรอง หมายถึงอภิปรายปัญหากับผู้ได้บังคับบัญชาแล้วตัดสินใจด้วยตนเองโดยที่อาจจะยอม หรือไม่ยอมให้ความเห็นของกลุ่มมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ
 - 2.5 การมอบหมาย หมายถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบ การตัดสินใจให้กลุ่มหรือบุคคล โดยผู้บริหารจะจัดหาข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องเท่าที่เรามีไว้ให้และดำเนินการตัดสินใจตามการตัดสินใจของกลุ่มหรือบุคคลไม่ว่าจะออกมาในลักษณะใด
3. ผู้บริหารสตรี หมายถึงสตรีที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้รักษาการในตำแหน่งนั้น ๆ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ปีการศึกษา 2537
4. วุฒิ หมายถึงระดับการศึกษาของผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จำแนกเป็น คือ ระดับปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี

5. ประสบการณ์ หมายถึงระยะเวลาที่ผู้บริหารสตรี ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกเป็น

5.1 ประสบการณ์น้อย หมายถึงมีประสบการณ์เป็นผู้บริหารต่ำกว่า 5 ปี

5.2 ประสบการณ์มาก หมายถึงมีประสบการณ์เป็นผู้บริหารตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป

6. ขนาดของโรงเรียน หมายถึงการแบ่งขนาดของโรงเรียนโดยคำนึงถึงจำนวนนักเรียนตามเกณฑ์ของกรมสามัญศึกษา ซึ่งกำหนดเป็น 4 ขนาด แต่ในวิจัยนี้กำหนดเป็น 2 ขนาด คือ

6.1 โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวนนักเรียนไม่เกิน 1,499 คน

6.2 โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,500 คนขึ้นไป

บทที่ 2

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

นโยบายการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

การศึกษาในระดับมัธยมศึกษาเป็นการศึกษาหลังระดับประถมศึกษา มุ่งให้ผู้เรียนมีความรู้ทั้งทางวิชาการและวิชาชีพที่เหมาะสมกับวัย ความต้องการ ความสนใจ และความถนัด เพื่อให้เข้าใจและรู้จักเลือกอาชีพที่เป็นประโยชน์แก่ตนเองและสังคม การศึกษาในระดับนี้แบ่งเป็น 2 ตอน คือ มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย ใช้เวลาเรียนตอนละประมาณ 3 ปี (แผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2535) การจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา ส่วนใหญ่ประมาณร้อยละ 90 อยู่ในความรับผิดชอบของกรมสามัญศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ. 2536 : 44) และจากแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 7 กรมสามัญศึกษามีจุดมุ่งหมายที่จะขยายการศึกษาระดับมัธยมศึกษาให้กว้างขวางขึ้น เป็นการศึกษาชั้นพื้นฐานของเด็กและเยาวชน โดยทั่วไป รวมทั้งยกระดับมาตรฐานการศึกษาให้สูงขึ้นเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ทั้งวิชาการและวิชาชีพ เป็นพลเมืองดีและเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ (กรมสามัญศึกษา. 2536 : 1)

บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

นักการศึกษาหลายท่านได้จำแนกหน้าที่ของโรงเรียนไว้ต่าง ๆ กัน แคมพ์เบลล์ และคนอื่น ๆ (Campbell and others. 1978 : 116 - 149) ได้เสนอแนะว่าภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนมี 6 ด้าน คือ

1. งานวิชาการในกิจกรรมที่เกี่ยวกับการวางแผน การดำเนินการและการประเมินผล โปรแกรมการศึกษา บทบาทของผู้บริหารในด้านนี้เกี่ยวกับการวางจุดหมายเฉพาะของสถานศึกษา การวางโครงการการเรียนการสอน หลักสูตร และการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร การจัดและเลือก ใช้สื่อการเรียนและอุปกรณ์การสอน และการประเมินผลการสอน

2. การบริหารงานบุคคล งานด้านนี้เป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษา ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษาส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับการบริหารงานบุคคล การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การนิเทศงาน และการประเมินประสิทธิภาพของการสอน

3. การเงินและงานธุรการ งานด้านนี้เป็นส่วนสำคัญยิ่งในการส่งเสริมการเรียน การสอน สิ่งที่ผู้บริหารควรจะทำให้ความสนใจ ได้แก่ การทำงานงบประมาณ การใช้จ่ายตาม แบบแผนทางราชการ งานสารบรรณ งานประชาสัมพันธ์ และงานพัสดุครุภัณฑ์

4. งานกิจการนักเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องจัดการเกี่ยวกับนักเรียนในเรื่อง ต่อไปนี้ การบริหารกิจการนักเรียน การจัดรูปองค์การของนักเรียน ระเบียบและระเบียบต่าง ๆ การจัดบริการต่าง ๆ แก่นักเรียน การควบคุมความประพฤติและระเบียบวินัยของนักเรียน

5. อาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ การจัดโปรแกรมการเรียนการสอน และการบริการนักเรียน จำเป็นต้องใช้สถานที่และวัสดุอุปกรณ์ งานด้านนี้มีความหมายรวมถึงอาคาร สถานที่ สนาม วัสดุอุปกรณ์เพื่อการศึกษา ผู้บริหารควรจะสนใจในเรื่องเกี่ยวกับการวางแผน อาคารสถานที่ การพัฒนาและบำรุงรักษาอาคารสถานที่ และวัสดุอุปกรณ์เพื่อช่วยในการเรียน การสอน

6. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน งานด้านนี้ผู้บริหารควรจะต้องศึกษา เกี่ยวกับลักษณะของชุมชน ความต้องการของชุมชน การให้ข้อมูลของโรงเรียนแก่ชุมชน บทบาท ของโรงเรียนในชุมชน และบทบาทขององค์การต่าง ๆ ในชุมชน

แฮริส และฟิสค์ (Harris. 1963 : 7 - 10 ; Fisk. 1963 : 211 - 225) กล่าวถึงบทบาทของโรงเรียนโดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของโรงเรียนกับกิจกรรม 2 ประเภท คือ กิจกรรมที่สัมพันธ์กับนักเรียน และกิจกรรมที่สัมพันธ์กับการเรียนการสอน และกล่าวว่า โรงเรียนควรมีหน้าที่ดังนี้ คือ ด้านนิเทศการศึกษา ด้านการสอน ด้านการบริการนักเรียน ด้านธุรการ และด้านบริหารทั่วไป ส่วน มิลเลอร์ (Miller. 1965 : 175 - 440) ได้แบ่ง หน้าที่การบริหารการศึกษาออกเป็น 10 ประการ คือ งานเกี่ยวกับนักเรียน โปรแกรมการสอน การปฏิบัติงานตามโปรแกรมการสอน การบริหารบุคลากรที่ทำหน้าที่สอน การบริหารบุคลากรที่

ไม่ใช่ผู้สอน งานด้านอาคารเรียน อุปกรณ์การศึกษา บริการเสริมวิชาการ งานด้านการเงิน และงานเกี่ยวกับการประเมินผล และกล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่บริหารโรงเรียนและแสดงบทบาทของผู้นำในโรงเรียน ดังนั้น ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนต้องสอดคล้องกับภารกิจของโรงเรียน

โจนส์ และคนอื่น ๆ (Jones and others. 1969 : 176 - 183) มีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาต้องแสดงบทบาทของผู้นำ ดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้นำทางโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบในความก้าวหน้าทางวิชาการ โดยเข้าร่วมเป็นสมาชิกกับสมาคมวิชาชีพของตน รู้จักผลิตและใช้งานวิจัยเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา แสดงให้เห็นว่าจุดมุ่งหมายของโรงเรียนย่อมเหนือกว่าจุดมุ่งหมายของตนเอง รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน เป็นผู้มีจริยธรรมและคุณธรรม มีความเชื่อมั่นและเชื่อในศักดิ์ศรีของเพื่อนร่วมงาน รู้จักวิธีที่จะขอคำปรึกษาจากบุคคลอื่น ท่วงใบสวัสดิกภาพของเพื่อนร่วมงาน มีความศรัทธาในวิชาชีพของตนเอง

2. สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เนื่องจากสถานศึกษาเป็นสถาบันทางสังคมและเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ดังนั้นโรงเรียนควรบริการสังคมและให้สังคมได้ช่วยเหลือสนับสนุนโรงเรียนด้วย

3. เป็นผู้นำในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์เพื่อการศึกษาและวิจัย ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องจัดหาวัสดุอุปกรณ์ บำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนอาคารสถานที่เพื่อช่วยให้การเรียนการสอนเป็นไปด้วยความสะดวกและเกิดประโยชน์สูงสุด ต้องสนใจเกี่ยวกับการวิจัยและวิทยาการใหม่ ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการเรียนการสอน

4. รู้จักประเมินผลงานของตนเอง ผู้บริหารโรงเรียนมิใช่มีหน้าที่ปฏิบัติเฉพาะงานประจำวันเท่านั้น ยังต้องมีความเป็นผู้นำอีกด้วย พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนควรมีส่วนส่งเสริมการเรียนการสอน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องประเมินบทบาทของตนเองอยู่เสมอ

รัชนี วิเศษสังข์ (2537 : 18) กล่าวถึงผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำปวิวรรต (Transformational Leadership) จะมีบทบาทเป็นผู้ริเริ่ม ผู้ตัดสินใจ และผู้สั่งการน้อยที่สุด แต่จะมีบทบาทค่อนข้างมากในการเป็นผู้รับรู้ ผู้ประสานงาน ผู้สนับสนุน และผู้อำนวยความสะดวก เพื่อให้สมาชิกในหน่วยงานมีโอกาสใช้ความสามารถของตนในการริเริ่มงานตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ และพัฒนางานในหน้าที่ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา แนวคิด

เกี่ยวกับภาวะผู้นำเริ่มให้ความสำคัญกับการมอบหมายงาน กระจายอำนาจให้ลูกน้องรับผิดชอบมากขึ้น การให้อิสระแก่ลูกน้องผู้ร่วมงานในการแสดงความคิดเห็นให้มีส่วนร่วมในการวางแผน และตัดสินใจดำเนินการงานในหน้าที่ของตน และในที่สุดมีความเชื่อว่า การให้ลูกน้องปฏิบัติงานทุกคนมีส่วนร่วมในการคิดตัดสินใจแก้ปัญหา วางแผนปฏิบัติงาน รู้จักริเริ่มสร้างสรรค์งาน จะนำมาซึ่งความก้าวหน้า การเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงานที่มั่นคงแน่นอน และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างแท้จริง และนี่คือที่มาของภาวะผู้นำปรัวรต (Transformational Leadership)

การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ปฏิบัติภารกิจตามที่กรมสามัญศึกษาได้กำหนดไว้ ดังนั้นการบริหารโรงเรียนจึงต้องปฏิบัติตามภารกิจให้ได้ ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ เพื่อสนองนโยบายของกรมสามัญศึกษา คือ ปฏิบัติภารกิจให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา (กรมสามัญศึกษา. 2536 : 1) ที่มีกำหนดไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีภารกิจ 6 ด้าน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ แคมป์เบลล์ และคนอื่น ๆ (Campbell and others. 1978 : 116 - 149) ฉะนั้นจึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติกันในปัจจุบันมี 6 ด้าน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคลากร การบริหารงานกิจการนักเรียน การบริหารงานธุรการและการเงิน การบริหารอาคารสถานที่ การบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน

กระบวนการบริหาร

ลูเธอร์ กุลิค และ ลินดอล เออร์วิค (Luther Gulick and Lyndall Urwick) สรุปไว้ใน "The Science of Administration" ว่า กระบวนการบริหารประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 7 ประการ หรือเรียกย่อ ๆ ว่า "POSDCoRB Model" ซึ่งอธิบายความหมายได้ดังนี้

1. P = Planning หมายถึง การวางแผนอันเป็นการคาดเหตุการณ์ในอนาคต ซึ่งจะต้องคำนึงถึงนโยบาย เพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นไว้มีความสอดคล้องต้องกันในการดำเนินงาน
2. O = Organizing หมายถึง การจัดส่วนราชการหรือองค์การ ซึ่งต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เช่น การจัดแบ่งงาน ช่วงการควบคุม หน่วยงานหลัก หน่วยงานที่ปรึกษา

3. S = Staffing หมายถึง การจัดหาบุคคลและเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดไว้ รวมทั้งการเสริมสร้างและธำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บริหาร

4. D = Directing หมายถึง การอำนวยการ การควบคุมงาน และนิเทศงาน รวมหมายถึง การตัดสินใจสั่งการ ซึ่งเป็นหลักอันสำคัญยิ่งของการบริหารงาน

5. Co = Co-ordinating หมายถึง การประสานงานเพื่อการดำเนินงานไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น

6. R = Reporting หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานตลอดจนการประชาสัมพันธ์ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสารโดยตรง

7. B = Budgeting หมายถึง งบประมาณ ศึกษาให้ทราบถึงระบบและกรรมวิธีในการบริหารเกี่ยวกับงบประมาณและการเงิน ตลอดจนการใช้วิธีการงบประมาณเป็นเครื่องมือในการควบคุมงาน

จากขั้นตอนทั้ง 7 ประการ ที่ กุลิกและเออร์วิค (Gulick and Urwick) สรุปไว้จะเห็นได้ว่า

การตัดสินใจสั่งการหรือการวินิจฉัยสั่งการ เป็นขั้นตอนของกระบวนการบริหารที่สำคัญ ซึ่งได้รับการยอมรับจากนักศึกษากิจการทางบริหารองค์การโดยทั่วไปเป็นอย่างมาก อาจกล่าวได้ว่าการตัดสินใจสั่งการเป็นหัวใจของการบริหารและมีความสำคัญมากน้อยแตกต่างกันในทุกระดับขององค์การ ไม่ว่าจะศึกษาการบริหารด้านใดก็ตาม มักต้องศึกษาเรื่องการตัดสินใจควบคู่ไปด้วยเสมอ โดยที่แนวคิดทางการบริหารถือว่า

1. ในการบริหารหน่วยงาน ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ทั้งด้านการตัดสินใจและการลงมือปฏิบัติ เดิมผู้บริหารมักจะเน้นการลงมือปฏิบัติมากกว่าการตัดสินใจ แต่การบริหารในปัจจุบันผู้บริหารมักจะเป็นผู้ตัดสินใจมากกว่าการลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง อย่างไรก็ตามกระบวนการตัดสินใจ และการปฏิบัติเป็นกระบวนการที่ต้องกระทำต่อเนื่องกันเสมอจะขาดอย่างใดอย่างหนึ่งมิได้

2. หน้าที่หลักของการบริหาร คือ การควบคุมและการอำนวยการให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสมในทุกสภาพการณ์ ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารเป็นกระบวนการของการอำนวยการและการควบคุมวิถีชีวิตของคนที่อยู่ร่วมกันในองค์การ

3. การตัดสินใจสั่งการได้รับการยอมรับว่าเป็นหัวใจขององค์การ และเป็นกระบวนการบริหารตลอดมาทุกยุคทุกสมัย

จรัส โพธิ์ศิริ (2523 : 10 ; อ้างอิงมาจาก เชียร์) ซึ่งได้เขียนไว้ในหนังสือธรรมชาติของการบริหารว่า ต้องประกอบด้วยกระบวนการดังนี้

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การวินิจฉัยสั่งการ (Decision Making)
4. การประสานงาน (Co-ordinating)
5. การควบคุมงาน (Controlling)

จากกระบวนการบริหารดังกล่าว จะเห็นได้ว่า การวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจสั่งการ (Decision Making or Directing) เป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของการบริหารงานภารกิจขององค์การหรือหน่วยงานจะดำเนินไปด้วยดี จะต้องอาศัยการตัดสินใจสั่งการที่ดีและถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์

ไซมอน (Simon) ซึ่งได้รับฉายาว่าเป็นบิดาและนักทฤษฎีการตัดสินใจให้ความสำคัญของการตัดสินใจสั่งการว่า "การบริหารคือ การตัดสินใจ" เมื่อพิจารณาถึงความหมายของการวินิจฉัยสั่งการ สมพงษ์ เกษมสิน เขียนไว้ว่า "การวินิจฉัยสั่งการ คือ การชี้แจงไตร่ตรอง และตัดสินใจเลือกทางดำเนินงานที่เห็นว่าดีที่สุดทางใดทางหนึ่งจากหลาย ๆ ทาง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ" จึงเห็นได้ว่า การตัดสินใจสั่งการหรือการวินิจฉัยสั่งการมีความสำคัญในการปฏิบัติงานมาก เพราะการปฏิบัติงานนั้นเป็นผลที่เกิดจากการตัดสินใจและสั่งการให้มีการปฏิบัติงาน การตัดสินใจที่ดีย่อมนำไปสู่ความสำเร็จ การตัดสินใจสั่งการที่ผิดพลาดย่อมมีผลถึงความล้มเหลวขององค์การได้

ความหมาย

คำว่า การตัดสินใจ (Decision Making) บางท่านใช้คำว่า การตัดสินใจสั่งการ การวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งความหมายที่แท้จริงเป็นความหมายเดียวกัน อย่างไรก็ตามก็ได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่า "การตัดสินใจ" ไว้มากมาย แต่มีความหมายในแนวเดียวกันดังนี้

ภิญโญ สาร (2526 : 242 - 243) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจคือการเป็นลักษณะหนึ่งของพฤติกรรมในการเลือกสิ่งที่มีให้เลือกหลาย ๆ อย่าง ซึ่งต้องอาศัยทั้งเหตุผล ความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ และการหยั่งรู้เหตุผลที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

สมพงศ์ เกษมสิน (2526 : 36) กล่าวว่า การวินิจฉัยสั่งการ คือ การซึ่งใจไตร่ตรอง และตัดสินใจเลือกทางดำเนินงานที่เห็นว่าดีที่สุดทางใดทางหนึ่งจากหลาย ๆ ทาง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

วุฒิชัย จานงค์ (2533 : 3) กล่าวว่า กระบวนการตัดสินใจ คือ เทคนิควิธีที่จะลดจำนวนทางเลือกหลาย ๆ ทาง ให้เหลือเพียงทางเลือกเดียว หรือเลือกทางเลือกทางใดทางหนึ่งนั่นเอง

อรุณ รักธรรม (2527 : 420) ให้ความหมายไว้ว่า การตัดสินใจ คือ การตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติที่มีอยู่หลายทาง เป็นแนวทางปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

ส่วน นัทรี แสงทองศรีกมล (2527 : 20) ได้สรุปความหมายของการตัดสินใจไว้ดังนี้ การตัดสินใจ คือ การคิดพิจารณาอย่างรอบคอบเพื่อเลือกทางที่ดีที่สุดจากทางเลือกหลาย ๆ ทาง เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

วิจิตร วรุตบางกูร (2525 : 193) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ หมายถึง การได้พิจารณาแล้วตกลงใจเลือกวิธีที่ดีที่สุดเพื่อนำ ไปสู่นโยบายการปฏิบัติงานหรือเพื่อแก้ปัญหาอันใดอันหนึ่ง

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการชาวต่างประเทศที่ให้ความหมายไว้ เช่น กอร์ (Gore. 1964 : 707) กล่าวว่า การตัดสินใจ คือการเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีหลายทาง ทางใดทางหนึ่งเป็นแนวทางในการปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

คุนทซ์ และดอนเนลล์ (Koontz and Donnell. 1973 : 173) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การตัดสินใจ คือ การเลือกแนวทางปฏิบัติจากทางเลือกหลาย ๆ ทาง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการวางแผนว่าจะทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร โดยใคร และอย่างไร

นิวแมน และซัมเมอร์ (Newman and Sumner. 1965 : 253) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นการวางแผนที่ล้าลึกกว่าการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูล ข่าวสาร ความผัน และดุลยพินิจ แต่การตัดสินใจเป็นการรวมเอาปัจจัยดังกล่าวเข้าด้วยกัน แล้ววินิจฉัยว่าควรจะทำอะไรมากที่สุด

สรุปได้ว่า การตัดสินใจ คือ การพิจารณาหรือใช้ดุลยพินิจอย่างรอบคอบ เพื่อเลือกแนวทางที่ดีที่สุดจากทางเลือกหลาย ๆ ทางเลือก ที่สามารถแก้ไขปัญหาหรือวางแผน แก้ปัญหาไว้ล่วงหน้าเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

ความสำคัญของการตัดสินใจ

หน้าที่อันสำคัญยิ่งของผู้บริหาร คือ หน้าที่ในการตัดสินใจ ทั้งนี้ เนื่องจากการตัดสินใจ นอกจากจะเป็นสิ่งที่ยากแก่การกระทำให้ถูกต้องแล้ว ถ้าผู้บริหารตัดสินใจได้ถูกต้องเหมาะสม กิจกรรมทุกองค์การย่อมเจริญก้าวหน้าไปด้วยดี แต่ถ้าผู้บริหารตัดสินใจผิดพลาดจะเกิดผลเสียต่อทุกคนในองค์การ และอาจมีผลต่อความคงอยู่หรือสลายไปขององค์การอีกด้วย จึงอาจกล่าวได้ว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การใด ๆ ก็ตามส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจของผู้บริหารนั่นเอง

ในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายในองค์การใด ๆ บุคลากรขององค์การต่างก็เพ่งมองทางเลือกที่เกิดจากการตัดสินใจของผู้บริหาร อันเปรียบเสมือนเข็มทิศที่จะชี้แนวทางให้องค์การดำเนินไปสู่ทิศทางที่จะเกิดผลดีที่สุด ดังนั้น การตัดสินใจจึงถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารงาน บรรดากระบวนการอย่างอื่นล้วนแต่ดำเนินไปเพื่อช่วยให้การตัดสินใจได้ดีขึ้น เหมาะสมขึ้นทั้งสิ้น

การตัดสินใจเป็นศิลปะและภาระหน้าที่อันสำคัญต่อการบริหารทุกประเภท ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารมีภาระหน้าที่ที่จะทำการตัดสินใจอยู่เสมอ โดยปกติกับบริหารจะต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ร้อยละ 50 ของเวลาทั้งหมดในเรื่องของการตัดสินใจ (พจน์ ธัญญพันธ์. 2521 : 9)

การตัดสินใจเป็นปัญหาที่ยิ่งที่ผู้บริหารต้องประสบอยู่เสมอ เพราะการตัดสินใจ ทุกครั้งของผู้บริหาร มีผลกระทบต่อบรรยากาศและองค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ทั้งทางตรงและทางอ้อม ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับใด ในองค์การ ผู้บริหารจะต้องไตร่ตรองเพื่อตัดสินใจให้ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ การตัดสินใจเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกคนจะละเว้นหรือหลีกเลี่ยงไม่ได้ ฉะนั้นสิ่งที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงาน คือ การตัดสินใจอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อมิให้เกิดปัญหาต่อเนื่องตามมา เฮอ์เบอร์ท เอ ไซมอน (Herbert A. Simon. 1957 : 96) กล่าวว่า "การตัดสินใจ คือ หัวใจ

สำคัญของการบริหาร" จึงเห็นได้ว่าการตัดสินใจมีความสำคัญต่อกระบวนการบริหารการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง เพราะผลของการปฏิบัติภายหลังการตัดสินใจ อาจนำไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การได้

นอกจากนี้ อรุณ วัชรธรรม (2526 : 419 - 420) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นเสมือนหัวใจของการบริหารงานหรือการจัดการ ทั้งนี้ด้วยเหตุผลที่ว่า ถ้าจะพิจารณาถึงการดำเนินการที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ใด ๆ ขององค์การ มักจะเริ่มตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์และความจำเป็นที่จะต้องมียุทธประสงค์เช่นนั้น ขึ้นต่อไปจะมีการกำหนดนโยบายหรือกลวิธีให้ไปตามวัตถุประสงค์นั้น ๆ นับว่าเป็นการตัดสินใจอีกชั้นหนึ่งที่จะทำการเลือกสรรวิธีทางที่เหมาะสมที่สุด โดยเชื่อมั่นว่าจะเป็นวิธีทางนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่ต้องการนั้น ๆ ได้

หากจะพิจารณากระบวนการหน้าที่ทางการจัดการขั้นต่อไป อันหมายถึง การวางแผนงาน การจัดรูปองค์การ การสรรหาบุคลากร การจัดสรรทรัพยากรทุกชนิด ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการติดตามควบคุมงาน การตรวจสอบ การปฏิบัติงานตามแผนงาน จะเป็นได้ว่าในทุกขั้นตอนที่กล่าวนั้นจะต้องมีกระบวนการอย่างหนึ่งคือ การตัดสินใจแผ่อยู่ตลอดเวลา ไม่เช่นนั้นแล้วจะดูประหนึ่งว่าในการจัดการหรือการตัดสินใจงานในองค์การนั้นเป็นไปโดยอัตโนมัติ ซึ่งสามารถใช้เครื่องมือหรือเครื่องจักรทันสมัยเพียงใดก็ตามมาช่วยในการทำงาน หรือการบริหารงานในด้านใดก็ตาม ก็ไม่สามารถมองข้ามการใช้ความสามารถของตัวบุคคล หรือการตัดสินใจของตัวบุคคลในการดำเนินกิจการนั้นไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้เลย

เพราะฉะนั้นจะเห็นได้ว่า ท้ายที่สุดแล้วผู้บริหารหรือผู้นำจะสามารถดำเนินการทุกอย่างเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้ และผู้บริหารจะต้องทำการตัดสินใจทุกขั้นตอน เครื่องจักรที่นำมาใช้จะมีส่วนแต่เฉพาะช่วยจัดเตรียมข้อมูล ซึ่งจะใช้เป็นส่วนประกอบในการตัดสินใจ และช่วยให้กระบวนการตัดสินใจทำได้รวดเร็วขึ้นเท่านั้น

เมื่อการตัดสินใจมีความสำคัญมากดังกล่าแล้ว นักวิชาการจึงสนใจศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการตัดสินใจในประเด็นที่ว่า ผู้บริหารได้ตัดสินใจอย่างไร และผู้บริหารควรจะตัดสินใจอย่างไร จึงจะเรียกว่าเป็นการตัดสินใจที่ดีที่สุด

ธรรมชาติ-กระบวนการตัดสินใจ

เนื่องจากการตัดสินใจนั้นเป็นกระบวนการเลือกทางเลือกในระหว่างทางเลือกต่าง ๆ แต่ในกระบวนการเลือกทางต่าง ๆ ดังกล่าวนั้น มีสิ่งที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับหลายประการ วุฒิชัย จานงค์ (2523 : 3 - 4) ให้ความเห็นว่า การตัดสินใจมีระดับความสำคัญอยู่ 3 ประการ ซึ่งถือว่าเป็นธรรมชาติของการตัดสินใจคือ

1. กิจกรรมด้านเชาวนปัญญา (Intelligence activity) หมายถึง การสืบเสาะหาข้อมูล ข่าวสาร สภาพสิ่งแวดล้อมสำหรับการใช้ในการตัดสินใจ
2. กิจกรรมการออกแบบ (Design activity) เป็นการสร้างการพัฒนาและการวิเคราะห์แนวทางต่าง ๆ ที่น่าจะนำไปปฏิบัติได้
3. กิจกรรมการคัดเลือก (Choice activity) คือ การเลือกทางเลือกอันเหมาะสมที่จะนำไปปฏิบัติจริงได้

ขั้นตอนทั้งสามประการนี้ทำให้เห็นธรรมชาติที่สำคัญของการตัดสินใจว่า เป็นกระบวนการตามลำดับขั้นในอันที่จะเลือกทางเลือกทางใดทางหนึ่งออกมาสำหรับการปฏิบัติ ดังนั้นหลักการตัดสินใจมิได้สิ้นสุดที่การเลือกแนวทางปฏิบัติ แต่จะ ไปสิ้นสุดที่การปฏิบัติตามทางเลือกที่เลือกไว้แล้วนั่นเอง

ประเภทของการตัดสินใจ

รังสฤษฎ์ ศรีวิชัย (2525 : 12) สรุปว่า การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารนั้นพิจารณาแยกประเภทได้จากสถานการณ์ 3 ลักษณะ คือ

1. การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่แน่นอน (Condition of Certainly) เป็นการตัดสินใจในสถานการณ์ที่เป็นปกติ ตามแบบอย่างธรรมเนียมที่เคยปฏิบัติมานาน มีข้อมูล ข่าวสารเพียงพอในการประกอบการตัดสินใจ
2. การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่เสี่ยง (Condition of Risk) เป็นการตัดสินใจที่ผู้บริหารจะต้องทำโดยที่ทราบถึงความน่าจะเป็นเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น โดยอาศัยทฤษฎีความน่าจะเป็น (Probability theory) เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบหรือคาดการณ์ช่วยในการตัดสินใจ

3. การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน (Condition of Uncertainty) เป็นการตัดสินใจที่ผู้บริหารหรือผู้ตัดสินใจไม่ทราบภาวะความน่าจะเป็นของทางเลือก ในการตัดสินใจ จึงมักจะอาศัยประสบการณ์ คลุมพินิจ หรือตัวอย่างใกล้เคียง ประกอบการตัดสินใจ สมบูรณ์ พรหมภาพ (2521 : 216 - 217) ได้แบ่งประเภทของการตัดสินใจ เป็น 2 วิธี คือ

1. แบ่งตามกิจกรรมทางการบริหาร มี 2 ประเภท คือ

1.1 การตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดหรือวางนโยบาย

1.2 การตัดสินใจเกี่ยวกับการรับนโยบายไปปฏิบัติหรือการเลือกวิธีปฏิบัติตามนโยบาย

2. แบ่งตามปัญหาของการบริหาร แยกเป็น 2 ประเภท คือ

2.1 การตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาประจำวัน ได้แก่ ปัญหาที่อาจเกิดจากการปฏิบัติตามภาระหน้าที่ประจำ หรือปัญหาที่เกิดจากงานประจำ ซึ่งเป็นปัญหาที่ไม่ค่อยยุ่งยากนัก เพราะมีระเบียบแบบแผนอยู่แล้ว

2.2 การตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาหลัก ได้แก่ ปัญหาที่เกิดจากสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และมีผลกระทบกระเทือนต่อนโยบายหลักขององค์การ ส่วนมากเป็นปัญหาที่ไม่อาจตัดสินใจได้ด้วยการอาศัยกฎหมาย ระเบียบแบบแผนแต่อาศัยข้อมูลต่าง ๆ มาประกอบ

สุชาติ เมืองแก้ว (2520 : 20) ได้สรุปประเภทของการตัดสินใจเป็น 3 แนวทาง คือ

1. การตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบาย

2. การตัดสินใจทางบริหาร

3. การตัดสินใจเฉพาะเรื่อง

ลำดับชั้นของกระบวนการตัดสินใจ

ลักษณะและสาระสำคัญของกระบวนการตัดสินใจ ได้มีนักวิชาการให้ความเห็นไว้หลายทฤษฎี กระบวนการตัดสินใจในแนวของพฤติกรรมจัดเป็นอีกทฤษฎีหนึ่ง เอ็ดวิน บี ฟลิปโป (สมพงศ์ เกษมสิน. 2519 : 193 - 194 ; อ้างอิงมาจาก Edwin B. Plippo. 1965 : 36 - 40) ได้เสนอแนวคิดในการจัดลำดับชั้นของกระบวนการตัดสินใจไว้ดังนี้

1. สืบสวนให้ได้ข้อเท็จจริงแล้ว พิจารณาปัญหาที่จะต้องวินิจฉัยว่ามีความมุ่งหมายอย่างไร ชัดแจ้งหรือกระทบกระเทือนต่อองค์การอย่างไร หรือไม่ ทั้งนี้ต้องไม่ลืมหลักการพิจารณาถึงเหตุผลที่จะเกิดขึ้นจากการวินิจฉัยนั้น การพิจารณาในประการนี้มีลักษณะเป็นการสร้างขอบเขตของปัญหาและวิธีที่จะวินิจฉัยให้แคบเข้า ในการนี้จำเป็นต้องอาศัยความรู้และความรอบคอบประกอบกัน

2. พิจารณาเลือกแนวทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีอยู่หลายทาง โดยเลือกไว้สำหรับเป็นแนวทางพิจารณาขั้นสุดท้าย 3 - 5 ประการ ซึ่งในการนี้จำเป็นต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และภูมิหลังของผู้วินิจฉัยปัญหาเป็นส่วนประกอบ

3. รวบรวมข้อมูลที่เป็นข่าวสารเพื่อทำการวิเคราะห์เกี่ยวกับแนวทางแก้ปัญหาที่ได้เลือกไว้จากข้อ 2 การเลือกแนวทางแก้ปัญหาไว้เพียง 3 - 5 ประการนี้ จะช่วยประหยัดเวลาและตัวงของปัญหาให้แคบเข้า โดยไม่ต้องรวบรวมข้อมูลและข่าวสารทั้งหมด เพราะจะทำให้เสียเวลาสิ้นเปลืองมาก

4. พิจารณาผลดีและผลเสียที่เกิดจากการเลือกวิธีแก้ปัญหานั้น ๆ โดยอาศัยการวิเคราะห์เปรียบเทียบจากข้อมูลและข่าวสารที่รวบรวมไว้ แล้วเลือกวิธีการที่คาดว่าจะดีที่สุดเป็นแนวทางวินิจฉัยสั่งการต่อไป

ไซมอน (Simon, 1960 : 2) แสดงความเห็นไว้ว่า กระบวนการตัดสินใจควรประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจ
2. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมอันเป็นข้อมูลนั้น เพื่อกำหนดทางเลือกในการตัดสินใจ
3. การตัดสินใจเลือกทางที่เห็นว่าดีที่สุด

สมยศ นาวิการ (2529 : 115 - 122) กล่าวว่า กระบวนการตัดสินใจ หมายถึง วิธีการในการตัดสินใจอย่างมีระบบ มีขั้นตอน ตามลำดับ และได้เสนอขั้นตอนหรือการตัดสินใจ 3 ขั้นตอนดังนี้

1. การระบุปัญหาและการพิจารณาสาเหตุของปัญหา หมายถึง การค้นให้พบตัวปัญหาที่แท้จริงคืออะไร แล้ววิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา ตลอดจนลำดับความสำคัญก่อนหลังในกรณีที่มีความร้ายแรงของผลกระทบต่อองค์การของปัญหา ความยุ่งยากมากน้อยของปัญหาแต่ละข้อ
2. การสร้างและการประเมินทางเลือก ได้แก่ การพิจารณาหาแนวทางการแก้ปัญหาหลาย ๆ แนวทางอย่างมีเหตุผล ไม่รีบร้อน ทางเลือกหลาย ๆ ทางจะทำให้การตัดสินใจ

มีประสิทธิภาพมากขึ้น การหาทางเลือกจะใช้วิธีการระดมสมอง ความคิด จากบุคลากรหลาย ๆ ฝ่าย เพื่อให้ได้ข้อมูล ข่าวสาร ข้อเท็จจริงประกอบการตัดสินใจมากขึ้น แล้วบันทึกข้อดี ข้อเสีย ของทางเลือกเหล่านั้น กำหนดวัตถุประสงค์ของทางเลือกให้เด่นชัด คาดคะแนผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากการเลือกแนวทางดังกล่าว

3. การดำเนินการตัดสินใจ ในการตัดสินใจเลือกแนวทางใดต้องนึกถึงคุณภาพมากกว่า การยอมรับของบุคลากรในองค์การเสมอ แต่ถ้าได้ทั้งคุณภาพของทางเลือกและเกิดการยอมรับ ในหน่วยงานด้วยแล้ว ถือว่าเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด

การตัดสินใจอาจใช้กระบวนการกลุ่มแก้ปัญหาที่หนักหรือร้ายแรง หรืออาจใช้การตัดสินใจ ของผู้บริหารคนเดียว หรือคณะบุคคลได้

วุฒิชัย จานงค์ (2533 : 4 - 7) ได้เสนอขั้นตอนหรือกระบวนการตัดสินใจ 6 ขั้นตอน ดังนี้คือ

1. การแยกแยะตัวปัญหา (Problem Identification) ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญ ในกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งจะต้องจับประเด็นปัญหาให้ถูกต้อง ค้นหาปัญหาที่แท้จริงให้พบและ ถือว่าการค้นหาจนรู้ปัญหาที่แท้จริง เสมือนการแก้ปัญหาเสร็จแล้วครั้งหนึ่งทีเดียว แล้วแยกแยะ ปัญหา นั้น ๆ ให้ละเอียดทุกแง่มุม หรือวิเคราะห์ปัญหาให้ละเอียดนั่นเอง

2. การหาข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับปัญหา (Information Search) ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูล ข่าวสาร ข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับปัญหาเพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหา ซึ่งอาจพบทั้งเหตุโดยตรงและโดยอ้อม ข่าวสารที่ได้จะต้องเกี่ยวข้องกับสาเหตุของปัญหามาก ที่สุด จำเป็นต่อการแก้ปัญหา ตลอดจนมีปริมาณมากพอจะช่วยในการตัดสินใจได้แน่นอนขึ้น

3. การประเมินค่าของข่าวสาร (Evaluation of Information) ได้แก่ ขั้นตอนในการคัดเลือกจัดระบบข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับปัญหา ข้อมูลใด ข่าวสาร ความรู้หรือ ข้อเท็จจริงใด ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับปัญหา สาเหตุของปัญหา หรือไม่ช่วยให้เกิดการตัดสินใจ ได้ดีขึ้น ควรตัดทิ้งไป คงไว้แต่ข่าวสารความรู้ที่ต้องการเท่านั้น

4. การกำหนดทางเลือก (Listing of Alternatives) ถือเป็นขั้นตอนที่ สำคัญมากที่สุดในการตัดสินใจพอ ๆ กับขั้นตอนที่หนึ่ง ขั้นตอนนี้จะสมบูรณ์หรือไม่ขึ้นอยู่กับ ข่าวสาร ความรู้ ตลอดจนข้อเท็จจริงที่ได้ประมวลมาจากขั้นตอนที่ 3 ทางเลือกต้องมี หลาย ๆ ระดับ และควรจัดลำดับความสำคัญเพื่อสะดวกในการเลือกไว้ด้วย

5. การตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติ (Selection of Alternatives) เป็นขั้นตอนในการตัดสินใจอย่างแท้จริง โดยเลือกแนวทางตามขั้นตอนที่ 4 ที่ประเมินแล้วว่าเหมาะสมที่สุด

6. ปฏิบัติการตามการตัดสินใจ (Implementation of Decision) ได้แก่ ขั้นตอนที่ปฏิบัติตามทางเลือกในขั้นที่ 5 เมื่อผลของการตัดสินใจอันหมายถึง การปฏิบัติในการแก้ปัญหาปรากฏออกมาเช่นไร ต้องมีการประเมินผลอีกครั้งหนึ่ง เพื่อจะสรุปได้ว่าการตัดสินใจนั้นเหมาะสมกับปัญหาเพียงใด

อรุณ รักธรรม (2526 : 421 - 423) ได้เสนอขั้นตอนการตัดสินใจดังนี้

1. ค้นหาปัญหาและแยกแยะปัญหา โดยถือว่าหากค้นหาปัญหาแล้ว กระบวนการตัดสินใจจะสำเร็จแล้วครึ่งหนึ่ง
2. หาข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจหรือปัญหานั้น ๆ ให้ได้มากและสมบูรณ์ที่สุด
3. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข่าวสารข้อมูล โดยพิจารณาในแง่ความจำเป็น ความเพียงพอ
4. กำหนดทางเลือกให้มีย่อย ๆ ทางเลือก เพื่อให้การตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

ทางเลือกที่ตรงกับประเด็นปัญหามากที่สุด จำเป็นที่สุด และมีข้อเสียที่น้อยที่สุด ควรจะเป็นแนวทางในการตัดสินใจ

5. การตัดสินใจเลือกทางเลือกตามข้อมูลดังกล่าวใน 1 - 4 ซึ่งถือว่าเป็นแนวทางที่ดีที่สุดในการตัดสินใจหรือการแก้ปัญหา

จากแนวคิดดังกล่าวมาแล้ว จึงพอสรุปได้ว่า ขั้นตอนในการตัดสินใจควรจะมีดังนี้

1. จับประเด็นปัญหาหรือเรื่องราวที่ต้องตัดสินใจให้ถูกต้อง โดยแยกแยะให้ละเอียดชัดเจน เพื่อสืบเสาะสาเหตุแท้จริงให้จงได้ และควรจัดลำดับความสำคัญด้วย
2. ประมวลข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ ตลอดจนข้อเท็จจริงทั้งปวงที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่จะช่วยในการแก้ปัญหาหรือเป็นแนวทางในการตัดสินใจได้
3. กำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาหรือตัดสินใจ ซึ่งควรจะมีหลาย ๆ ทางในแต่ละปัญหา อาจใช้กระบวนการกลุ่มหรือไม่ แล้วแต่สถานการณ์ที่เหมาะสม
4. เลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด แล้วปฏิบัติตาม

5. ประเมินผลการปฏิบัติในการตัดสินใจทุกครั้ง พร้อมบันทึกข้อดีข้อเสียในการปฏิบัติ การตัดสินใจด้วย เพื่อประโยชน์ในการเป็นแบบฉบับในคราวต่อไป

เกณฑ์การตัดสินใจ

เกณฑ์ในการตัดสินใจหรือแก้ปัญหาใด ๆ ในองค์การย่อมขึ้นอยู่กับผู้จัดการ หรือผู้บริหาร แต่ละคนไม่เหมือนกัน แต่เกณฑ์ที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจโดยทั่วไปมีดังนี้

1. เกณฑ์หาจุดสูงสุด หมายถึง การตัดสินใจที่อาศัยข้อมูลข่าวสารที่สมบูรณ์แบบที่สุด ทำให้กำหนดทางเลือกได้หลายทาง แล้วนำมาทางที่ดีและเหมาะสมที่สุดมาใช้ปฏิบัติการและถือว่าเป็นแนวทางการตัดสินใจที่ให้ผลในการปฏิบัติสูงสุดด้วย

2. เกณฑ์การหาทางเลือกที่ดีที่สุดจากทางเลือกที่ต่ำ ๆ หมายถึง การเลือกทางเลือก ที่ดีที่สุดในบรรดาทางเลือกที่มีค่าต่ำ ๆ เนื่องจากข่าวสาร ข้อมูล ไม่สมบูรณ์เพียงพอหรืออาจจะ ถูกบีบบังคับจากสถานการณ์ในขณะนั้นให้จำเป็นต้องเลือกเช่นนั้น

3. เกณฑ์การเลือกแนวทางที่มีผลเสียน้อยที่สุด หมายถึง ในกรณีที่มาแนวทางที่จะ ก่อให้เกิดผลดีจริง ๆ ไม่ได้แล้ว จำเป็นต้องเลือกแนวทางที่จะเกิดผลเสียต่อองค์การ จึงต้อง พยายามเลือกแนวทางตัดสินใจที่ให้ผลเสียน้อยที่สุด

4. เกณฑ์การสร้างความพึงพอใจ โดยการกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำไว้แล้ว เมื่อทาง เลือกต่าง ๆ ที่ให้ผลดีเท่านี้ไม่ได้แล้ว หากทางเลือกใดเข้าขั้นหรือถึงขั้นต่ำของมาตรฐานที่ กำหนดไว้แล้ว ผู้บริหารจะเลือกแนวทางนั้น (วุฒิชัย จานงค์. 2533 : 9 - 11)

พฤติกรรมการตัดสินใจ

พฤติกรรมการตัดสินใจหรือวิธีตัดสินใจของผู้บริหาร หมายถึง ลักษณะการกระทำ การปฏิบัติ หรือการเลือกแนวทางปฏิบัติ เพื่อบรรลุผลในการแก้ปัญหา หรือเพื่อให้กิจกรรมของ องค์การบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

โดยทั่วไปพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารจะปรากฏออกมาในลักษณะต่าง ๆ กัน สรุปได้ 2 ลักษณะ คือ

1. ปฏิบัติตามความเคยชิน กล่าวคือเมื่อเกิดปัญหาใหม่ ๆ จะเทียบเคียงกับปัญหา

เดิม และวิธีการแก้ปัญหา แล้วนำวิธีการเดิมมาใช้ หรือปรับปรุงใช้อีกครั้งหนึ่ง

2. การแก้ปัญหา เป็นพฤติกรรมการตัดสินใจหรือวิธีการที่เกี่ยวข้องกับปัญหาหรือสถานการณ์ที่แปลกใหม่ ไม่อาจนำเอาวิธีการเดิมใด ๆ มาใช้ได้ อาจจัดพฤติกรรมการตัดสินใจในลักษณะนี้ได้ คือลองผิด ลองถูก แล้วจึงทำการวิเคราะห์แนวทางและท้ายที่สุดคือจัดรูปแบบใหม่ได้แน่นอน (วุฒิชัย จานงค์. 2533 : 25 - 29)

วิธีการตัดสินใจตามแนวคิดของ วรูม และ เยตตอน (สมัยศ นาวีการ. 2523 : 151 ; อ้างอิงมาจาก Vroom and Yetton. n.d.) เสนอไว้ 5 ลักษณะ คือ

1. ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่
2. ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ผู้บริหารอภิปรายปัญหาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล หรือเป็นกลุ่ม

แล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง

4. ผู้บริหารอภิปรายปัญหาร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอาจจะยอมหรือไม่ยอมให้ความเห็นของกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ

5. ผู้บริหารประชุม มอบอำนาจและความรับผิดชอบการตัดสินใจให้กลุ่มหรือบุคคล โดยผู้บริหารจะจัดหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องเท่าที่มีไว้ให้ และดำเนินการตัดสินใจตามการตัดสินใจของกลุ่มหรือบุคคล ไม่ว่าจะออกมาในลักษณะใด

การแก้ปัญหตามแนวคิดของวรูมและเยตตอน (สุรพล บัวพิมพ์. ม.ป.ป. : 18 - 19 ; อ้างอิงมาจาก Vroom and Yetton. n.d.) กล่าวถึงการแก้ปัญหของกลุ่มในองค์การนั้น เมื่อผู้บริหารแสดงพฤติกรรมการแก้ปัญหาก็จะส่งผลกระทบต่อรูปแบบการบริหาร และพฤติกรรมการเป็นผู้นำด้วย การแก้ปัญหของผู้บริหารนั้นต้องมุ่งให้เกิดคุณภาพและการยอมรับขึ้นในองค์การรูปแบบการตัดสินใจแก้ปัญห 5 รูปแบบ คือ

รูปแบบ A ตัดสินใจโดยผู้บริหารคนเดียว

รูปแบบ B ตัดสินใจโดยผู้บริหารคนเดียว ภายหลังจากได้รับข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา

รูปแบบ C ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมพิจารณาปัญหาโดยปรึกษาทีละคน แล้วผู้บริหารตัดสินใจ

รูปแบบ D ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมพิจารณาปัญหาเป็นกลุ่ม แล้วให้ผู้บริหารตัดสินใจ

รูปแบบ E ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหาและตัดสินใจ ผู้บริหารจะรับการตัดสินใจ และนำไปปฏิบัติโดยให้กลุ่มรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่

การตัดสินใจแก้ปัญหาโดยยึดหลักคุณภาพและการยอมรับ ผู้บริหารควรเลือกใช้รูปแบบการตัดสินใจแก้ปัญหาในแต่ละรูปแบบให้เหมาะสม ตามตารางเสนอแนะต่อไปนี้
ตาราง การแก้ปัญหาตามสถานการณ์

กฎการแก้ปัญหา	ตัวแปร/สถานการณ์	รูปแบบการตัดสินใจ	
		หลีกเลี่ยง	ทางเลือกใช้
1. กฎข้อมูลข่าวสาร	ถ้าคุณภาพและความมั่นใจในการแก้ปัญหาจำเป็นมาก แต่ผู้บริหารไม่มีข้อมูลข่าวสารเพียงพอ หรือไม่ได้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับปัญหา	A	B, C, D E
2. กฎแห่งความเชื่อถือ	ถ้าคุณภาพและความมั่นใจในการตัดสินใจแก้ปัญหาจำเป็นมาก และผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อถือว่าเขาเหล่านั้นจะใช้ความพยายามเต็มที่ในการแก้ปัญหาในองค์การ	E	A, B, C D
3. กฎแห่งความสับสนของปัญหา	เมื่อคุณภาพของการตัดสินใจแก้ปัญหามีความสำคัญมาก แต่ผู้บริหารขาดข้อมูลที่จำเป็นและไม่มีผู้เชี่ยวชาญ รวมทั้งไม่รู้ว่ามีข้อมูลอยู่ที่ไหน	A, B, C	D, E
4. กฎแห่งการยอมรับ	ถ้าการยอมรับในการตัดสินใจของผู้บริหารโดยผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งในการที่จะปฏิบัติการแก้ปัญหาและแน่ใจว่าการตัดสินใจโดยพลการของผู้บริหารจะไม่ใช่ที่ยอมรับ	A, B	C, D, E
5. กฎแห่งความขัดแย้ง	ถ้าการยอมรับในการตัดสินใจของผู้บริหารเป็นสิ่งจำเป็น และแน่ใจว่าการตัดสินใจของผู้บริหารเพียงคนเดียวจะไม่ได้รับการยอมรับ และกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะมีข้อขัดแย้งกันในการแก้ปัญหา	A, B, C	D, E

กฎการแก้ปัญหา	ตัวแปร/สถานการณ์	รูปแบบการตัดสินใจ	
		หลีกเลี่ยง	ทางเลือกใช้
6. กฎแห่งความยุติธรรม	ถ้าคุณภาพการตัดสินใจแก้ปัญหาไม่สำคัญนัก และการยอมรับการตัดสินใจแก้ปัญหาสำคัญมาก และไม่ยอมรับการตัดสินใจของผู้บริหารเพียงคนเดียว	A, B C, D	E
7. กฎการยอมรับเป็นความสำคัญยิ่ง	ถ้าการยอมรับการตัดสินใจแก้ปัญหาเป็นสิ่งสำคัญเป็นอันดับแรก และแน่ใจว่าการตัดสินใจของผู้บริหารคนเดียวจะ ไม่ได้รับการยอมรับและถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อถือได้	A, B C, D	E

จากตารางวิเคราะห์การใช้รูปแบบการตัดสินใจแก้ปัญหาดังกล่าว ถึงแม้ว่าในเชิงการบริหารอาจจะไม่ได้ผลดีนักก็ตาม แต่จะได้ผลดีมากในเชิงการพัฒนาความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์การ

โรเบิร์ต แทนนเนบวม และวาร์เรน เฮช ชมิทท์ (Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt ; อ้างถึงใน กรมสามัญศึกษา. 2536 : 7 - 8) ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้นำ และจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 7 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้ตัดสินใจเอง แล้วแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบหรือปฏิบัติ
2. ผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้ชักชวนให้ผู้ร่วมงานยอมรับในการตัดสินใจสั่งการของตนเองก่อนที่จะให้ผู้ร่วมงานรับทราบไปปฏิบัติ
3. ผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้ขอทราบความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน ก่อนจะตัดสินใจสั่งการ
4. ผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้เสนอปัญหาจากผู้ร่วมงาน ขอคำแนะนำแล้วจึงตัดสินใจสั่งการ

5. ผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้ยินยอมหรือยินดีเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจสิ่งการได้
6. ผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้ระบุปัญหาและขอบเขตข้อจำกัดของปัญหาให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจ
7. ผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้อนุญาตให้ผู้ร่วมงาน ปฏิบัติหน้าที่หรือตัดสินใจได้ภายในขอบเขต

ที่กำหนด

แนวคิดดังกล่าวข้างต้นเป็นไปในลักษณะค่อนข้างสอดคล้องกัน โดยวิธีการตัดสินใจของผู้บริหารเกือบทุกกรณีมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะเป็นพฤติกรรมในด้านการยินยอมให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมมากขึ้นแตกต่างกันไป การให้โอกาสแก่ทุกคนเข้าร่วมตัดสินใจนั้น นอกจากจะทำให้เกิดความถูกต้องในการตัดสินใจเนื่องจากความสมบูรณ์ของข้อมูลแล้ว ยังเป็นการบำรุงขวัญและเพิ่มความร่วมมือในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น

ข้อมูลและการตัดสินใจ การตัดสินใจที่ถูกต้องจำเป็นต้องอาศัยข้อมูล ข้อมูลเป็นสิ่งที่ทำให้เราเข้าใจปัญหาและตัดสินใจแก้ปัญหาได้ถูกต้อง ข้อมูลจึงจำเป็นต้องถูกต้องและเที่ยงตรง ข้อมูลที่คลาดเคลื่อนย่อมทำให้การตัดสินใจผิดพลาด ดังนั้นวิธีการซึ่งให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ตรงความจริงจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อกระบวนการของการตัดสินใจ

ข้อมูลมีหลายระดับ ตั้งแต่ข้อมูลที่ได้จากการเดาจนกระทั่งถึงข้อมูลที่ถูกต้องและแท้จริงในการตัดสินใจ เราจะมีข้อมูลอยู่สองประเภทนี้ ข้อมูลประกอบด้วยข้อมูลทางสถิติและสถิติฐาน (การกำหนดรู้) สมมติฐานทั้งหมดนี้มีความเที่ยงตรงต่างกันไป จะต้องนำมารวมกันประกอบการพิจารณาการตัดสินใจ นักการศึกษาแผนใหม่ส่วนมากจะพิจารณาเฉพาะข้อมูลที่เป็นตัวเลข ซึ่งสามารถเขียนลงในตารางและแผนภูมิเพียงอย่างเดียวเท่านั้น อย่างไรก็ตาม ข้อมูลไม่ว่าจะเป็นตัวเลขหรือที่ได้จากการสังเกต ความรู้หรือการสันนิษฐานจะไม่มีประโยชน์ต่อการตัดสินใจ ถ้าข้อมูลเหล่านั้นห่างไกลจากความเป็นจริง ดังนั้นผู้บริหารที่ฉลาดย่อมให้ความสำคัญของข้อมูลทุกประเภทเท่าเทียมกัน มองข้อมูลด้วยการกำหนดรู้ผ่านการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ตั้งสมมติฐานว่าอะไรคือข้อที่ถูกต้อง (สุรพันธุ์ ยันต์ทอง. 2526 : 5)

ข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจควรเป็นข้อมูลที่มีลักษณะดังนี้คือ

1. ข้อมูลต้องถูกต้องแม่นยำเท่าที่จะเป็นไปได้
2. ข้อมูลต้องมาจากหลายแหล่ง ข้อมูลจากแหล่งเดียวอาจถูกต้องทั้งหมด แต่ไม่เพียงพอต่อการตัดสินใจ
3. ข้อมูลต้องได้มาโดยผ่านการพิจารณาอย่างสุขุมรอบคอบ ข้อมูลเพียงแหล่งเดียวไม่เพียงพอต่อการอ้างอิงในการตัดสินใจ

4. ข้อมูลแบบจิตวิสัย (Subjective data) มีความเที่ยงตรงต่อการตัดสินใจทั้งสิ้น แต่ต้องผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงก่อน

ขั้นตอนในการตัดสินใจที่ได้มาจากข้อมูลของ ชุมพล สวัสดิยากร (2520 : 64 - 66) เสนอไว้ดังนี้

1. การรวบรวมข้อมูล (Data collecting) เป็นขั้นตอนสำคัญก่อนการตัดสินใจ การตัดสินใจสิ่งการที่ต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้มาศึกษาเสียก่อน
ข้อสำคัญ

1.1 ข้อเท็จจริงในเรื่องนั้น ๆ มีความเจริญอยู่อย่างไร

1.2 ข้อมูลนั้นมีส่วนอันจะเป็นประโยชน์หรือคุณค่าต่อกิจกรรมที่จะปฏิบัติอยู่อย่างไร ซึ่งอาจจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคคล สถานที่ เวลา สถานการณ์ หรือที่เป็นปัญหา ซึ่งจะต้องรวบรวมข้อมูลให้เพียงพอ และจะต้องทำการศึกษาข้อมูลที่ได้มาอย่างพิถีพิถัน เช่น จะเดินทางไปเที่ยวใหม่จะไปโตบวณไฟ เครื่องบิน รถทัวร์ อย่างไรจึงจะดี เหมาะสม ก็ต้องหาข้อมูลก่อน

2. การวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis) คือ การนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์แยกแยะให้เห็นถึงปัญหาว่าเกิดจากอะไร เกี่ยวพันกันอย่างไร เป็นปัญหาเล็กหรือปัญหาใหญ่ ลักษณะของปัญหาเป็นอย่างไร เช่น วิเคราะห์เรื่องคน เรื่องเงิน สถานที่ เวลา วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ รวมทั้งเหตุการณ์ที่ผ่านมาแล้ว ที่กำลังเป็นอยู่และเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นต่อไป การวิเคราะห์ก็เท่ากับหมอดตรวจอาการของคนไข้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น วัดความดันโลหิต ตรวจสมอง ปัสสาวะ เลือด เอ็กซ-เรย์ ส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่เกิดขึ้น โดย เอ็กซ-เรย์หลาย ๆ ด้าน หลายมิติ ถ้าเป็นการตัดสินใจใหญ่ หรือที่ไม่เคยทำมาก่อน ต้องมีการประชุมในเรื่องที่วิเคราะห์นั้น โดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาเฉพาะและสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยการนำเทคโนโลยีเข้าช่วย เมื่อวิเคราะห์ตรวจเสร็จแล้วจึงลงความเห็น ข้อนี้อาจจะใช้วิธีการขั้นสูตรโรคของแพทย์ที่ต้องใช้เครื่องมือหลายอย่างประกอบหรือวิธีการของการพิจารณาคดีของศาลต้องฟังคำพยานของฝ่ายโจทก์ คำพยานฝ่ายจำเลยเข้าสืบว่าน้ำหนักของใครดีกว่ากัน แล้วจึงประชุมปรึกษาพิจารณาให้ความเห็นว่าลู่ทางควรจะเป็นอย่างไร โดยนำทางเลือกหลาย ๆ ทางมาเปรียบเทียบกันถึงข้อดีข้อเสียของแต่ละทาง

3. การตัดสินใจ (Decision making) เมื่อได้มีการประชุมปรึกษาพิจารณารู้ถึงสาเหตุแห่งปัญหาและวิธีการต่าง ๆ ที่จะแก้ปัญหานั้นแล้วก็ต้อง

3.1 นำข้อเท็จจริงทั้งหมดมารวมกัน

3.2 ทำการชั่งใจ

3.3 กำหนดแนวทางปฏิบัติหรือเลือกทางที่ดีที่สุด

3.4 ประเมินค่าของแนวทางและการเลือกทางปฏิบัติที่ได้รับการคัดเลือกแล้ว

3.5 การคาดคะเนถึงผลที่จะได้รับจากการตัดสินใจนั้น

3.6 การตัดสินใจในทางที่ได้เลือกไว้แล้ว เฉพาะที่เห็นว่าดีที่สุด มีผลเสียน้อยที่สุด ตามวิธีการที่ 1, 2, 3 เมื่อมาถึงขั้นตัดสินใจแล้วยังไม่หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานได้เกิดขึ้นแล้ว เพราะคำตัดสินใจยังอยู่ในใจของผู้ผู้นั้นอยู่ ถ้าเป็นเรื่องลับหรือเรื่องที่มีปัญหา ผู้ตัดสินใจนั้นอาจจะเก็บเรื่องที่ตัดสินใจนั้นเป็นเวลานานก็ได้ หรืออาจจะมีการเปลี่ยนแนวการตัดสินใจระหว่างรอการปฏิบัติก็ได้ เมื่อได้คิดรอบคอบแล้วก็จะสั่งให้ปฏิบัติการ ซึ่งอาจจะสั่งด้วยวาจาหรือเป็นลายลักษณ์อักษร เมื่อนั้นแหละจึงจะถือว่าการตัดสินใจได้สิ้นสุดลงแล้ว เปรียบเสมือนได้ยกนิ้วขึ้นปิดสวิตช์ไฟฟ้าแล้ว ไฟฟ้าก็สว่างหรือดับดังตัวอย่างเช่น ท่านได้ตัดสินใจที่จะไปคูหนัง แล้วท่านอาจจะเปลี่ยนใจไม่ได้ และเมื่อไม่เปลี่ยนใจก็จะเริ่มเมื่อท่านเดินออกจากบ้านขึ้นรถไปและซื้อตั๋วแล้ว แต่อาจจะยังไม่รู้ก็ได้ การตัดสินใจจะเด็ดขาดเป็นการกระทำเมื่อท่านได้ซื้อตั๋วและเข้าคูหนังแล้วเท่านั้น

4. การสั่งการ (Directing) คือเมื่อเลือกตัดสินใจแล้ว ผู้ตัดสินใจอาจจะ

4.1 รอกการสั่งการไว้ก่อนชั่วระยะเวลาหนึ่งโดยไม่บอกให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ เช่น ตัดสินผลการสอบไล่แล้ว แต่รอวันประกาศผลไว้ก่อนตามที่กล่าวแล้ว

4.2 ตัดสินใจ แล้วสั่งให้มีการปฏิบัติทันที เหมือนกดสวิตช์ไฟฟ้าเปิดโรงไฟฟ้าหรือลั่นไกยิงปืนไปที่เป้าหมาย

4.3 สั่งการแล้วมอบหมายให้ผู้มีหน้าที่รับไปปฏิบัติตามหน้าที่

ตามที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดเป็นการตัดสินใจที่เรียกว่า การตัดสินใจสั่งการโดยไตร่ตรองด้วยเหตุผล (Rational Decision) ซึ่งตรงข้ามกับการตัดสินใจโดยสามัญสำนึก ซึ่งใช้กันอยู่ทั่วไป (Spontaneous Decision)

อนุกูล เยี่ยงพุกชาวัลย์ (ม.ป.ป. : 24) เสนอรูปแบบการตัดสินใจโดยยึดข้อมูลประกอบการตัดสินใจออกเป็น 2 มิติ คือ

1. ปริมาณและความซับซ้อนข้อมูลที่ใช้ประกอบการตัดสินใจ
2. การชี้ชัดของแนวทางการตัดสินใจ อันมีผลมาจากการวิเคราะห์ข้อมูล

จึงสรุปได้ว่า ข้อมูลในการตัดสินใจต้องพิจารณาถึงคำถามเบื้องต้นสามคำถาม ดังนี้คือ

1. ผู้ตัดสินใจใช้ข้อมูลอะไรในการตัดสินใจ
2. ข้อมูลแต่ละข้อมีน้ำหนักหรือความสำคัญมากน้อยแค่ไหน
3. ผู้ตัดสินใจรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เข้าด้วยกันในการตัดสินใจอย่างไร

หากผู้บริหารสามารถตอบคำถามต่าง ๆ ได้ชัดเจน ย่อมประกันได้ว่า การตัดสินใจในงานหรือกิจกรรมที่จะทำนั้น ๆ สามารถที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้สำเร็จไปครั้งหนึ่งแล้ว

ระดับของการตัดสินใจ

เนื่องจากผู้บริหารแต่ละองค์การหน่วยงานโดยเฉพาะในทางราชการ ย่อมมีหลายระดับ แต่ละระดับมีความแตกต่างกันในการกิจที่รับผิดชอบทั้งในทางปริมาณและคุณภาพของงาน ดังนั้น การตัดสินใจของผู้บริหารจึงแตกต่างกัน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525 : 87 - 88) ให้ทัศนะว่า 'ในวงการบริหาร ถ้าพิจารณาแล้วจะมีระดับของการตัดสินใจสั่งการ 3 ระดับ คือ

1. ระดับสูง (High Level) ได้แก่ การตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย บริษัท วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของการบริหารงาน นโยบาย อันเกี่ยวกับตัดสินใจงาน นโยบายในการเปลี่ยนแปลงองค์การ การเลือกล้มหรือการขยายงาน ซึ่งส่วนใหญ่ผู้บริหารหรือ คณะผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้ตัดสินใจ ได้แก่ เจ้าของ ผู้จัดการ หรือคณะกรรมการบริหารในด้าน การศึกษา ได้แก่ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ คณะรัฐมนตรี หรือคณะกรรมการ การศึกษาแห่งชาติ

2. ระดับกลาง (Middle Level) ได้แก่ การตัดสินใจของผู้บริหารที่รับนโยบาย บริษัท และวัตถุประสงค์จากระดับสูงมาจำแนกตีความให้ละเอียด และวางแนวทางเพื่อความ สะดวกในการปฏิบัติ มีการกำหนดนโยบายบริษัท และวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงาน โดยให้ สอดคล้องกับนโยบายระดับสูง กำหนดวิธีทำงาน แจกแจงงาน ประสานงานระหว่างบุคลากร หน่วยงานต่าง ๆ แต่ละระดับ ได้แก่ หัวหน้าหน่วยงานผู้จัดการฝ่ายในด้านการศึกษา ก็ได้แก่ เจ้าหน้าที่วางแผนการศึกษา เจ้าหน้าที่หลักสูตรและแบบเรียน และบุคลากรฝ่ายการศึกษาระดับ ผู้บริหารทั้งหมด ซึ่งจะมีสายงานทั้ง Line และ Staff

3. ระดับล่างสุด (Low Level) ได้แก่ การตัดสินใจของผู้ที่รับมอบหมายงานจากฝ่ายบริหารให้นำไปปฏิบัติ คือ ผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง พวกนี้จะต้องมีความรู้ความสามารถทางอาชีพเฉพาะคน และมีเทคนิควิธีทำงาน รู้จักตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าขณะปฏิบัติงาน ได้แก่ พนักงานคนงานทางด้านการศึกษา ได้แก่ ครู, เจ้าหน้าที่และพนักงาน คนงานการโรง การตัดสินใจของคนเหล่านี้ส่วนใหญ่จะไม่กระทบกระเทือนคนหมู่มากเหมือนระดับทั้งสองที่กล่าวมาแล้ว

การดำเนินงานจะให้ผลดีก็ต่อเมื่อการตัดสินใจทั้งสามระดับนี้มีความสัมพันธ์กัน และได้รับการยอมรับในเรื่องที่ตัดสินใจนั้น ๆ

การให้ผู้อื่นมีส่วนในการตัดสินใจ

เลิรมัสกัต วิศาลาภรณ์ (2525 : 170 - 172) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่ดีจำเป็นจะต้องรู้ว่าเมื่อใดตนเองจะตัดสินใจ เมื่อใดจะเปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนช่วยในการตัดสินใจ ในสังคมประชาธิปไตยผู้บริหารจำเป็นต้องส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการทำงานเป็นหมู่คณะ ผู้บริหารไม่ได้ทำงานคนเดียว ผู้บริหารต้องทำงานร่วมกับคนอื่น เพื่อนร่วมงานจะเอาตัวไปผูกพันกับหน่วยงาน ก็ต่อเมื่อเขาารู้สึกว่าเขามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของหน่วยงานนั้น การเปิดโอกาสให้หน่วยงาน ก็ต่อเมื่อเขาารู้สึกว่าเขามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของหน่วยงานนั้น การเปิดโอกาสให้เขามีส่วนร่วมในการตัดสินใจก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะให้สมาชิกมีความผูกพันกับหน่วยงาน

การให้เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการตัดสินใจนั้น ย่อมเกิดผลดีหลายประการ คือ

1. งานที่ทำย่อมเกิดผลดีทั้งปริมาณและคุณภาพ เนื่องจากได้ใช้ทั้งความสามารถและความตั้งใจของเพื่อนร่วมงาน
2. เมื่อทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบาย ย่อมจะทำให้การขาดงานและความเฉื่อยชาในการทำงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาน้อยลง
3. มีความพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง ถ้าหากมีความเปลี่ยนแปลงโดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ทราบ จะทำให้เขาขาดความเชื่อมั่น และมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง แต่ถ้าหากผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกระบวนการที่จะนำไปสู่การตัดสินใจ ทำให้เขาได้ทราบว่าเมื่อเปลี่ยนแปลงแล้วจะดีหรือไม่ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงก็จะไม่เกิดขึ้น

4. ลดข้อข้องใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าหากให้เขามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ขณะเดียวกันก็จะสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้วย

5. จะช่วยให้ง่ายต่อการบริหารงาน ทั้งนี้ก็เพราะว่าเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ก็จะเป็นการส่งเสริมให้เขามีความรับผิดชอบสูงขึ้น ยอมรับในอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชามากขึ้น การติดตามผลงานอย่างใกล้ชิดก็อาจไม่มีความจำเป็น

6. เป็นการส่งเสริมคุณภาพการตัดสินใจของผู้นำ ผู้บริหารคงจะไม่มีใครความรอบรู้เกี่ยวกับทางเลือกหรือทางออกทุกทาง และก็คงจะไม่รอบรู้ผลที่จะตามมาทุกอย่าง การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะทำให้ผู้นำมีข้อมูลมากขึ้น ถ้าหากการสื่อความหมายมีความคล่องตัวและสะดวก ข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา ก็จะไปสู่ผู้บังคับบัญชาโดยสะดวก ทำให้การตัดสินใจรอบคอบขึ้น

การที่ผู้บริหารให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น เป็นสิ่งที่ดีควรส่งเสริม แต่ในขณะเดียวกันผู้บริหารก็ควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. คณะครูไม่ต้องการที่จะมีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจในทุกอย่าง และคณะครูก็ไม่ได้คาดหวังว่าตนเองจะต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทุกอย่าง
2. หน้าที่สำคัญของผู้บริหารก็คือ พยายามแยกให้ออกว่าเรื่องใดตนเองควรจะตัดสินใจตามลำพัง เรื่องใดควรจะเปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
3. บทบาทและหน้าที่ของคณะครูในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น ย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามธรรมชาติของปัญหาที่เกิดขึ้น

ในการเปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น อาจกระทำได้ 5 วิธี คือ

1. การอภิปราย (Discussion) เป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดในการทำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ถ้าหากผู้บริหารกับคณะครูได้ปรึกษาหารือกันก่อนแล้ว คณะครูมักจะยอมรับการตัดสินใจนั้น เพราะเขาได้ทราบเรื่องก่อนที่จะตัดสินใจ

2. การแสวงหาข่าวสาร (Information-seeking) วิธีนี้ไม่เพียงแต่จะสนทนาหรืออภิปรายกับคณะครู แต่ผู้บริหารยังให้คณะครูหาข่าวสารหรือข้อมูลให้อีกด้วย การที่ผู้บริหารได้ข้อมูลมาก ๆ และสามารถแยกได้ว่าข้อมูลใดเกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะตัดสินใจแล้ว จะส่งผลให้การตัดสินใจนั้นเป็นไปด้วยหลักแห่งเหตุผล

3. ศูนย์รวมประชาธิปไตย (Democratic-centralist) วิธีนี้อาศัยวิธีการแบบประชาธิปไตย แต่เอาตัวผู้บริหารเองเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา ผู้บริหารจะ

เสนอปัญหาแก่คณะครู แล้วขอข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ปัญหานั้น ๆ ผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจเอง แต่จะพยายามตัดสินใจโดยเป็นผลจากการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของคณะครู

4. วิธีการแบบรัฐสภา (Parliamentarian) เมื่อคณะครูจำเป็นต้องตัดสินใจ แต่มีแนวโน้มว่ามีการขัดแย้งและการไม่ลงรอยกันเกิดขึ้น ผู้บริหารก็อาจให้ตั้งตัวแทนมาปรึกษาหารือกัน ซึ่งอาจลดข้อขัดแย้งลงได้ง่ายกว่าคนหมู่มาก หรือไม่อย่างนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจแต่ไม่แน่ใจว่าคณะครูจะเห็นด้วยหรือไม่ ผู้บริหารก็อาศัยมติของที่ประชุมเป็นเครื่องตัดสินใจ วิธีนี้ทำให้คนทั้งหลายมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและจะช่วยลดข้อขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับคณะครู

5. มติเอกฉันท์ (Participant Determining) ในบางครั้งมติเอกฉันท์เป็นความต้องการของกลุ่มที่จะกระทำบางสิ่งบางอย่าง วิธีนี้อาจใช้เมื่อเรื่องที่จะตัดสินใจเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งสำหรับคณะครู หรือเป็นเรื่องที่มติเอกฉันท์เป็นสิ่งที่จะเป็นไปได้ ผู้บริหารอาจยอมเสียเวลาเพื่อให้เกิดมติเอกฉันท์ดีกว่าที่จะรีบลงมติ เพราะการตัดสินใจโดยมติเอกฉันท์นั้นเป็นพลังต่อรองกับฝ่ายอื่นได้อย่างดี

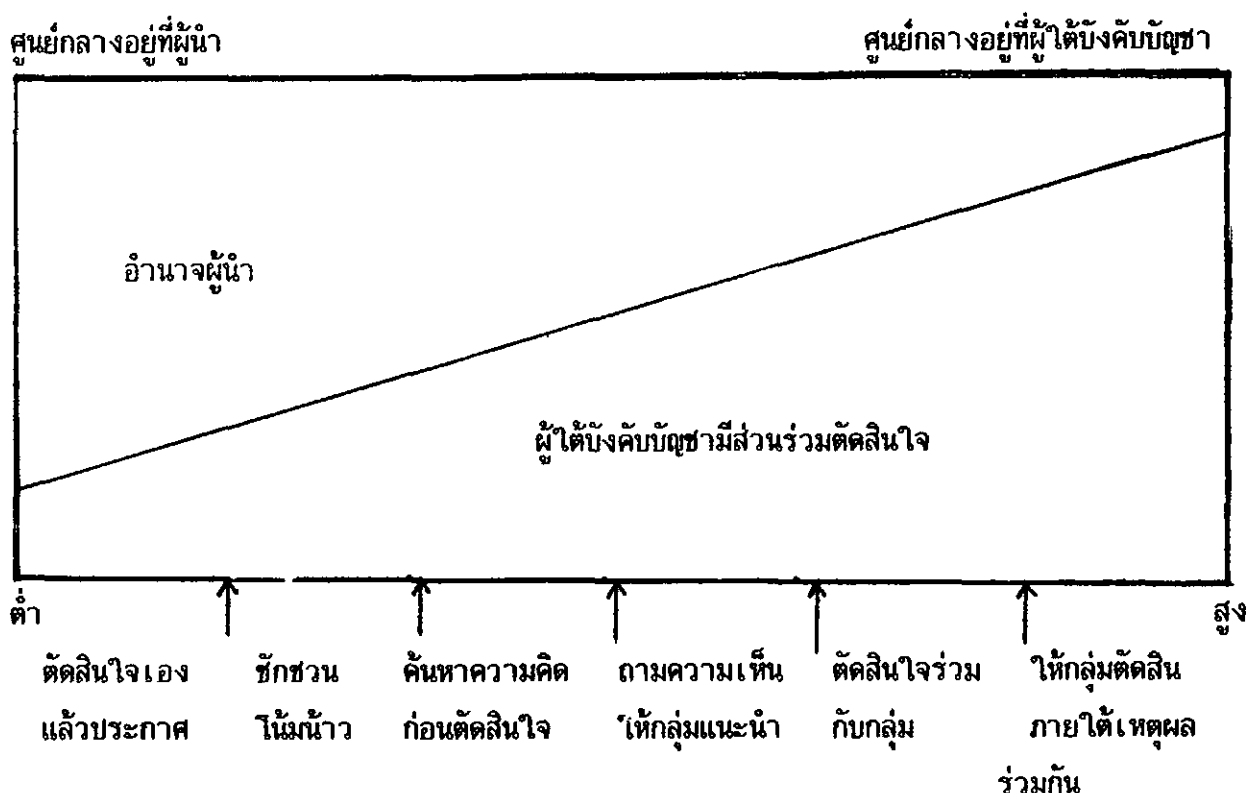
จึงเป็นที่สังเกตว่า ผู้บริหารควรส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ถึงแม้ว่าผู้บริหารจะมีสิทธิที่จะตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้โดยเฉพาะ แต่โดยหลักการแล้ว ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้กลุ่มบุคคลได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย ทั้งนี้ก็เพราะว่าในการปฏิบัติงานนั้นต้องอาศัยกำลังความคิด จากคนหลาย ๆ ฝ่ายซึ่งเรามีความรู้สึกว่า เขาเป็นส่วนหนึ่งของงาน ผู้บริหารไม่ควรมีใจคับแคบจนเป็นเผด็จการทางความคิด หรือตนเองเป็นผู้รู้เรื่องนั้นดีที่สุด มีความหยิ่งยโสถูกต้องมากที่สุด ถ้าผู้บริหารมีความเข้าใจตนเองเช่นนี้จะโดยจงใจหรือไม่รู้ตัวก็ตามจะทำให้บุคลิกของความเป็นผู้นำเสียไป

นอกจากนั้น ลักษณะของบุคลากรในสถาบันการศึกษาในปัจจุบันแตกต่างกันชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นความรู้ ความสามารถ ความคิด ทั้งนี้เนื่องจากอิทธิพลของศาสตร์ที่แต่ละคนเรียกมา ซึ่งกลายเป็นความถนัดเฉพาะอย่าง ในสถาบันที่มีทั้งครูคณิตศาสตร์ ครูภาษาไทย ครูภาษาอังกฤษ ครูวิทยาศาสตร์ ครูสังคมศึกษา ครูพลศึกษา เหล่านี้เป็นต้น เมื่อเป็นเช่นนี้ปัญหาในการตัดสินใจก็คือ แต่ละคนก็ถือว่าการแก้ปัญหาต้องแก้ด้วยความรู้ในสาขาที่ตนเรียนมาเท่านั้น โดยเฉพาะการศึกษาในปัจจุบันที่เอนไปตามความถนัดของแต่ละบุคคลนั้น มีผลเสียตรงที่เน้นให้ทุกคนมองเห็นเฉพาะความสำคัญของวิชาการที่ตนเรียนมา โดยมิได้มองกว้าง ๆ ให้สัมพันธ์กับสาขาอื่น ๆ ตามความเป็นจริง ดังนั้นเมื่อผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น

แล้ว ผู้บริหารต้องประสานให้เกิดความสอดคล้อง (Harmony) หรือความผสมกลมกลืน (Integration) ทางความคิดของทุกฝ่ายที่นำมาพิจารณาการตัดสินใจ

ในการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น แทนเนบวม และชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt. 1958 : 144 ; อ้างอิงมาจาก เคท เดวิส) ได้เป็นผู้สร้างแกนต่อเนื่อง แสดงแบบพฤติกรรมของผู้บริหารเป็นการแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารควรเลือกระบบในการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเขามีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างไร โดยสร้างเป็นรูปสี่เหลี่ยมผืนผ้า เนื้อที่ครึ่งหนึ่งแทนการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม อีกครึ่งหนึ่งอำนาจในการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารดังนี้

แกนต่อเนื่องของพฤติกรรมการเป็นผู้นำ (ผู้บริหาร)



จะเห็นได้ว่า เมื่อใดที่ศูนย์กลางอำนาจอยู่ที่ผู้บริหารมาก โอกาสที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อย หรือถ้าให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการตัดสินใจมากเกินไป อำนาจของผู้บริหารก็ลดลงดังนี้ เป็นต้น โดยปกติผู้บริหารในยุคประชาธิปไตยการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น จะช่วยให้การบริหารงานของผู้บริหารราบรื่นและมีประสิทธิภาพ เพราะการที่ครูแต่ละคนได้ให้ข้อเสนอแนะ ผู้บริหารก็จะได้แนวทางที่ดีที่สุด แต่ในทางปฏิบัติก็เป็นการยากที่จะกำหนดลงไปให้แน่ชัดว่า ควรให้โอกาสมากน้อยแค่ไหน เพียงใด สำหรับเรื่องใด นี่เป็นปัญหาซึ่งยากต่อการเข้าใจตรงกัน แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารอาจจะศึกษาดูจากสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมประกอบ เช่น เกี่ยวกับปัญหา เวลา ความรู้ความสามารถของครูเหล่านี้ เป็นต้น (สำราญ ไชยศร. 2527 : 109 - 111)

จึงสรุปได้ว่า การตัดสินใจของผู้บริหารนั้น นักวิชาการเห็นสอดคล้องกันว่า ควรเปิดโอกาสให้ผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมด้วย ซึ่งการเปิดโอกาสนั้นอยู่ที่สถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่จะเอื้ออำนวยให้

อุปสรรคของการตัดสินใจ

นพพงษ์ บุญจิตราดลย์ (2525 : 91 - 92) ได้กล่าวว่า อุปสรรคของการตัดสินใจ อาจแยกพิจารณาได้ 2 ประการ คือ ปัญหาข้อขัดข้องเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการ และสาเหตุที่ทำให้การตัดสินใจผิดพลาด ซึ่งอาจแยกกล่าวได้ดังนี้คือ

1. ปัญหาข้อขัดข้องเกี่ยวกับการตัดสินใจ สาเหตุที่เกิดปัญหาในข้อนี้ อาจได้แก่

1.1 ขาดข้อมูลและข่าวสารที่จะนำมาประกอบการพิจารณาและวิเคราะห์เกี่ยวกับการตัดสินใจ

1.2 การมีเวลาไม่เพียงพอสำหรับการตัดสินใจ เพราะบางครั้งการตัดสินใจจะทำไปโดยเร่งด่วน มิได้มีการพิจารณาข้อมูลและข่าวสาร

1.3 ขาดความรู้และประสบการณ์ หัวหน้างานบางคนต้องตัดสินใจในเรื่องที่ตนไม่มีความรู้และประสบการณ์มาก่อนก็อาจทำให้เกิดผิดพลาดได้

1.4 ลักษณะนิสัยของผู้ปฏิบัติงาน การบริหารงานจะต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่าย ดังนั้นการคำนึงถึงพฤติกรรมของผู้ร่วมงานก็เป็นสิ่งสำคัญ ไม่ควรมองข้ามเพื่อจะได้นำมาแก้ไขข้อบกพร่องที่อาจจะเกิดขึ้น

2. เหตุที่ทำให้การตัดสินใจผิดพลาดอาจจะเกิดจากสาเหตุหลายประการ เช่น การตัดสินใจด้วยอารมณ์ การถือเอาความคิดเห็นของตนเองเป็นใหญ่ การถือเอาประโยชน์ส่วนตัวมาเกี่ยวข้อง เป็นต้น สาเหตุที่ทำให้การตัดสินใจผิดพลาดที่สำคัญ ได้แก่

2.1 ผู้ร่วมงานประชุมวินิจฉัยสั่งการพุดนอกประเด็น ทำให้ผู้อื่นรู้สึกไม่พอใจ อาจทำให้การตัดสินใจผิดพลาด

2.2 ทำให้ผู้ประชุมเกิดความกลัว ทำให้การตัดสินใจขาดเหตุผล

2.3 การอ้างว่ามีผู้ใหญ่มองหน้าก็อาจจะทำให้การตัดสินใจนั้น เป็นไปเพื่อเห็นแก่ผู้ใหญ่มากกว่าการใช้เหตุผล

2.4 การสรุปโดยคิดเหตุผลเอาเอง โดยไม่มีข้อมูลสนับสนุนเพียงพอหรือใช้ประสบการณ์ของตนเองเป็นเหตุผลสรุป

2.5 การตัดสินใจด้วยความระมัดระวังจนเกินไป ทำให้ขาดพินิจพิจารณาที่โดยรอบคอบ ห้วนไหว และตัดสินใจด้วยความกังวลที่จะผิดพลาด

2.6 ถูกอิทธิพลครอบงำ การตัดสินใจบางครั้งผู้ทำการตัดสินใจต้องอยู่ภายใต้อิทธิพลที่บังคับ ทำให้การตัดสินใจไม่ดำเนินไปตามหลักและขาดเหตุผล

2.7 ใช้ถ้อยคำกำกวม ได้แก่ การใช้ความหมายสองแง่สองมุม ใช้ภาษาและผูกประโยชน์ไม่ดีพอ

รังสฤษดิ์ ศรีวิชัย (2525 : 26) ได้เสนออุปสรรคในการตัดสินใจเพิ่มเติมในประการที่ 2 อีก 1 ประเด็น คือ

2.8 ข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่เชื่อถือไม่ได้

สมปราชญ์ จอมเทศ (2516 : 101) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความผิดพลาดของการตัดสินใจสั่งการในระบบงานราชการไทย ดังนี้

1. ข้าราชการมักจะบิดเบือนข่าวสารบางส่วนในการเสนอผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะข้อมูลที่เป็นผลเสียต่อตัวเอง แต่มักจะเพิ่มเติมข้อดีต่อตัวเองเช่นกัน

2. ข้าราชการมักจะมีท่าทีต่อการเลือกนโยบายและเลือกทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์

3. ข้าราชการจะต้องปฏิบัติตามนโยบาย ไม่ว่าจะเห็นด้วยหรือไม่ก็ตาม

4. ข้าราชการจะต้องแสดงบทบาทไปตามความรับผิดชอบที่เขามีเพิ่มขึ้น และจะยอมเสี่ยงต่อการปฏิบัติหน้าที่เมื่อกระทำการนั้นสอดคล้องกับผลประโยชน์หรือเป้าหมายของตัวเอง

นอกจากนี้ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับข้อจำกัดของการตัดสินใจดังนี้

1. ข้อจำกัดเกี่ยวกับเวลาเพราะผู้บริหารเผชิญปัญหาเป็นจำนวนมาก ต้องแบ่งความสนใจให้ปัญหาดัง ๆ อย่างทั่วถึง ในกำหนดเวลาที่จำกัด จึงอาจผิดพลาดได้ง่าย

2. ข้อจำกัดเกี่ยวกับข่าวสาร ในช่วงเวลาอันจำกัดเช่นในข้อ 1 ไม่อาจหาข่าวสารข้อมูลประกอบการตัดสินใจได้ทันทั่วทั้งที่ ข่าวสารข้อมูลที่ได้รับไม่เพียงพอ จึงอาจทำให้การตัดสินใจผิดพลาดได้

3. ลักษณะปัญหาที่เผชิญอยู่ การตัดสินใจสิ่งการส่วนมากจะเป็นเรื่องที่จะเกิดในอนาคต ดังนั้นการตัดสินใจสิ่งการจึงเป็นลักษณะที่ทำได้โดยไม่มีอาจหวังผลได้แน่นอนเสมอไป

สุเมธ เดียววิเศษ (2527 : 113 - 114) กล่าวว่า อุปสรรคของการตัดสินใจสิ่งการ อาจแยกพิจารณาได้ 2 ประการ คือ

1. ปัญหาข้อขัดข้องเกี่ยวกับการตัดสินใจสิ่งการ ได้แก่ เรื่องต่อไปนี้

1.1 ขาดข้อมูลข่าวสารที่เชื่อถือได้

1.2 ขาดความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องที่จะตัดสินใจสิ่งการ

1.3 ไม่มีเวลาเพียงพอ เพราะต้องตัดสินใจอย่างเร่งด่วน

1.4 คาดหมายเหตุการณ์ในอนาคตได้อย่างลำบาก เพราะเหตุการณ์เปลี่ยนแปลง

อยู่เสมอ

1.5 กำหนดอำนาจหน้าที่ไม่เพียงพอหรือไม่แน่ชัด ทำให้เกิดความไม่แน่นอน ไม่แน่ใจ

1.6 ความล่าช้าในการดำเนินงาน ความเฉื่อยชาของเจ้าหน้าที่

1.7 เหตุผลสืบเนื่องจากประเพณีหรือวัฒนธรรมของสังคม ผู้บริหารจะมีความรู้สึกว่ายู่ในระบบที่แตกต่างกัน ในขณะที่เดียวกันคือ ระบบราชการ และระบบของสังคมใหญ่

2. สาเหตุที่ทำให้การตัดสินใจผิดพลาด อาจเนื่องจากสาเหตุหลายประการ เช่น การทำงานตามอารมณ์ ความเห็นส่วนตัว การเอาประโยชน์ส่วนตัว เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจสิ่งการ นอกจากนี้อาจเกิดจากสาเหตุต่อไปนี้

2.1 ไม่ยึดถือเหตุผลเป็นสำคัญ

2.2 ใช้เหตุผลไม่ถูกต้อง

2.3 บิดเบือนความเป็นจริง เพื่อประโยชน์อย่างใดอย่างหนึ่ง

2.4 ถูกอิทธิพลครอบงำ

2.5 ใช้ถ้อยคำกำกวมไม่ชัดเจน

- 2.6 ขาดข้อมูลหรือข้อมูลไม่เพียงพอ
- 2.7 ระมัดระวังหรือวิตกกังวลมากเกินไป
- 2.8 ตัดสินใจสั่งการด้วยความรีบร้อนเกินไป ขาดความรอบคอบ

การศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ

งานวิจัยภายในประเทศ

รังสฤษฎ์ ศรีวิชัย (2525 : 134) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11 พบว่า

1. พฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11 ส่วนใหญ่ทำการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอาศัยข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา และให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณาตัดสินใจร่วมกันเป็นพฤติกรรมรองลงมา

2. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก มีพฤติกรรมการตัดสินใจที่แตกต่างกัน โดยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กจะอาศัยข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจด้วยตนเอง ส่วนผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ จะตัดสินใจโดยเปิดโอกาสให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณา รวบรวมความคิดเห็น แล้วจึงตัดสินใจ

3. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาซึ่งมีช่วงเวลาดำรงตำแหน่งผู้บริหารต่างกัน จะมีพฤติกรรมการตัดสินใจต่างกัน

4. ผู้มีบทบาทมากที่สุดในการบวกรตัดสินใจสั่งการในการบริหารการศึกษา คือ ผู้บริหาร รองลงไปคือ ผู้ช่วยผู้บริหาร และหัวหน้าหมวดวิชา

5. ปัญหาและอุปสรรคในการตัดสินใจสั่งการ ในการบริหารการศึกษาในระดับมาก คือ ระบบราชการที่ล่าช้าและซับซ้อน มีกฎเกณฑ์มาก นิสัยบางประการของผู้ร่วมงาน ช่องทางการติดต่อสื่อสารที่ยืดยาว และขาดข้อมูลที่ถูกต้อง สมบูรณ์ และเป็นปัจจุบัน

วินัย สมมิตร (2521 : จ - ฉ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการในวิทยาลัยครูทั่วประเทศ ปรากฏผลดังนี้

1. ผู้บริหารต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับงานบริหารการศึกษาทุกประเภทในระดับมาก แต่ในการปฏิบัติจริงผู้บริหารมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานวิชาการในระดับมาก และมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานบริหารบุคคล กิจกรรมนักศึกษา ธุรการ และการให้บริการชุมชนในระดับปานกลาง

2. คณาจารย์ต้องการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานวิชาการ งานบุคลากร และงานกิจกรรมนักศึกษาในระดับมาก เกี่ยวกับงานบริหารธุรการ การเงินและให้บริการในระดับปานกลาง

วุฒิชัย จำนงค์ (2533 : 76) ได้เสนอผลการวิจัยผู้บริหารในวิศัลเอกชนบริษัทหนึ่ง ดังนี้

1. ผู้บริหารทำการตัดสินใจเอง ร้อยละ 41 - 43
2. ผู้บริหารตัดสินใจเอง โดยมีได้ชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ร้อยละ 1.25
3. ผู้บริหารตัดสินใจโดยมิได้ปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ชี้แจงให้ทราบภายหลัง

ร้อยละ 8.64

4. ได้ปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนตัดสินใจ ร้อยละ 17.26
5. ได้ร่วมทำการตัดสินใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา ร้อยละ 16.67
6. ได้มอบหมายอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาไปเลย ร้อยละ 7.59

นัทธิ แสงทองศรีภมร (2527 : 108) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กระบวนการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 12 พบว่า

1. กระบวนการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 12 ตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับงานบริหารการศึกษาในงาน 5 ด้าน อย่างมีหลักเกณฑ์พอควรตามทฤษฎีกระบวนการตัดสินใจของ ไชมอน ในขั้นที่ 1 ซึ่งได้แก่ การศึกษาสภาพการณ์ทั่วไปเป็นข้อมูล

2. มีผู้บริหารเป็นเพียงส่วนน้อยที่ใช้ดุลยพินิจ ประสพการณ์ สามัญสำนึกที่เคยปฏิบัติมาเพื่อเลือกทางเลือกในการตัดสินใจสั่งการ

3. แบบของการตัดสินใจ ผู้บริหารร้อยละ 80.16 ตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับการบริหารงานทางการศึกษาด้วยตนเองเพียงบางหน้าที่ ร้อยละ 15.56 ตัดสินใจสั่งการทุกหน้าที่ และผู้บริหารร้อยละ 4.28 มอบหมายให้ผู้ช่วยหรือบุคคลอื่นตัดสินใจแทน

4. ปัญหาอุปสรรคในการตัดสินใจสั่งการในการบริหารโรงเรียนในระดับมาก คือ มีอำนาจไม่เพียงพอ ระบบราชการล่าช้าและซับซ้อน มีระเบียบกฎเกณฑ์มาก และในระดับปานกลาง ได้แก่ ขาดความรู้ในเรื่องปฏิบัติ ขาดข้อมูลที่ต้องเป็นปัจจุบัน ลักษณะนิสัยของร่วมงาน ลักษณะความยากของปัญหา และค่านิยมของผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร ปรากฏว่า โดยสภาพที่แท้จริงแล้ว คนเรามักมีกำลังความสามารถด้านความคิดค่อนข้างจำกัดในการที่จะจัดระเบียบเกี่ยวกับปัญหาและการแก้ไขปัญหาย่อยๆ อย่างถูกต้องสมเหตุสมผล หรือมีหลักการกฎเกณฑ์ที่ต้อง การแก้ไขปัญหามักจะตัดสินใจด้วยวิธีการง่าย ๆ ไม่ค่อยมีระเบียบ มักใช้ความคิด ประสบการณ์ของตนเองในการวิเคราะห์ปัญหา การค้นหาข้อมูลต่าง ๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจ ผู้บริหารก็ไม่ค่อยเห็นความสำคัญมากนัก และแม้แต่การกำหนดหาทางเลือกไว้หลายทาง ก็ปรากฏว่าปฏิบัติกันน้อยมาก ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการตัดสินใจสั่งการนั้น มีปัจจัยเกี่ยวข้องหลายประการ ทั้งเกิดจากตัวผู้บริหารเอง ผู้ร่วมงาน สภาพแวดล้อมของสังคมจะมีผลกระทบต่อการตัดสินใจสั่งการทั้งสิ้น

งานวิจัยต่างประเทศ

จากผลงานการวิจัยของ ลันควิส (Lundquist. 1982 : 4231 - A) ได้ศึกษากระบวนการของอาจารย์ใหญ่และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในซานเมืองซีคาโก สหรัฐอเมริกา สรุปได้ว่า ในกระบวนการตัดสินใจ 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

ขั้นที่ 1 คือ การตัดสินใจสั่งการ พบว่า ผู้บริหารมักยึดตนเองในการวิเคราะห์ปัญหา

ขั้นที่ 2 ในการตัดสินใจสั่งการด้านหาทางเลือกเพื่อแก้ปัญหา พบว่า มีหลักฐานน้อยมากที่แสดงให้เห็นว่า ได้มีการหาทางเลือกจากหลาย ๆ ทางเลือก

ขั้นที่ 3 เป็นขั้นการวิเคราะห์เปรียบเทียบทางเลือกต่าง ๆ เนื่องจากไม่มีการหาทางเลือกจากหลาย ๆ ทางเลือก ดังนั้นการตัดสินใจสั่งการจึงคำนึงเฉพาะในด้านงบประมาณ เวลา และระเบียบกฎหมายต่าง ๆ เท่านั้น

ขั้นที่ 4 ในการค้นหาทางเลือกตามแผนที่จะนำไปปฏิบัติ จะไม่มีวิธีการตัดสินใจอย่างมีแบบแผนและเป็นขั้นตอนแต่อย่างใด

ขั้นที่ 5 การประเมินผลทางเลือกที่เกิดจากการตัดสินใจ ใช้วิธีการประเมินจากเกณฑ์ที่ตั้งขึ้นตามความคิดของผู้บริหารแต่ละคน โดยไม่มีหลักเกณฑ์แน่นอนแต่ประการใด

แทนเนนบวม และชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt. 1957 : 234 - 244) ได้ศึกษาภาวะต่อเนื่องของผู้นำและพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้นำ จำแนกแบบของพฤติกรรม การตัดสินใจของผู้นำ ได้ดังนี้

1. ผู้นำตัดสินใจแล้วประกาศให้ทราบภายหลัง
2. ผู้นำโน้มน้าวเพื่อขยายความคิดในกรณีที่ต้องการลดหย่อนปฏิบัติการ การต่อต้านจากผู้ใต้บังคับบัญชา

3. เสนอความคิดให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้นำ
4. ผู้นำเสนอความคิดยอมให้เปลี่ยนแปลงได้บ้าง แต่การตัดสินใจอยู่ที่ผู้นำเช่นเดิม
5. ผู้นำเสนอปัญหา ขอคำแนะนำแล้วตัดสินใจ
6. กำหนดขอบเขตและเกณฑ์การตัดสินใจแล้วให้กลุ่มร่วมพิจารณาตัดสินใจภายในเกณฑ์ที่กำหนด

7. ผู้นำอนุญาตให้กลุ่มตัดสินใจเอง ภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร ปรากฏว่า โดยสภาพที่แท้จริงแล้ว เรามักมีกำลังความสามารถด้านความคิดค่อนข้างจำกัดในการที่จะจัดระเบียบเกี่ยวกับปัญหาและการแก้ไขปัญหาย่างยากลำบากซับซ้อนอย่างถูกต้องสมเหตุผล หรือมีหลักการกฎเกณฑ์ที่ต้องการแก้ไขปัญหามักจะตัดสินใจด้วยวิธีง่าย ๆ ไม่ค่อยมีระเบียบนัก และมักใช้ความนึกคิดหรือประสบการณ์ของตนเองในการวิเคราะห์ปัญหาการสืบเสาะหาข้อมูลต่าง ๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจ ผู้บริหารก็ไม่ค่อยเห็นความสำคัญมากนัก แม้กระทั่งการกำหนดทางเลือกไว้หลาย ๆ ทางนั้น ก็ปรากฏว่าปฏิบัติน้อยมาก ปัญหาและอุปสรรคในการตัดสินใจสั่งการนั้น มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการ ทั้งเกิดจากตัวผู้บริหารเอง ผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา สังคมสภาพแวดล้อม และปัจจัยต่าง ๆ ในชุมชนเหล่านี้เป็นต้น

สรุปทวิจารย์เกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการ

เสรี ลาชโรจน์ (2531 : 237 - 247) ได้วิจารณ์เกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหาร ซึ่งสรุปได้ว่า

การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารจะต้องปรากฏอยู่ทุกขั้นตอนตลอดเวลา และไม่จำเป็นต้องเป็นการตัดสินใจโดยลำพังตลอด บางครั้งต้องเรียกข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงาน หรือแม้แต่ต้องถูกปัญหาบางอย่างให้คณะหรือกลุ่มบุคคลช่วยพิจารณาตัดสินใจแทนผู้บริหารก็ต้องมีอย่างแน่นอน แต่การสั่งการนั้นต้องเป็นหน้าที่โดยตรงของหัวหน้าสถานศึกษา

โรงเรียนเป็นหน่วยงานย่อยของราชการส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในที่ต่าง ๆ ทั่วประเทศที่เป็นฐานปฏิบัติการเพื่อสนองนโยบายของกรมเจ้าสังกัดหรือหน่วยงานอื่น หรือบุคคลอื่น ที่มีอำนาจสั่งการ โดยที่จริงแล้วโรงเรียนเป็นตัวกำหนดปริมาณและคุณภาพของงาน ส่วนกรมเจ้าสังกัดไม่อาจจะชี้ทั้งปริมาณและคุณภาพที่แน่นอนได้

ดังนั้นการมอบอำนาจการจัดการ ควรมอบลงไปให้ถึงผู้ปฏิบัติมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ กรมเจ้าสังกัดเพียงอยู่ในขั้นเริ่มต้นดำเนินการ เพราะติดขัดด้วยอุปสรรคนานาประการตลอดมา จึงทำให้อำนาจของโรงเรียนไม่อาจกำหนดได้เองว่ามีความต้องการในสิ่งนั้น สิ่งนี้ เพียงใด จึงสรุปได้ว่า หัวหน้าสถานศึกษานั้นไม่ได้ถูกฝึกหัดให้รู้จักคิดและตัดสินใจมาตั้งแต่ต้น ที่เป็นเช่นนั้น เพราะระบบการบริหารการศึกษาของเรานั้น ไม่เชื่อถือสติปัญญาของผู้ปฏิบัติงาน รวมเอาอำนาจการตัดสินใจแม้แต่เรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ แยกออกจากผู้ปฏิบัติงานโดยตรง แต่กลับนำไปมอบให้ผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ จึงเป็นการสกัดกั้นการพัฒนาสติปัญญาและความคิดการตัดสินใจของหัวหน้าสถานศึกษา บางครั้งความเร่งรีบ รวดเร็วเพื่อให้รวดเร็ว ทำให้คุณภาพการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ด้อยคุณภาพลง เป็นผลให้เกิดความคับใจในหมู่ผู้ปฏิบัติ หากการตัดสินใจที่มีแนวทางซึ่งเคยปฏิบัติกันมาหรือมีระเบียบ ข้อกำหนด กฎหมาย ชี้ชัด การตัดสินใจจะทำได้ง่าย แต่หากต้องไตร่ตรองด้วยเหตุผล การตัดสินใจประเภทนี้จะยากขึ้น จึงมีขั้นตอนและรายละเอียดตามสภาพแวดล้อมและบุคลิกภาพของแต่ละคน ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ต่อไปนี้

1. การตัดสินใจอาศัยพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ในการทำงานเป็นพื้นฐานการคิด จำเป็นต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานโดยตรงเป็นผู้มีส่วนในการตัดสินใจให้มากที่สุด และเนื่องจากหัวหน้าสถานศึกษาเป็นตัวแปรสำคัญต่อคุณภาพการศึกษา จึงควรกำหนดเกณฑ์พื้นฐานความรู้และประสบการณ์ขั้นต่ำเชิงบริหารของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้าสถานศึกษาเป็นตัวแปรสำคัญต่อคุณภาพการศึกษา จึงควรกำหนดเกณฑ์พื้นฐานความรู้และประสบการณ์ขั้นต่ำเชิงบริหารของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้าสถานศึกษา

2. การตัดสินใจอาศัยบุคลิกภาพและลักษณะนิสัยเป็นเครื่องประกอบ คนที่มีจิตใจสูง มีไมหวัตร และคนชอบใช้อำนาจ ย่อมให้คุณภาพของการตัดสินใจสู่คนที่มีความกว้างขวาง รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น และมีความเยือกเย็นสุขุมไม่ได้ และสำคัญที่สุดคือ คนที่เห็นแก่ได้ ไม่แต่ประโยชน์ส่วนตน แม้จะฉลาดมีประสบการณ์สูง ก็ย่อมให้คุณภาพการตัดสินใจที่เชื่อถือไม่ได้ ทั้งนี้เพื่อรักษานผลประโยชน์ตนเองไว้ให้มากและนานที่สุดเท่าที่จะทำได้ การตัดสินใจจึงต้องกระทำอย่างพิถีพิถัน มีหลักการและเหตุผลพิเศษ

3. การตัดสินใจต้องอาศัยข้อสนเทศที่มีคุณภาพ อันได้แก่ ข้อมูลข่าวสารที่กลั่นกรองแล้ว การตัดสินใจหลายเรื่องต้องกระทำทันทีรอเวลาไม่ได้ จึงต้องมีข้อสนเทศที่ถูกต้องเพื่อประกันความผิดพลาดในการตัดสินใจ โดยธรรมชาติแล้วสิ่งที่ตนคิดว่าคนอื่นไม่รู้ นั้น บางที่ยังมีข้อมูลที่ผู้อื่นรู้แน่ชัดมากกว่าก็เป็นได้

4. การตัดสินใจอาศัยระเบียบ แนวปฏิบัติ และกฎหมาย เป็นกรอบควบคุม ไม่ควรทำอะไรตามอำเภอใจจนเกินไป เพราะถือว่าตนเป็นหัวหน้าสถานศึกษา เป็นผู้รับผิดชอบโรงเรียนทั้งโรงเรียน ซึ่งอาจให้มีโอกาสตัดสินใจผิดพลาดจนถึงขั้นสอส่วนหาความผิด เพราะกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่วางไว้บีบบังคับมากจนอาจทำงานไม่สะดวก หัวหน้าสถานศึกษาจึงต้องทบทวนการตัดสินใจแต่ละครั้งชอบด้วยระเบียบแบบแผนหรือไม่ อย่าใจอ่อนคล้อยตามความรู้สึกนึกคิดของผู้ร่วมงาน เพราะงานบางอย่างหมิ่นเหม่ต่ออันตรายอยู่มาก อย่าประมาทเป็นดีที่สุด บางทีความตั้งใจดีกลายเป็นโทษก็ได้

5. การตัดสินใจอาศัยสามัญสำนึกและคุณธรรม การตัดสินใจด้วยวิธีนี้ต้องมีพื้นฐานทางจิตใจที่ดีและมีประสบการณ์ในการทำงานมากพอสมควร คนเรานั้นมีระดับความหยิ่งฐ์แตกต่างกัน นั่นคือ ความเข้าใจในสิ่งที่ถูก ที่ผิด ที่ควร ที่ไม่ควรแตกต่างกัน แม้จะเคยผ่านการอบรมและ

ทำงานมานาน จึงไม่ควรมองข้ามการพัฒนาจิตใจ และการฝึกให้รู้จักใช้ดุลยพินิจอย่างธรรมดาสามัญ อย่างยืดหยุ่นหรือหลักเกณฑ์ที่สลับซับซ้อนมากเกินไป ซึ่งอาจเกิดความผิดพลาดได้ง่าย และผลการวิจัยของ เฮมฟีลล์ กริฟฟิธส์ และเฟรดเดอริกส์ (Hemphill Griffiths and Frederiksen. 1962 : 127) จากสำนักงานบริการทางด้านทดสอบทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย พบว่า ครูใหญ่กับการตัดสินใจเกี่ยวข้องกับปริมาณงานที่ทำ

และในลักษณะเดียวกัน ผลวิจัยเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการ ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1951 - 1983 พบว่า การให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางการศึกษา สรุปได้ดังนี้

1. การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างขวัญในการทำงานของครูและความจริงจังในการทำงานของครูในโรงเรียน
2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ มีผลในทางบวกซึ่งเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานของครูเป็นรายบุคคล
3. โดยทั่วไปครูใหญ่ซึ่งเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ
4. โดยความเป็นจริง ครูมิได้คาดหวังที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในทุก ๆ เรื่อง และทำนองเดียวกันถ้ามีส่วนร่วมมากเกินไป ก็อาจทำให้เกิดความเสียหายขึ้นได้
5. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีลำดับการของมันซึ่งจะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์
6. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนและครูในการตัดสินใจสั่งการ จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไปตามธรรมชาติของปัญหา
7. องค์ประกอบภายนอกและองค์ประกอบภายใน มีผลกระทบต่อดระดับของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการโดยครู
8. เพื่อที่จะช่วยให้การตัดสินใจสั่งการในทางบวกเป็นไปได้มากที่สุด และในทางลบให้น้อยที่สุด ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องตอบคำถาม ซึ่ง มูน (Moon. 1983 : 67) เสนอไว้ดังนี้

- 8.1 ภายใต้งานอะไรทำให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ
- 8.2 ภายใต้อะไรและอย่างไร ควรให้ครูได้มีส่วนร่วม
- 8.3 การตัดสินใจสั่งการในลักษณะกลุ่มครูจะเป็นไปในลักษณะใด
- 8.4 บทบาทอะไรที่ถือว่ามีประสิทธิภาพสูงสุดสำหรับครูใหญ่

อนึ่ง เมื่อตอบคำถามข้อนี้ได้แล้ว จะทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจสั่งการได้ผลดีที่สุด เป็นประโยชน์ต่อองค์การที่สุด และนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายทุกประการ

สถานภาพของสตรีในระบบราชการไทย

การศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของสตรีทางการศึกษา เท่าที่ผ่านมา มีผู้ทำการศึกษาว้น้อยมาก ส่วนใหญ่จะเป็นการศึกษาในด้านประวัติศาสตร์ ของสตรีไทยจาก แง่มุมของวัฒนธรรม การศึกษา กฎหมาย การเมือง ฯลฯ ภาวะเจริญพันธุ์กับการทำงาน ของสตรี ลักษณะแรงงานสตรีและการสำรวจแรงงานสตรี ทศนคติหรือความคิดเห็นของกลุ่มที่มีต่อบทบาทและสถานภาพของสตรีไทย ภาวะผู้นำของสตรีในการปกครองท้องถิ่นของไทย ซึ่งยังไม่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจสั่งการของสตรีทางการศึกษาเท่าใดนัก

เนื่องจากงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร สตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งประชากรในการวิจัยครั้งนี้ทุกคนเป็นข้าราชการครูทั้งสิ้น ผู้วิจัยจึง ขอเสนอสถานภาพทั่วไปของสตรีในระบบราชการไทย ซึ่ง จิตรกร หล่อสุวรรณรัตน์ (2530) ได้เสนอไว้เป็นหัวข้อสำคัญ ๆ เพื่อประโยชน์ในการสร้างความเข้าใจ ดังนี้

1. ปัญหาและความต้องการของข้าราชการสตรี
2. ผู้นำสตรี
3. สตรีกับการบริหาร

1. ปัญหาและความต้องการของข้าราชการสตรี

สุพัตรา เพชรมณี (2522) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในองค์การรัฐบาลและเอกชน คือ กรมประชาสัมพันธ์และบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด จำนวน 84 คน ตั้งแต่ระดับเสมียนถึงหัวหน้างาน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานในรัฐบาลทั้งสองไม่ว่าหญิงหรือชายมีความต้องการคล้ายคลึงกันคือ

ลำดับที่หนึ่ง ต้องการหัวหน้างานที่ดี

ลำดับที่สอง การมีโอกาสดำเนินงานในการทำงาน ซึ่งจากการศึกษานี้ยังพบว่า การที่คนเรามีทัศนคติที่ไม่ดีหรือไม่ชอบงานที่กำลังทำอยู่ มีสาเหตุสำคัญมาจากการขาดโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน

ลำดับที่สาม ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ส่วนผู้ที่ทำงานในองค์การเอกชนจะให้ความสำคัญแก่รายได้มากกว่า

ลำดับที่สี่ ผู้ทำงานองค์การรัฐบาลจะให้ความสำคัญแก่รายได้ ส่วนผู้ที่ทำงานองค์การเอกชนจะให้ความสำคัญต่อความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน

ลำดับที่ห้า ต้องการอิสระ เสรีภาพในการทำงาน

ลำดับที่หก สภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ อากาศ ภูมิ แสง เสียง โรงอาหาร ห้องน้ำ เป็นต้น โดยเป็นสิ่งที่ผู้ทำงานในองค์การทั้งสองให้ความสำคัญเช่นกัน และผู้หญิงจะให้ความสำคัญแก่เรื่องนี้อย่างยิ่งกว่าผู้ชาย

อัจฉรา สุวพันธ์ (2525) ได้ชี้ให้เห็นว่า โอกาสในการประกอบอาชีพ โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานและระดับรายได้ของสตรี ยังน้อยกว่าชายมากในทุกวงการทั้งภาคเอกชนและรัฐบาล สำหรับภาคราชการโดยเฉพาะในระบบราชการนั้นแม้กฎหมายที่ไม่เปิดโอกาสให้สตรีได้เข้าไปรับราชการในบางตำแหน่ง เช่น ตำแหน่งปลัดอำเภอ เป็นต้น ส่วนตำแหน่งอื่น ๆ ที่เปิดโอกาสให้เข้ารับราชการได้นั้น โอกาสในความก้าวหน้า โอกาสในการได้รับค่าจ้างอย่างเท่าเทียมกันก็ยังคงมีความแตกต่างกันระหว่างเพศ

จากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสำรวจความคิดเห็นของสตรีไทย ของ ศศิพัณณ์ ยอดเพชร และสุรางค์รัตน์ อรรถศาสตร์ศรี (อ้างถึงใน คณะทำงานวางแผนพัฒนาสตรีระยะยาว, รวบรวม. 2524) ซึ่งได้ส่งแบบสอบถาม เพื่อประมวลข้อคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการสตรี จำนวน 574 คน ผลจากการวิจัยพบว่า แม้ในปัจจุบันสตรีจะได้รับการยกย่องและมีโอกาส

ในการทำงานมากขึ้น แต่ก็พบว่าสตรีที่ทำงานนอกบ้านยังประสบปัญหาและอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานนั้น ปรากฏว่าข้าราชการหญิงเพียงจำนวนน้อยที่ให้ความเห็นว่า เรื่องบุคลิกและสถานภาพทางร่างกายเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน จากการประมวลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยจึงได้สรุปว่า อุปสรรคสำคัญในหน่วยงานที่บั่นทอนโอกาสในการทำงานของสตรีก็คือ ค่านิยมทางสังคมที่มีต่อสตรีนั่นเอง

2. ผู้นำสตรี

บวร ประพตติดี, ทิพาพร พิมพิสุทธิ์ และเฉลิมพร ศรีหงษ์ (2520) ได้ทำการศึกษามูลนิธิและทัศนคติของผู้นำสตรีว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร หรือไม่ โดยได้สุ่มตัวอย่างสตรีระดับผู้บริหารในเขตกรุงเทพมหานคร 4 กลุ่ม คือ กลุ่มข้าราชการ รัฐวิสาหกิจ กลุ่มธุรกิจเอกชน และกลุ่มองค์กรระหว่างประเทศ พบประเด็นที่น่าสนใจ คือ

ก. ระดับการศึกษามีสหพันธ์กับผู้นำสตรี คือ ผู้นำสตรีที่บรรลุผลสำเร็จในการบริหารงานนั้น การศึกษามีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้ประสบผลสำเร็จ และสตรีที่มีการศึกษาสูงยิ่งขึ้น ก็มีโอกาสเป็นผู้นำทางการบริหารมากกว่าสตรีที่มีการศึกษาในระดับต่ำกว่า

ข. ค่านิยมทางสังคมไทย มีสหสัมพันธ์ในเชิงบวกกับผู้นำทางการบริหารของสตรี กล่าวคือ

- 1) สตรีที่ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง มีโอกาสที่จะได้เข้าไปสู่ผู้นำระดับบริหารน้อย
- 2) สตรีที่ไม่นิยมความมีอำนาจ สนใจแต่การบ้านการเรือน มีโอกาสจะได้เข้าไปสู่ผู้นำทางการบริหารน้อย
- 3) สตรีที่ไม่นิยมยึดมั่นในอาชีพหนึ่งอาชีพใดตลอดไป ทำให้โอกาสในการประสบความสำเร็จเป็นผู้นำทางการบริหารน้อย
- 4) สตรีมีความกระตือรือร้นในการทำงานน้อย ทำให้โอกาสในการเป็นผู้นำทางการบริหารน้อยไปด้วย
- 5) ความนิยมยกย่องให้ผู้หญิงเป็นผู้นำในระดับบริหารมีน้อย จึงมีโอกาสดำเนินไปเป็นนักบริหารของสตรีน้อย

3. สตรีกับการบริหาร

ทิพาพร พิมพิสุทธิ (2528) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับสตรีกับการบริหาร

2 แนวทาง คือ

1. ทฤษฎี เอฟ ซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า หน้าที่ของสตรี คือ ภรรยาและแม่ สตรีไม่ควรเป็นผู้นำ เพราะความไม่เหมาะสมทั้งทางร่างกายและจิตใจ งานของสตรีควรเป็นงานง่าย ๆ ที่ต้องการความชำนาญต่ำ ตามแนวคิดนี้สตรีจึงไม่ควรเป็นผู้นำระดับบริหาร

2. ทฤษฎี เอ ซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า แต่ละบุคคลควรมีโอกาสในการเลือกอาชีพของตน โดยไม่ติดอยู่กับกรอบความคิดดั้งเดิมที่กำหนดอาชีพตามเพศ ตามแนวคิดของทฤษฎี เอ นี้ พฤติกรรมในการทำงานของสตรีขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมในองค์การ เช่นเดียวกับพฤติกรรมของบุรุษ ความสามารถของสตรีมีเท่าเทียมกับบุรุษ เมื่อประเมินผลตามระบบคุณธรรมมิใช่ตามระบบเพศ

ทิพาพร พิมพิสุทธิ ยังได้สรุปในตอนท้ายว่า ทฤษฎี เอ เน้นเรื่องการพัฒนาสตรี แต่ทฤษฎี เอฟ เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาสตรี และเมื่อเปรียบเทียบขององค์การเอกชนกับรัฐบาล แล้ว องค์การเอกชนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรสตรีมากกว่ารัฐบาล ดังจะเห็นได้จากการพัฒนาสตรีสู่ระดับผู้บริหาร เพราะองค์การเหล่านั้นให้โอกาสสตรีในการพัฒนามากกว่า และเห็นความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรคนโดยไม่จำกัดเพศ

ในลักษณะการบริหารงานของสตรี สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ คณะกรรมการพัฒนากิจกรรมและบทบาทสตรี (อ้างถึงใน สมิหรา จิตตลดากร. 2529) ได้กล่าวว่า สตรีที่เป็นผู้นำทางการบริหารจะนิยมแก้ปัญหาด้วยวิธีจัดตั้งเป็นคณะกรรมการ เพื่อตัดสินใจและพัฒนาการแบ่งงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำตามความสามารถ อภิชาติ จำรัสฤทธิวงศ์ และเทพี พันธุมธธา (2527) กล่าวว่า สตรีจะเรียนรู้ข้อบกพร่องของผู้นำที่เป็นบุรุษ แล้วนำมาปรับปรุงตนเอง ให้ความอ่อนหวานและเข้มแข็งไปพร้อม ๆ กับการทุ่มเวลาให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้ทันที และใช้ความใจกล้าเผชิญกับเหตุร้ายขณะเดียวกันก็จะมีเป้าหมายในการทำงานเพื่อส่วนรวม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสตรีทางการศึกษา

การศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสตรีทางการศึกษา มีผู้ทำการศึกษาไว้น้อยมากเท่าที่พบมีดังนี้

ราตรี ฤทธิสาร (2523 : 95) ได้ศึกษา "บุคลิกภาพกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นสตรีในเขตการศึกษา 6" โดยใช้เครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล 2 ฉบับ คือ แบบทดสอบบุคลิกภาพ EPPS (The Edwards Personal Preference Schedule) และแบบทดสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำ LBDQ (Leadership Behavior Descriptive Questionnaire) ซึ่งผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นสตรี มีลักษณะผู้นำอยู่ในระดับสูง ทั้งมิติสัมพันธภาพและมิติกิจสัมพันธ์
2. ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นสตรี มีลักษณะบุคลิกภาพเรียงจากมากไปหาน้อย คือ ความอดทน ความมีน้ำใจ ความเป็นระเบียบ การรู้สึกสำนึก การเข้าใจผู้อื่น ความสำเร็จ ความเป็นอิสระ ความมีอำนาจ การให้ผู้อื่นเอื้ออาทร การก้าวร้าว และความสนใจทางเพศ
3. ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นสตรี มีบุคลิกภาพด้านความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ความเป็นระเบียบ ความเป็นอิสระ ความมีไมตรีสัมพันธ์ ความอดทน ความสนใจทางเพศ และการก้าวร้าว แตกต่างจากเกณฑ์ปกติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
4. ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นสตรีในโรงเรียนระดับประถมศึกษา และระดับสูงกว่าประถมศึกษา มีพฤติกรรมผู้นำทั้งมิติสัมพันธภาพ ละมิติกิจสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
5. ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นสตรีในโรงเรียนระดับประถมศึกษา และระดับสูงกว่าประถมศึกษา มีบุคลิกภาพด้านการก้าวร้าวแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
6. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การเป็นผู้บริหารแตกต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำ และบุคลิกภาพแตกต่างกันอย่าง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
7. พฤติกรรมผู้นำมิติสัมพันธภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรู้สำนึก และการก้าวร้าวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
8. พฤติกรรมผู้นำมิติสัมพันธภาพมีความสัมพันธ์ทางลบกับความสำเร็จ ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

9. พฤติกรรมผู้นำมีอิทธิพลสัมพันธ์ทางบวก กับความเป็นระเบียบ และความอดทน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

10. พฤติกรรมผู้นำมีอิทธิพลสัมพันธ์ทางลบกับความมีไมตรีสัมพันธ์ การให้ผู้อื่นเอื้ออาทร และความมีน้ำใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลงานวิจัยของ เมธวดี กาญจนจारी (2532 : 152) เรื่อง สตรีไทยกับการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ พบว่า บทบาทและสถานภาพของสตรีในสังคมไทยได้รับการพัฒนาขึ้นทุกด้าน สตรีได้รับการยอมรับมากขึ้นในฐานะทรัพยากรบุคคลที่มีความสำคัญต่อการพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

และด้านสถานภาพทางการศึกษา พบว่า การศึกษาเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้สตรีมีศักยภาพและความเสมอภาคเท่าเทียมบุรุษ จะเห็นได้ว่าในระดับอุดมศึกษามีอัตราส่วนของสตรีที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีสูงกว่าบุรุษ

ผลงานวิจัยของ วนิดา ฐปะเดมิย์ เรื่อง สตรีที่ทำงานกับการระดมความคิดขอในครอบครัว พบว่า การออกไปทำงานนอกบ้านของภรรยา ทำให้สามีและภรรยาเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นเกี่ยวกับการแบ่งงาน หรือบทบาทไปสู่ความคิดที่ว่า สามีและภรรยาควรมีอำนาจเท่าเทียมกัน และทำให้ภรรยาเข้าไปมีส่วนในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ของครอบครัวมากขึ้น เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารสตรีกับค่านิยมของสังคมไทย พบว่า สตรีไทยในระดับนี้มีความเชื่อมั่นในตนเองในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ภายในหน่วยงานโดยไม่ต้องรอปรึกษาผู้ใด โดยเฉพาะกลุ่มธุรกิจเอกชนและองค์การระหว่างประเทศ และผู้นำทางการบริหารส่วนใหญ่ยังเป็นผู้มีเหตุผลและใจกว้างที่จะยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นด้วย (วนิดา ฐปะเดมิย์, 2532 : 260 - 263)

บวร ประพตติดี และคณะ วิจัยเรื่อง บทบาทในการเป็นผู้นำทางการบริหารของสตรีไทย พบว่า สตรีที่มีการศึกษาสูงยิ่งขึ้นมีโอกาสเป็นผู้นำทางการบริหารมากกว่าสตรีที่มีการศึกษาในระดับต่ำกว่า ช่วงอายุของนักบริหารสตรีมากที่สุด คือ 40 - 44 ปี และสตรีนักบริหารมีลักษณะอำนาจนิยม แต่การทำงานกลับใช้การบริหารตามหลักประชาธิปไตย มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง และมีความกระตือรือร้น (บวร ประพตติดี, ทิพาพร ทับพิสุทธิ และเฉลิมพล ศรีหงษ์, 2520 : 213 - 216)

จากผลงานวิจัยของ บุญมา กัมปนาทพงษ์ กล่าวว่า ผู้บริหารหญิงมีคุณลักษณะด้านวิชาการและด้านความสามารถในการบริหารสูงกว่าผู้บริหารชาย ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วิจิตร อีระกุล (1972 : 63 - 64) ที่พบว่า ครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาสายสามัญที่เป็นหญิงมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงานสูงกว่าผู้บริหารที่เป็นชาย พฤติกรรมมุงงานนี้หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้นำได้แสดงออกในแง่การมุ่งปฏิบัติการหลักของโรงเรียนให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยประยุกต์หลักวิชาให้กลมกลืนกับงานที่ทำ (บุญมา กัมปนาทพงษ์. 2532 : 99)

ผลงานวิจัยของ เรขา รัตนประสาธ เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา สรุปได้ว่า ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผลสูง มีลักษณะมุ่งเน้นสัมพันธภาพกับประสิทธิผลกับผู้ร่วมงาน ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับที่คณะกรรมการพัฒนากิจกรรมและบทบาทของสตรี สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้กล่าวถึงลักษณะการบริหารของสตรีว่า "สตรีที่เป็นผู้นำทางการบริหารจะนิยมแก้ปัญหาด้วยวิธีจัดตั้งเป็นคณะกรรมการเพื่อตัดสินใจและพัฒนากิจการแบ่งงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามความสามารถ"

แต่อย่างไรก็ตาม ยังพบว่า ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นผู้นำแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ ร้อยละ 11.40 ซึ่งเป็นผลจากอุปสรรคในหน่วยงานที่บั่นทอนโอกาสในการทำงานของสตรี ได้แก่ การไม่ยอมรับในความรู้ ความสามารถของสตรีโดยผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน ลักษณะงานที่ไม่เปิดโอกาสให้สตรีได้แสดงความสามารถภาวะทางครอบครัวที่ทำให้เกิดความไม่คล่องตัว ตลอดจนความไม่ยุติธรรม ในการบังคับบัญชาและค่านิยมทางสังคมที่มีต่อสตรีนั่นเอง (เรขา รัตนประสาธ. 2534 : 136)

และผลงานวิจัยของ พวงเพชร วิชระอยู่ (2536 : 133) พบว่า หัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีนั้นส่วนใหญ่ตัดสินใจโดยการให้อาจารย์มีส่วนร่วม หัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีที่มีวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ที่ต่างกัน มีการตัดสินใจไม่แตกต่างกัน หัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีตัดสินใจในแต่ละภารกิจไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานในการวิจัย

1. ผู้บริหารสตรีที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีพฤติกรรมการตัดสินใจแตกต่างกัน
2. ผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีพฤติกรรมการตัดสินใจแตกต่างกัน
3. ผู้บริหารสตรีในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีพฤติกรรมการตัดสินใจแตกต่างกัน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การดำเนินการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ดำเนินการศึกษาในเรื่องดังนี้ การกำหนดประชากร เลือกกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการเก็บข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรในการวิจัยนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ปฏิบัติราชการอยู่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ปีการศึกษา 2537 จำนวน 145 คน โดยผู้บริหารเหล่านี้ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้รักษาการในตำแหน่งดังกล่าว

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 : 607 - 608) ที่ระดับความเชื่อมั่น .05 ได้กลุ่มตัวอย่าง 103 คน

การสุ่มกลุ่มตัวอย่างทำโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือในการศึกษาเป็นแบบสอบถามซึ่งสร้างเป็นสถานการณ์ ปัญหา และมีข้อเลือกตอบเพื่อแก้ไขปัญหาในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ลักษณะของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน (ดูภาคผนวก) คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบ ซึ่งถามเกี่ยวกับตำแหน่งการทำงาน วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของโรงเรียนที่ผู้ตอบกำลังบริหาร ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check list)

ตอนที่ 2 เป็นสถานการณ์ จำนวน 25 สถานการณ์ แต่ละสถานการณ์ให้ผู้บริหารตัดสินใจเลือกพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่งใน 5 แบบ ดังนี้

- ก) ตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลของตนเอง
- ข) ได้รับข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วจึงตัดสินใจ
- ค) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหาโดยปรึกษาทีละคน แล้วจึงตัดสินใจ
- ง) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหาเป็นกลุ่ม แล้วจึงตัดสินใจ
- จ) ให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหาและตัดสินใจ ท่านยอมรับการตัดสินใจนั้น และนำไปปฏิบัติโดยให้กลุ่มรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

1. สัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 10 โรงเรียน เพื่อหาสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นทั่ว ๆ ไปในการบริหารสถานศึกษา
2. ประมวลปัญหาที่มักจะเกิดขึ้นทั่วไปในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน ที่ได้จากการสัมภาษณ์ นำมาเขียนเป็นสถานการณ์ และสร้างแบบสอบถามกระจายครอบคลุมงานของผู้บริหารด้านต่าง ๆ ได้ งานวิชาการ งานธุรการ งานปกครอง งานบริการและอาคารสถานที่ งานบุคลากร ฯลฯ ในสถานการณ์เหล่านั้นเป็นประเด็นปัญหาที่ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจแบบใดแบบหนึ่งใน 5 แบบดังกล่าวข้างต้น

3. เรียงลำดับความเหมาะสมของพฤติกรรมที่ผู้บริหารควรจะต้องเลือกตอบด้วยการพิจารณาจากสถานการณ์ที่ตั้งขึ้น เช่น บางสถานการณ์คุณภาพความมั่นใจในการแก้ปัญหาจำเป็นมาก แต่ผู้บริหารไม่มีข้อมูลข่าวสารเพียงพอ ผู้บริหารควรจะต้องหลีกเลี่ยงในการตัดสินใจ ข้อ ก. คือตัดสินใจด้วยตัวเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ เปลี่ยนมาใช้ ข้อ ข., ค., ง. หรือ จ. ตามสถานการณ์หรือถ้าคุณภาพการตัดสินใจแก้ปัญหาไม่ค่อยสำคัญ การยอมรับการตัดสินใจแก้ปัญหาสำคัญมาก และไม่ยอมรับการตัดสินใจของผู้บริหารเพียงคนเดียว ผู้บริหารต้องตัดสินใจเลือกพฤติกรรมข้อ จ. คือให้กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหาและตัดสินใจ ท่านยอมรับการตัดสินใจนั้นและนำไปปฏิบัติโดยให้กลุ่มรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่ โดยหลีกเลี่ยงที่จะตัดสินใจโดยเลือกพฤติกรรมข้อ ก., ข., ค. หรือ ง. ผู้วิจัยจะเรียงลำดับความเหมาะสมของพฤติกรรมการตัดสินใจในแต่ละสถานการณ์จากเหมาะสมมากที่สุดถึงเหมาะสมน้อยที่สุด ดังนี้

- 5 คะแนน สำหรับพฤติกรรมการตัดสินใจที่เหมาะสมมากที่สุด
- 4 คะแนน สำหรับพฤติกรรมการตัดสินใจที่เหมาะสมมาก
- 3 คะแนน สำหรับพฤติกรรมการตัดสินใจที่เหมาะสมปานกลาง
- 2 คะแนน สำหรับพฤติกรรมการตัดสินใจที่เหมาะสมน้อย
- 1 คะแนน สำหรับพฤติกรรมการตัดสินใจที่เหมาะสมน้อยที่สุด

4. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จ จำนวน 30 ข้อ ให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน พิจารณาผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย

4.1 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา มีประสบการณ์เป็นผู้บริหารโรงเรียนไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 3 คน

4.2 อาจารย์ในสาขาวิชาบริหารการศึกษาในมหาวิทยาลัยซึ่งมีประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษา 2 คน

ให้ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คน ทำหน้าที่ดังนี้

- พิจารณาสถานการณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นว่าเหมาะสมหรือไม่
- พิจารณาพฤติกรรมการตัดสินใจที่จะนำมาใช้ในแต่ละสถานการณ์ว่าแบบใด

เหมาะสมกับสถานการณ์ข้อใด

5. ทำการปรับปรุงแบบสอบถามโดยยึดหลักเกณฑ์ ดังนี้

- ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นในเรื่องความเหมาะสมของสถานการณ์ตรงกัน 3 ใน 5

ท่านถือว่าสถานการณ์นั้น ๆ ใช้ได้

- ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นในการพิจารณาความเหมาะสมของพฤติกรรมการตัดสินใจ 3 ใน 5 ท่าน ผู้วิจัยจะใช้คำตอบนั้นเป็นเกณฑ์ในการให้คะแนน คือการที่ตัวเลือกที่เป็นแบบการตัดสินใจข้อใดจะได้คะแนนเท่าไร ต้องได้จากผู้เชี่ยวชาญ 3 ใน 5 สรุปเกณฑ์การให้คะแนนของผู้เชี่ยวชาญดังนี้

ตาราง การใช้พฤติกรรมการตัดสินใจ (เกณฑ์ของผู้เชี่ยวชาญ)

สถานการณ์	แบบการใช้พฤติกรรมการตัดสินใจที่เหมาะสม				
	ก	ข	ค	ง	จ
1	2	5	4	3	1
2	5	4	3	2	1
3	4	5	3	2	1
4	1	4	5	3	2
5	5	4	3	2	1
6	1	2	3	5	4
7	1	2	3	4	5
8	1	2	3	5	4
9	1	2	4	5	3
10	1	2	3	5	4
11	5	4	3	2	1
12	4	5	3	2	1
13	2	4	5	3	1
14	1	2	4	5	3
15	2	3	4	5	1
16	1	2	3	4	5
17	1	3	4	5	2

ตาราง การใช้พฤติกรรมการตัดสินใจ (ต่อ)

สถานการณ์	แบบการใช้พฤติกรรมการตัดสินใจที่เหมาะสม				
	ก	ข	ค	ง	จ
18	2	5	4	3	1
19	1	2	3	4	5
20	1	2	3	5	4
21	1	2	3	4	5
22	5	4	3	2	1
23	3	4	5	2	1
24	3	5	4	2	1
25	1	3	5	4	2

คำอธิบาย

- 5 หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจที่เหมาะสมมากที่สุด
- 4 หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจที่เหมาะสมมาก
- 3 หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจที่เหมาะสมปานกลาง
- 2 หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจที่เหมาะสมน้อย
- 1 หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจที่เหมาะสมน้อยที่สุด

6. หลังจากได้รับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว นำแบบสอบถามทั้งฉบับไปให้อาจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญด้านภาษาไทย พิจารณาการใช้ภาษาว่าถูกต้อง มีความชัดเจนเพียงพอหรือไม่ หลังจากนั้นผู้วิจัยได้รับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ได้แบบสอบถามที่สมควรใช้ในการวิจัยครั้งนี้ 25 สถานการณ์

7. หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยนำแบบสอบถามซึ่งปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปให้ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรมสามัญศึกษา ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 25 คน ทำ ได้แบบสอบถามกลับคืนมา 20 ชุด แล้วนำมาคำนวณหาค่า

ความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัค (Cronbach. 1970 : 161) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.89 นำแบบสอบถามดังกล่าวไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ รวม 103 ชุด ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม พร้อมแนบจดหมายส่วนตัว ได้รับแบบสอบถามคืน 103 ชุด ทั้งหมดมีความสมบูรณ์ สำหรับกลุ่มตัวอย่างซึ่งอยู่ในกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปส่งและรับคืนด้วยตนเอง ส่วนกลุ่มตัวอย่างซึ่งอยู่ในจังหวัดอื่น ๆ ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ และได้รับคำตอบทางไปรษณีย์เช่นกัน แบบสอบถามทุกฉบับผู้วิจัยได้รับคืน คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำข้อมูลเริ่มด้วย เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาแล้วทำการตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ หลังจากนั้นนำข้อมูลไปวิเคราะห์ทางสถิติ ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ของศูนย์คอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ใช้โปรแกรม SPSS/PC (Statistical Package for the Social Sciences) โดยมุ่งวิเคราะห์ตามจุดมุ่งหมายและสมมติฐานของการวิจัยดังนี้

1. จากจุดมุ่งหมายข้อที่ 1 ที่ว่า เพื่อศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จำแนกตามวุฒิ ประสบการณ์ และขนาดของโรงเรียน

จุดมุ่งหมายข้อที่ 1 ใช้ค่าความถี่ (frequency) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในการวิเคราะห์พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรี จำแนกตามวุฒิ ประสบการณ์ และขนาดของโรงเรียน

2. จุดมุ่งหมายข้อที่ 2 เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรี จำแนกตามวุฒิ ประสบการณ์ และขนาดของโรงเรียน

ตามจุดมุ่งหมายข้อที่ 2 นี้ มีสมมติฐาน 3 ข้อ คือ

1. ผู้บริหารสตรีที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีพฤติกรรมการตัดสินใจแตกต่างกัน
2. ผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีพฤติกรรมการตัดสินใจแตกต่างกัน
3. ผู้บริหารสตรีในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีพฤติกรรมการตัดสินใจแตกต่างกัน

การทดสอบสมมติฐานทั้ง 3 ข้อ ใช้การทดสอบค่า ไค-สแควร์ (Chi-square) เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรี จำแนกตามวุฒิ ประสบการณ์ และขนาดของโรงเรียน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จำแนกตามวุฒิ ประสบการณ์ และขนาดของโรงเรียน

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ตามวุฒิ ประสบการณ์ และขนาดของโรงเรียน

เพื่อให้เข้าใจคำย่อและสัญลักษณ์ที่ใช้ในการแปลผลให้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงขอเสนอคำย่อและสัญลักษณ์ที่ใช้ดังนี้

พฤติกรรมการตัดสินใจ หมายถึง รูปแบบที่ผู้บริหารใช้ในการดำเนินการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ จำแนกเป็น 5 แบบ คือ

แบบ ก อัตตาธิปไตย หมายถึง ตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่

แบบ ข อัตตาธิปไตยแบบแสวงหาข้อมูล หมายถึง ได้รับข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา แล้วจึงตัดสินใจ

แบบ ค การร่วมปรึกษา หมายถึง ให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหา โดยปรึกษาทีละคน แล้วจึงตัดสินใจ

แบบ ง การเจรจาต่อรอง หมายถึง ให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหา เป็นกลุ่ม แล้วจึงตัดสินใจ

แบบ จ การมอบหมาย หมายถึง ให้กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหา และตัดสินใจ ท่านจะรับการตัดสินใจ และนำไปปฏิบัติโดยให้กลุ่มรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

จำนวนข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ปีการศึกษา 2537 เป็นข้อมูลที่สมบูรณ์ จำนวน 103 ชุด ผลปรากฏดังตาราง 1 ดังนี้

ตาราง 1 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกเป็นวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และ ขนาดของโรงเรียน

วุฒิการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ปริญญาตรี	58	56.31
สูงกว่าปริญญาตรี	45	43.69
ประสบการณ์	จำนวน	ร้อยละ
น้อย	41	39.81
มาก	62	60.19
ขนาดของโรงเรียน	จำนวน	ร้อยละ
ขนาดเล็ก	45	43.69
ขนาดใหญ่	58	56.31
รวม	103	100.00

จากตาราง 1 แสดงว่าผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่ตอบแบบสอบถามนี้ ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 56.31 และมีวุฒิการศึกษา สูงกว่าระดับปริญญาตรี ร้อยละ 43.69 มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษาของกรมสามัญศึกษาน้อย ร้อยละ 39.81 มีประสบการณ์การเป็นผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษาของกรมสามัญศึกษามาก ร้อยละ 60.19 และเป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของ กรมสามัญศึกษาที่มีขนาดเล็ก ร้อยละ 43.69 เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของกรมสามัญ ศึกษามีขนาดใหญ่ร้อยละ 56.31

ตอนที่ 2 การศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ ศึกษา จำแนกตามวุฒิ ประสบการณ์ และขนาดของโรงเรียน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จำแนกตามวุฒิ ประสบการณ์ และขนาดของโรงเรียน โดยการหา ค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับความเหมาะสมของการตัดสินใจ จำแนก ตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และขนาดของโรงเรียน แล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ตาม แนวประเมินของ เบสท์ (Best, 1979 : 174) โดยกำหนดเกณฑ์ในการแปลผลเป็นช่วง คะแนนดังนี้

4.50 - 5.00	หมายถึง	เหมาะสมมากที่สุด
3.50 - 4.49	หมายถึง	เหมาะสมมาก
2.50 - 3.49	หมายถึง	เหมาะสมปานกลาง
1.50 - 2.49	หมายถึง	เหมาะสมน้อย
1.00 - 1.49	หมายถึง	ไม่เหมาะสม

ตาราง 2 พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
มีวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และขนาดของโรงเรียนต่างกัน เป็นรายสถานการณ์

สถานการณ์	พฤติกรรมการตัดสินใจ					$\bar{X}$	S.D.
	ก	ข	ค	ง	จ		
	ความถี่	ความถี่	ความถี่	ความถี่	ความถี่		
1	47	5	30	3	18	2.42	1.51
2	22	22	2	30	27	3.17	1.55
3	4	5	9	9	76	4.44	1.09
4	11	6	21	52	13	3.49	1.13
5	2	32	7	41	21	3.46	1.19
6	1	0	3	67	32	4.25	.61
7	10	11	1	44	37	3.84	1.29
8	4	2	5	51	41	4.19	.92
9	6	7	41	3	46	3.74	1.26
10	31	27	4	11	30	2.83	1.65
11	3	5	3	12	80	4.56	.98
12	5	8	10	9	71	4.29	1.21
13	6	44	19	26	8	2.86	1.10
14	1	9	30	3	60	4.09	1.15
15	33	3	10	8	49	3.36	1.79
16	1	7	3	30	62	4.41	.91
17	2	34	10	5	52	3.63	1.42
18	3	12	24	4	60	4.03	1.25
19	11	18	2	28	44	3.74	1.43

ตาราง 2 (ต่อ)

สถานการณ์	พฤติกรรมการตัดสินใจ					$\bar{X}$	S.D.
	ก	ข	ค	ง	จ		
	ความถี่	ความถี่	ความถี่	ความถี่	ความถี่		
20	13	14	9	36	31	3.56	1.38
21	7	15	3	47	31	3.78	1.22
22	1	6	12	56	28	4.01	.85
23	5	17	22	24	35	3.65	1.24
24	25	42	7	6	23	2.61	1.48
25	6	11	44	26	16	3.34	1.05
รวม						3.67	.34

จากตาราง 2 ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษา ประสพการณ์ และขนาดของโรงเรียนต่างกัน เลือกใช้พฤติกรรมการตัดสินใจ 5 แบบ วิเคราะห์ เป็นรายสถานการณ์ทั้ง 25 สถานการณ์ ดังนี้

สถานการณ์ที่ 1 ผู้บริหารสตรีเลือกใช้พฤติกรรมการตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยมากที่สุด (ผู้บริหารสตรีส่วนมากตัดสินใจอยู่ในเกณฑ์ เหมาะสมน้อย)

สถานการณ์ที่ 2 ผู้บริหารสตรีเลือกใช้พฤติกรรมการตัดสินใจแบบการเจรจาต่อรองมากที่สุด (ผู้บริหารสตรีส่วนมากตัดสินใจอยู่ในเกณฑ์ เหมาะสม)

สถานการณ์ที่ 3 ผู้บริหารสตรีเลือกใช้พฤติกรรมการตัดสินใจแบบการมอบหมายมากที่สุด (ผู้บริหารสตรีส่วนมากตัดสินใจอยู่ในเกณฑ์ เหมาะสมมากที่สุด)

- สถานการณ์ที่ 17 ผู้บริหารสตรีเลือกใช้พฤติกรรมการตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยแบบ
แสวงหาข้อมูลมากที่สุด (ผู้บริหารสตรีส่วนมากตัดสินใจอยู่ในเกณฑ์เหมาะสมมาก)
- สถานการณ์ที่ 18 ผู้บริหารสตรีเลือกใช้พฤติกรรมการตัดสินใจแบบการมอบหมายมาก
ที่สุด (ผู้บริหารสตรีส่วนมากตัดสินใจอยู่ในเกณฑ์เหมาะสมมาก)
- สถานการณ์ที่ 19 ผู้บริหารสตรีเลือกใช้พฤติกรรมการตัดสินใจแบบการมอบหมายมาก
ที่สุด (ผู้บริหารสตรีส่วนมากตัดสินใจอยู่ในเกณฑ์เหมาะสมมาก)
- สถานการณ์ที่ 20 ผู้บริหารสตรีเลือกใช้พฤติกรรมการตัดสินใจแบบการเจรจาต่อรอง
มากที่สุด (ผู้บริหารสตรีส่วนมากตัดสินใจอยู่ในเกณฑ์เหมาะสมมาก)
- สถานการณ์ที่ 21 ผู้บริหารสตรีเลือกใช้พฤติกรรมการตัดสินใจแบบการเจรจาต่อรอง
มากที่สุด (ผู้บริหารสตรีส่วนมากตัดสินใจอยู่ในเกณฑ์เหมาะสมมาก)
- สถานการณ์ที่ 22 ผู้บริหารสตรีเลือกใช้พฤติกรรมการตัดสินใจแบบการเจรจาต่อรอง
มากที่สุด (ผู้บริหารสตรีส่วนมากตัดสินใจอยู่ในเกณฑ์เหมาะสมมาก)
- สถานการณ์ที่ 23 ผู้บริหารสตรีเลือกใช้พฤติกรรมการตัดสินใจแบบการมอบหมายมาก
ที่สุด (ผู้บริหารสตรีส่วนมากตัดสินใจอยู่ในเกณฑ์เหมาะสมมาก)
- สถานการณ์ที่ 24 ผู้บริหารสตรีเลือกใช้พฤติกรรมการตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยแบบ
แสวงหาข้อมูลมากที่สุด (ผู้บริหารสตรีส่วนมากตัดสินใจอยู่ในเกณฑ์เหมาะสมปานกลาง)
- สถานการณ์ที่ 25 ผู้บริหารสตรีเลือกใช้พฤติกรรมการตัดสินใจแบบการร่วมปรึกษา
มากที่สุด (ผู้บริหารสตรีส่วนมากตัดสินใจอยู่ในเกณฑ์เหมาะสมปานกลาง)
- โดยสรุปทั้ง 25 สถานการณ์ ผู้บริหารสตรีมีการตัดสินใจอยู่ในระดับเหมาะสมมาก

ตาราง 3 ระดับความเหมาะสมในการใช้พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรี
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน

วุฒิการศึกษา	จำนวนคน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
ปริญญาตรี	58	3.66	.40	เหมาะสมมาก
สูงกว่าปริญญาตรี	45	3.68	.23	เหมาะสมมาก

จากตาราง 3 พบว่า ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีพฤติกรรมการตัดสินใจ อยู่ในระดับมีความเหมาะสมมาก

ตาราง 4 ระดับความเหมาะสมในการใช้พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรี
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่มีประสบการณ์ต่างกัน

ประสบการณ์	จำนวนคน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
น้อย	41	3.62	.32	เหมาะสมมาก
มาก	62	3.70	.35	เหมาะสมมาก

จากตาราง 4 พบว่า ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
ที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีพฤติกรรมการตัดสินใจ อยู่ในระดับมีความเหมาะสมมาก

ตาราง 5 ระดับความเหมาะสมในการใช้พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรี
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่มีขนาดของโรงเรียนต่างกัน

ขนาดของโรงเรียน	จำนวนคน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
เล็ก	45	3.33	1.02	เหมาะสมปานกลาง
ใหญ่	58	3.34	1.08	เหมาะสมปานกลาง

จากตาราง 5 พบว่า ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
ที่บริหารงานอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีพฤติกรรมการตัดสินใจ อยู่ในระดับมีความเหมาะสม
ปานกลาง

ตาราง 6 เปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
กรมสามัญศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ข้อ	สถานการณ์	พฤติกรรมการตัดสินใจ										χ^2
		ก		ข		ค		ง		จ		
		ป. ตรี	สูง กว่า	ป. ตรี	สูง กว่า	ป. ตรี	สูง กว่า	ป. ตรี	สูง กว่า	ป. ตรี	สูง กว่า	
1.	เมื่อเปิดภาคเรียน ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ทำเรื่องเสนอขอเปิดทำการสอนเสริม พิเศษให้นักเรียนในวันเสาร์ เนื่อง จากผู้ปกครองหลายรายขอร้องและ ยินดีจ่ายค่าเรียน และครู-อาจารย์ ท่านยินดีรับสอนโดยรับค่าตอบแทนเท่า ที่จะสามารถจ่ายได้ ท่านจะตัดสินใจ อย่างไร	25	22	3	2	17	13	2	1	11	7	0.51
2.	กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนกลาง กรมสามัญศึกษาได้ส่งหนังสือราชการ ให้อาจารย์หมวดศิลปะ ไปศึกษาดูงาน ด้านดนตรีและการแสดงในภาคใต้และ ศึกษาดูงานต่อในประเทศใกล้เคียง ในหนังสือนั้นขอความอนุเคราะห์ให้ สมาคมผู้ปกครองและครูช่วยเหลือเงิน ค่าใช้จ่ายครั้งนี้คนละ 5,000.00 บาท เนื่องจากโครงการนี้เป็น โครงการที่ริเริ่มจัดขึ้นโดยที่ท่านไม่ เคยทราบมาก่อน ท่านจะตัดสินใจ อย่างไร	15	7	10	12	2	0	14	16	17	0	5.48

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อ	สถานการณ์	พฤติกรรมการณ์ตัดสินใจ										χ ²
		ก		ข		ค		ง		จ		
		ป. ตรี	สูง กว่า	ป. ตรี	สูง กว่า	ป. ตรี	สูง กว่า	ป. ตรี	สูง กว่า	ป. ตรี	สูง กว่า	
3.	สุภาพสตรีนางหนึ่งมาร้องกล่าวโทษครูชายคนหนึ่งว่าเป็นหนี้โดยขอยืมเงินนางไป 3,000 บาทแล้วไม่ใช้คืน ขอให้ผู้อำนวยการลงโทษ เนื่องจากครูชายผู้นั้นเป็นผู้ได้บังคับบัญชาการของท่าน ท่านจะตัดสินใจอย่างไร	3	1	3	2	3	6	5	4	44	32	2.60
4.	หัวหน้าระดับชั้นทำบันทึกเสนอถึงท่านเรื่องครูลงโทษนักเรียนรุนแรงเกินกว่าเหตุ โดยตีนักเรียน 10 ที่ เนื่องจากไม่ส่งการบ้าน ไม่แน่ใจว่าผู้ปกครองจะเอาเรื่องหรือไม่ ท่านจะตัดสินใจอย่างไร	7	4	3	3	13	8	29	23	6	7	1.15
5.	หลังจากเปิดภาคเรียน 1 สัปดาห์ ท่านทราบว่าครูคนหนึ่งไม่มาปฏิบัติราชการตั้งแต่เปิดเรียน โดยโทรศัพท์ทางไกลมาแจ้งว่ามารดาป่วยหนัก จนกระทั่งผ่านไป 13 วันติดต่อกัน ครูผู้นั้นจึงมาปฏิบัติงาน ท่านจำเป็นต้องตั้งกรรมการสอบสวนหาข้อเท็จจริงท่านจะใช้รูปแบบพฤติกรรมการณ์ตัดสินใจแบบใด	1	1	17	15	3	4	26	15	11	10	1.65

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อ	สถานการณ์	พฤติกรรมการตัดสินใจ										χ^2
		ก		ข		ค		ง		จ		
		ป. ตรี	สูง กว่า	ป. ตรี	สูง กว่า	ป. ตรี	สูง กว่า	ป. ตรี	สูง กว่า	ป. ตรี	สูง กว่า	
6.	สรุปประเมินผลการจัดกีฬาสี ปีการศึกษา 2536 มีสิ่งที่จะต้องแก้ไขหลายข้อ โดยเฉพาะความต้องการปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมประเภทของกีฬา การให้คะแนนกองเชียร์-พาเหรด, การพิจารณาผลการแข่งขันและเรื่องงบประมาณ ท่านจะตัดสินใจรูปแบบใด เพื่อให้การเตรียมการจัดการบริหารกีฬาสีในปีการศึกษา 2537 นี้ดียิ่งขึ้น	1	0	0	0	1	2	39	28	17	15	1.64
7.	ท่านเป็นผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ได้รับบริจาคเครื่องรับโทรทัศน์ 10 เครื่อง ท่านจะใช้รูปแบบพฤติกรรมการตัดสินใจแบบใด ในการจัดสรรเครื่องรับโทรทัศน์ ที่ได้รับบริจาคครั้งนี้ ให้หน่วยงานต่าง ๆ ในโรงเรียน จึงไม่เกิดปัญหาและเป็นที่ยอมรับ	8	2	6	5	1	0	21	23	22	15	4.53
8.	โรงเรียนที่ท่านเป็นผู้บริหารมีนโยบายที่จะให้รางวัลครูดีเด่นประจำปี เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้ครู แต่ท่านมีปัญหาในเรื่องการสร้างเกณฑ์การคัดเลือกให้เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน ท่านจะแก้ปัญหาดังกล่าวด้วยรูปแบบพฤติกรรมการตัดสินใจแบบใด	2	2	0	2	3	2	23	28	30	11	10.01*

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อ	สถานการณ์	พฤติกรรมการตัดสินใจ										χ^2
		ก		ข		ค		ง		จ		
		ป. ตรี	สูงกว่า	ป. ตรี	สูงกว่า	ป. ตรี	สูงกว่า	ป. ตรี	สูงกว่า	ป. ตรี	สูงกว่า	
9.	เมื่อถึงฤดูกาลนำนักเรียนเข้าค่ายลูกเสือ-เนตรนารี จะเกิดปัญหาเรื่องสถานที่ที่จะนำนักเรียนเข้าค่ายทุกครั้งครูที่เป็นผู้บังคับบัญชาลูกเสือของแต่ละระดับชั้นเกิดความไม่พอใจไม่ต้องการไปใช้ค่ายลูกเสือบางสถานที่ ท่านจะแก้ปัญหาดังกล่าวด้วยวิธีการใด	5	1	4	3	24	17	1	2	24	22	2.82
10.	หมวดภาษาต่างประเทศซึ่งมีประสบการณ์เคยถูกใจกรรมการวิทยุเทปตั้งไว้ในห้องพักครูก่อน เกิดความกังวลถึงเครื่องรับโทรทัศน์ ซึ่งได้รับการจัดสรรมาใหม่ จึงทำหนังสือขอเงินสมาคมผู้ปกครองและครูเพื่อจัดทำที่ตั้งและเก็บเครื่องรับโทรทัศน์ ท่านจะตัดสินใจอย่างไร เพราะมีหลายหมวดวิชาที่ได้รับการจัดสรรเครื่องรับโทรทัศน์นี้ แต่ยังไม่ใครทำหนังสือขอเช่นเดียวกับหมวดภาษาต่างประเทศ	19	12	15	12	2	2	7	4	15	15	1.10
11.	กรมสามัญศึกษา ส่งหนังสือราชการด่วนให้ท่านเสนอชื่ออาจารย์เข้ารับการอบรมเตรียมผู้บริหาร โดยมีระเบียบว่าบุคคลผู้นั้นต้องทำหน้าที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการอยู่แล้ว แต่ยังไม่ได้รับการแต่งตั้งจากกรมฯ ท่านจะตัดสินใจแบบใด	2	1	3	2	3	0	7	5	43	37	2.71

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อ	สถานการณ์	พฤติกรรมการตัดสินใจ										χ^2
		ก		ข		ค		ง		จ		
		ป. ตรี	สูง กว่า	ป. ตรี	สูง กว่า	ป. ตรี	สูง กว่า	ป. ตรี	สูง กว่า	ป. ตรี	สูง กว่า	
12.	ผู้อำนวยการย้ายมารับตำแหน่งที่โรงเรียนนี้ทราบว่าจะนำรถยนต์ของโรงเรียนไปตรวจสอบสภาพก่อนจะนำไปเสียภาษีประจำปี เจ้าหน้าที่พัสดุรายงานให้ท่านทราบว่า มีรถยนต์คันหนึ่งสีในทะเบียนรถไม่ตรงกับความเป็นจริง เมื่อสอบถามพบว่ารถยนต์คันดังกล่าวทำสีใหม่เปลี่ยนจากสีเหลืองเป็นสีเขียวก่อนที่ผู้อำนวยการคนนั้นมารับตำแหน่ง แต่ใบเสร็จที่ทำการเปลี่ยนสี ไม่ได้ส่งให้กรมฯ เนื่องจากสมาคมฯ เก็บไว้ เรื่องจึงคาราคาซังถึงปัจจุบันนี้ ท่านจะตัดสินใจอย่างไร	4	1	4	4	5	5	6	3	39	32	1.87
13.	การนำลูกเสือ-เนตรนารีไปเข้าค่ายกิจกรรมประจำปี ครูผู้ควบคุมได้ทำบันทึกเสนอขอเงินสวัสดิการโรงเรียนเพื่อเป็นค่าอาหารแก่ครูที่ควบคุมลูกเสือ-เนตรนารี ต่อมาครูผู้ควบคุมกิจกรรมยุวกาชาดซึ่งนำนักเรียนไปเข้าค่ายได้ขอเงินค่าอาหารสำหรับครูเช่นกัน ท่านจะตัดสินใจแบบใด	4	2	24	20	11	8	13	13	6	2	1.89

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อ	สถานการณ์	พฤติกรรมการณ์ตัดสินใจ										χ^2
		ก		ข		ค		ง		จ		
		ป. ตรี	สูง กว่า	ป. ตรี	สูง กว่า	ป. ตรี	สูง กว่า	ป. ตรี	สูง กว่า	ป. ตรี	สูง กว่า	
14.	ในปีการศึกษาหนึ่ง ๆ โรงเรียนของท่านได้รับเงินค่าลงทะเบียนเป็นเงินบำรุงการศึกษา ซึ่งท่านจะต้องจัดสรรเงินบำรุงการศึกษาแต่ละปีเพื่อบริหารงานของโรงเรียน ท่านจะใช้รูปแบบพฤติกรรมการณ์ตัดสินใจแบบใด	0	1	4	5	14	16	3	0	37	23	5.96
15.	เมื่อโรงเรียนทดสอบความรู้พื้นฐานนักเรียน ม.1 เพื่อจัดเตรียมวิชาเลือกให้เหมาะสมกับความถนัดและความสามารถของนักเรียนพบว่า มีปัญหาการเปิดวิชาเลือก จำนวนกลุ่ม และวิธีการเลือกเกิดขึ้น ท่านจะแก้ปัญหานี้ด้วยรูปแบบพฤติกรรมการณ์ตัดสินใจแบบใด	18	15	2	1	6	4	7	1	25	24	0.94
16.	งานแนะแนวสรุปความต้องการของนักเรียนที่ขาดแคลนทุนการศึกษาและทุนอาหารกลางวัน ท่านจะตัดสินใจอย่างไรในการหาวิธีระดมทุน เพื่อช่วยนักเรียนเหล่านั้น	1	0	4	3	2	1	18	12	33	29	1.31

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อ	สถานการณ์	พฤติกรรมการตัดสินใจ										Σ ² X
		ก		ข		ค		ง		จ		
		ป. ตรี	สูง กว่า	ป. ตรี	สูง กว่า	ป. ตรี	สูง กว่า	ป. ตรี	สูง กว่า	ป. ตรี	สูง กว่า	
17.	ปัญหาเรื่องการตัดผมของนักเรียนชาย ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นทุกระดับ มีความรุนแรงมากขึ้น เพราะอาจารย์ ฝ่ายปกครองที่รับผิดชอบเรื่องนี้มีความ เห็นไม่เหมือนกัน ท่านจะแก้ปัญหา เหล่านี้ด้วยพฤติกรรมการตัดสินใจแบบ ใด ในการวางกฎระเบียบการลงโทษ นักเรียน ให้มีความยุติธรรม และเป็น ที่พอใจของฝ่ายปกครองทุกระดับชั้น	1	1	18	16	5	5	2	3	32	20	1.46
18.	การสอบประจำภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2537 ครูผู้ควบคุมห้องสอบได้ พบว่า มีนักเรียนชั้น ม.5 ทุจริตใน การสอบ 2 คน ทำการลอกคำตอบ แบบเลือกตอบลงในยางลบและส่งให้ เพื่อนคัดลอก ครูผู้นั้นทำการสอบสวน แล้ว แจ้งให้ผู้ช่วยการทราบเป็น ลายลักษณ์อักษร ท่านจะตัดสินใจ อย่างไร	1	2	7	5	13	11	1	3	36	24	2.63
19.	ปีการศึกษา 2537 เป็นปีรณรงค์ วัฒนธรรมไทย ซึ่งเป็นนโยบายของ ชาติ ฝ่ายปกครองและฝ่ายวิชาการ เสนอโครงการต่อต้านหลายโครงการ ท่านจะตัดสินใจอย่างไร	10	1	12	6	2	0	12	16	22	22	10.46

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อ	สถานการณ์	พฤติกรรมการณ์ตัดสินใจ										χ^2
		ก		ข		ค		ง		จ		
		ป. ตรี	สูง กว่า	ป. ตรี	สูง กว่า	ป. ตรี	สูง กว่า	ป. ตรี	สูง กว่า	ป. ตรี	สูง กว่า	
20.	บริษัทน้ำอัดลมที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักในปัจจุบัน มีนโยบายจัดดนตรีโดยนักร้องมีชื่อ ตามโรงเรียนต่าง ๆ ได้เสนอขอจัดแสดงดนตรีที่โรงเรียนของท่าน โดยให้ท่านกำหนดวัน เวลา และจัดเก็บเงินเอง ท่านจะตัดสินใจอย่างไร	6	7	12	2	4	5	22	14	14	17	7.88
21.	ปีการศึกษา 2538 จะมีการรับนักเรียนมากกว่าปีที่ผ่านมา โรงเรียนจะต้องเตรียมการปรับปรุงขั้นตอนการมอบตัวนักเรียนให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว ท่านจะตัดสินใจอย่างไร	4	3	10	5	2	1	25	22	17	14	0.99
22.	เจ้าหน้าที่พัสดุชี้แจงด้วยวาจาต่อท่านว่าอาจารย์หมวดวิชาอุตสาหกรรมศิลป์ของไม่มีใบเสร็จหลายครั้ง เมื่อทวงถาม ก็นำใบเสร็จซึ่งมีขายในท้องตลาด ไม่มีชื่อที่อยู่ของร้านมาให้ ท่านจะใช้รูปแบบพฤติกรรมอย่างไรในการตัดสินใจ	1	0	3	3	5	7	31	25	18	10	2.66
23.	โรงเรียนของท่านประสบภาวะขาดคนทำงานในตำแหน่งหัวหน้างานวัดผล ท่านต้องการสรรหาผู้ที่เหมาะสมมารับตำแหน่งนี้ ท่านจะใช้พฤติกรรมการณ์ตัดสินใจรูปแบบใด	3	2	8	9	15	7	12	12	20	15	2.27

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อ	สถานการณ์	พฤติกรรมการตัดสินใจ										Σ ²
		ก		ข		ค		ง		จ		
		ป. ตรี	สูง กว่า	ป. ตรี	สูง กว่า	ป. ตรี	สูง กว่า	ป. ตรี	สูง กว่า	ป. ตรี	สูง กว่า	
24.	โรงเรียนของท่านเปิดสอนคอมพิวเตอร์เบื้องต้นให้นักเรียนระดับชั้น ม.1 ตั้งแต่ปีการศึกษา 2536 ก่อนเปิดภาคเรียนปีการศึกษา 2537 งานคอมพิวเตอร์ สรุปลความต้องการของนักเรียนที่ต้องการเรียนหลักสูตรสูงขึ้น ท่านจะใช้รูปแบบการตัดสินใจแบบใด ในการบริหารหลักสูตรคอมพิวเตอร์	12	13	23	19	3	4	5	1	15	8	3.78
25.	หัวหน้างานห้องสมุด ร้องเรียนต่อผู้อำนวยการเรื่องกระเป๋าทิ้งซึ่งมีเงินจำนวนหนึ่งหายไป และทราบว่าอาจารย์แนะแนพบนักเรียนซึ่งขโมยกระเป๋ามาแล้ว ท่านจะตัดสินใจด้วยการใช้พฤติกรรมแบบใด	4	2	4	7	26	18	13	13	11	5	3.60

จากตาราง 6 ผู้บริหารสตรีมีพฤติกรรมการตัดสินใจตามสถานการณ์ต่าง ๆ ดังนี้

สถานการณ์ที่ 1 ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาทั้งระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตย สูงกว่าการตัดสินใจแบบอื่น ๆ และมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการเจรจาต่อรองน้อยกว่า พฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารซึ่งมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมด ในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษาแล้ว พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = .51$)

สถานการณ์ที่ 2 ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการมอบหมายสูงกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น ส่วนผู้บริหารสตรีที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรีมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการเจรจาต่อรองสูงกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น ผู้บริหารสตรีที่มีวุฒิการศึกษาทั้งระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี เลือกมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการร่วมปรึกษาน้อยกว่า พฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารซึ่งมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมด ในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษาแล้ว พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 5.48$)

สถานการณ์ที่ 3 ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาทั้งระดับปริญญาตรีและสูงกว่าระดับปริญญาตรี ต่างมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการมอบหมายสูงกว่าการตัดสินใจแบบอื่น ๆ และมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตย น้อยกว่า พฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารซึ่งมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดใน แต่ละแบบ โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษาแล้ว พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 2.60$)

สถานการณ์ที่ 4 ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาทั้งระดับปริญญาตรีและสูงกว่าระดับปริญญาตรี ต่างมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการเจรจาต่อรองสูงกว่าการตัดสินใจแบบอื่น และมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตย แบบแสวงหาข้อมูลน้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารซึ่งมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษาแล้ว พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 1.15$)

สถานการณ์ที่ 5 ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาทั้งระดับปริญญาตรีและสูงกว่าระดับปริญญาตรีต่างมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการเจรจาต่อรองสูงกว่าการตัดสินใจแบบอื่น และมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอึดอัดใจน้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารซึ่งมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษาแล้ว พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 1.65$)

สถานการณ์ที่ 6 ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาทั้งระดับปริญญาตรีและสูงกว่าระดับปริญญาตรีต่างมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการเจรจาต่อรองสูงกว่าการตัดสินใจแบบอื่น และไม่เลือกมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอึดอัดใจโดยแบบแสวงหาข้อมูลทั้ง 2 กลุ่ม

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารซึ่งมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษาแล้ว พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 1.64$)

สถานการณ์ที่ 7 ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการมอบหมาย ส่วนผู้บริหารสตรีที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรีเลือกพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการเจรจาต่อรองสูงกว่าการตัดสินใจแบบอื่น และมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบร่วมปรึกษาน้อยกว่าการตัดสินใจแบบอื่น ส่วนผู้บริหารสตรีที่มีวุฒิสูงกว่าปริญญาตรีไม่มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบดังกล่าว

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารซึ่งมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษาแล้ว พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 4.53$)

สถานการณ์ที่ 8 ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการมอบหมาย ส่วนผู้บริหารสตรีที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการเจรจาต่อรองสูงกว่าการตัดสินใจแบบอื่น

ผู้บริหารสตรีที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีไม่มีพฤติกรรมแบบอัตตาธิปไตยแบบแสวงหาข้อมูล แต่ผู้บริหารสตรีที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีพฤติกรรมตัดสินใจแบบนี้น้อยกว่าการตัดสินใจแบบอื่น

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารซึ่งมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษาแล้วพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($\chi^2 = 10.01$)

สถานการณ์ที่ 9 ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการร่วมปรึกษา และมีพฤติกรรมการตัดสินใจการมอบหมายทั้ง 2 พฤติกรรมเท่า ๆ กัน ส่วนผู้บริหารสตรีที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรีเลือกมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการมอบหมายเพียงแบบเดียวสูงกว่าการตัดสินใจแบบอื่น และผู้บริหารสตรีที่มีวุฒิระดับปริญญาตรี มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการเจรจาต่อรองน้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น ส่วนผู้บริหารสตรีที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยน้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารซึ่งมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษาแล้ว พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 2.82$)

สถานการณ์ที่ 10 ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยสูงกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น ส่วนผู้บริหารสตรีที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการมอบหมายมากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น และผู้บริหารสตรีที่มีวุฒิการศึกษาทั้ง 2 กลุ่ม มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการร่วมปรึกษาน้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารซึ่งมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษาแล้ว พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 1.10$)

สถานการณ์ที่ 11 ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่าระดับปริญญาตรี มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการมอบหมายมากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น และผู้บริหารสตรีทั้ง 2 กลุ่ม มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยน้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารซึ่งมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษาแล้วพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 2.71$)

สถานการณ์ที่ 12 ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาทั้งระดับปริญญาตรีและสูงกว่า มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการมอบหมายมากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น และผู้บริหารสตรีทั้ง 2 กลุ่ม เลือกมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอิตาเลียนน้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารซึ่งมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษาแล้วพบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 1.87$)

สถานการณ์ที่ 13 ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาทั้งระดับปริญญาตรีและสูงกว่า เลือกมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอิตาเลียนแบบแสวงหาข้อมูลมากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น และผู้บริหารสตรีทั้ง 2 กลุ่ม มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอิตาเลียนน้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารซึ่งมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษาแล้วพบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 1.89$)

สถานการณ์ที่ 14 ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่มีวุฒิศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่า มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการมอบหมายมากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น และผู้บริหารสตรีที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี เลือกมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอิตาเลียนน้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น แต่ผู้บริหารสตรีที่มีวุฒิศึกษาระดับปริญญาตรีไม่เลือกมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบนี้

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารซึ่งมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษาแล้วพบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 5.96$)

สถานการณ์ที่ 15 ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่มีวุฒิศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่า มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการมอบหมายมากกว่า

พฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น และผู้บริหารสตรีทั้ง 2 กลุ่ม เลือกมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยแบบแสวงหาข้อมูลน้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารซึ่งมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษาแล้วพบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 3.94$)

สถานการณ์ที่ 16 ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่า มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการมอบหมายมากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น และผู้บริหารสตรีที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตย ส่วนผู้บริหารสตรีที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรีไม่เลือกมี

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารซึ่งมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษาแล้วพบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 1.31$)

สถานการณ์ที่ 17 ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่า มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการมอบหมายมากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น และผู้บริหารสตรีทั้ง 2 กลุ่ม มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยน้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารซึ่งมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษาแล้วพบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 1.46$)

สถานการณ์ที่ 18 ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่า มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการมอบหมายมากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น และผู้บริหารสตรีทั้ง 2 กลุ่ม มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยน้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารซึ่งมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษาแล้วพบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 2.63$)

สถานการณ์ที่ 19 ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีและสูงกว่าระดับปริญญาตรี มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการมอบหมายมากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น และผู้บริหารสตรีระดับปริญญาตรีมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการร่วมปรึกษาน้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น แต่ผู้บริหารสตรีที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี ไม่เลือกมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบนี้เลย

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารซึ่งมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษาแล้วพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($\chi^2 = 10.46$)

สถานการณ์ที่ 20 ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการเจรจาต่อรองมากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น ผู้บริหารสตรีที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการมอบหมายมากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น และในทางตรงกันข้ามผู้บริหารสตรีที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการร่วมปรึกษา ส่วนผู้บริหารสตรีที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรีมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอัตโนมัติแบบแสวงหาข้อมูลน้อยที่สุด

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารซึ่งมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษาแล้วพบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 7.88$)

สถานการณ์ที่ 21 ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาทั้งระดับปริญญาตรีและสูงกว่า มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการเจรจาต่อรองมากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น และผู้บริหารสตรีทั้ง 2 กลุ่ม เลือกมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการร่วมปรึกษาน้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารซึ่งมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษาแล้วพบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 0.99$)

สถานการณ์ที่ 22 ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่า มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการเจรจาต่อรองมากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น และผู้บริหารสตรีที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมีพฤติกรรม

การตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยน้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น ส่วนผู้บริหารสตรีที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่า ไม่เลือกมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบนี้เลย

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารซึ่งมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษาแล้วพบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 2.66$)

สถานการณ์ที่ 23 ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่า มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการมอบหมายมากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น และผู้บริหารสตรีทั้ง 2 กลุ่ม เลือกมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยน้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารซึ่งมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษาแล้วพบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 2.27$)

สถานการณ์ที่ 24 ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่า มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยแบบแสวงหาข้อมูล มากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น และผู้บริหารสตรีที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการร่วมปรึกษา แล้วจึงตัดสินใจ ส่วนผู้บริหารสตรีที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่า มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการเจรจาต่อรอง ซึ่งทั้ง 2 กลุ่มนี้เลือกมีพฤติกรรมการตัดสินใจที่กล่าวแล้วน้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารซึ่งมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษาแล้วพบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 3.78$)

สถานการณ์ที่ 25 ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่า มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการร่วมปรึกษามากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น และผู้บริหารสตรีทั้ง 2 กลุ่ม เลือกมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยน้อยที่สุด ซึ่งน้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารซึ่งมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษาแล้วพบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 3.60$)

ในแต่ละแบบของแต่ละสถานการณ์เมื่อสรุปโดยภาพรวมจากสถานการณ์ทั้ง 25 ข้อแล้วพบว่าพฤติกรรมการศึกษาของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่แตกต่างกัน ทำให้พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรีแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย แต่เมื่อนำไปทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้ตอบทั้งหมดในแต่ละสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มี แต่ละแบบของพฤติกรรมแล้ว แตกต่างกันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติเกือบทุกข้อ ยกเว้นสถานการณ์ที่ 8 ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีความสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสถานการณ์ที่ 19 ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีความสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 7 เปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษา	จำนวนรวม	พฤติกรรมการตัดสินใจ					χ^2
		ก	ข	ค	ง	จ	
		ความถี่	ความถี่	ความถี่	ความถี่	ความถี่	
ปริญญาตรี	58	-	1	14	41	2	5.72
สูงกว่าปริญญาตรี	45	-	-	5	40	-	
รวม	103	-	1	19	81	2	

จากตาราง 7 พบว่าผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการเจรจาต่อรองมากที่สุด เช่นเดียวกับผู้บริหารสตรีที่มีวุฒิการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างมีพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรีที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันแล้ว พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 8 เปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
กรมสามัญศึกษา จำแนกตามประสบการณ์

ข้อ	สถานการณ์	พฤติกรรมการตัดสินใจ										Σ ² X
		ก		ข		ค		ง		จ		
		น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	
1.	เมื่อเปิดภาคเรียน ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ทำเรื่องเสนอขอเปิดทำการสอนเสริม พิเศษให้นักเรียนในวันเสาร์ เนื่อง จากผู้ปกครองหลายรายขอร้องและ ยินดีจ่ายค่าเรียน และครู-อาจารย์ ท่านยินดีรับสอนโดยรับค่าตอบแทนเท่า ที่จะสามารถจ่ายได้ ท่านจะตัดสินใจ อย่างไร	20	27	1	4	14	16	2	1	4	14	4.78
2.	กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนกลาง กรมสามัญศึกษาได้ส่งหนังสือราชการ ให้อาจารย์หมวดศิลปะไปศึกษาดูงาน ด้านดนตรีและการแสดงในภาคใต้และ ศึกษาดูงานต่อในประเทศใกล้เคียง ในหนังสือนั้นขอความอนุเคราะห์ให้ สมาคมผู้ปกครองและครูช่วยเหลือเงิน ค่าใช้จ่ายครั้งนี้คนละ 5,000.00 บาท เนื่องจากโครงการนี้เป็น โครงการที่ริเริ่มจัดขึ้นโดยที่ท่านไม่ เคยทราบมาก่อน ท่านจะตัดสินใจ อย่างไร	10	12	14	8	0	2	9	21	8	19	9.20

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อ	สถานการณ์	พฤติกรรมการณ์ตัดสินใจ										χ^2
		ก		ข		ค		ง		จ		
		น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	
3.	สุภาพสตรีนางหนึ่งมาร้องกล่าวโทษครูชายคนหนึ่งว่าเป็นหนี้โดยขอยืมเงินนางไป 3,000 บาทแล้วไม่ใช่คืน ขอให้ผู้อำนวยการลงโทษ เนื่องจากครูชายผู้นั้นเป็นผู้ได้บังคับบัญชาการของท่าน ท่านจะตัดสินใจอย่างไร	1	3	0	5	5	4	4	5	31	45	4.71
4.	หัวหน้าระดับชั้นทำบันทึกเสนอถึงท่านเรื่องครูลงโทษนักเรียนรุนแรงเกินกว่าเหตุ โดยตีนักเรียน 10 ที เนื่องจากไม่ส่งการบ้าน ไม่แน่ใจว่าผู้ปกครองจะเอาเรื่องหรือไม่ ท่านจะตัดสินใจอย่างไร	3	8	3	3	9	12	22	30	4	9	1.64
5.	หลังจากเปิดภาคเรียน 1 สัปดาห์ ท่านทราบว่าครูคนหนึ่งไม่มาปฏิบัติราชการตั้งแต่เปิดเรียน โดยโทรศัพท์ทางไกลมาแจ้งว่ามารดาป่วยหนัก จนกระทั่งผ่านไป 13 วันติดต่อกัน ครูผู้นั้นจึงมาปฏิบัติงาน ท่านจำเป็นต้องตั้งกรรมการสอบสวนหาข้อเท็จจริงท่านจะใช้รูปแบบพฤติกรรมการณ์ตัดสินใจแบบใด	2	0	14	18	2	5	16	25	7	14	3.97

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อ	สถานการณ์	พฤติกรรมการณ์ตัดสินใจ										χ^2
		ก		ข		ค		ง		จ		
		น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	
6.	สรุปประเมินผลการจัดกีฬาปีการศึกษา 2536 มีสิ่งทีควรแก้ไขหลายข้อ โดยเฉพาะความต้องการปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมประเภทของกีฬา การให้คะแนนกองเชียร์-พาเหรด, การพิจารณาผลการแข่งขันและเรื่องงบประมาณ ท่านจะตัดสินใจรูปแบบใด เพื่อให้การเตรียมการจัดการบริหารกีฬาในปีการศึกษา 2537 นี้ดียิ่งขึ้น	0	1	0	0	2	1	29	38	10	22	2.88
7.	ท่านเป็นผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ได้รับบริจาคเครื่องรับโทรทัศน์ 10 เครื่อง ท่านจะใช้รูปแบบพฤติกรรมการณ์ตัดสินใจแบบใด ในการจัดสรรเครื่องรับโทรทัศน์ ที่ได้รับบริจาคครั้งนี้ ให้หน่วยงานต่าง ๆ ในโรงเรียน จึงไม่เกิดปัญหาและเป็นที่ยอมรับ	0	10	8	3	1	0	21	23	11	26	15.82
8.	โรงเรียนที่ท่านเป็นผู้บริหารมีนโยบายที่จะให้รางวัลครูดีเด่นประจำปี เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้ครู แต่ท่านมีปัญหาในเรื่องการสร้างเกณฑ์การคัดเลือกให้เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน ท่านจะแก้ปัญหาดังกล่าวด้วยรูปแบบพฤติกรรมการณ์ตัดสินใจแบบใด	1	3	2	0	1	4	21	30	16	25	4.25

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อ	สถานการณ์	พฤติกรรมการตัดสินใจ										χ ²
		ก		ข		ค		ง		จ		
		น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	
9.	เมื่อถึงฤดูกาลนำนักเรียนเข้าค่ายลูกเสือ-เนตรนารี จะเกิดปัญหาเรื่องสถานที่ที่จะนำนักเรียนเข้าค่ายทุกครั้ง ครูที่เป็นผู้บังคับบัญชาลูกเสือของแต่ละระดับชั้นเกิดความไม่พอใจ ไม่ต้องการไปใช้ค่ายลูกเสือบางสถานที่ ท่านจะแก้ปัญหาดังกล่าวด้วยวิธีการใด	3	3	1	6	18	23	2	1	17	29	3.50
10.	หมวดภาษาต่างประเทศซึ่งมีประสบการณ์เคยถูกใจกรรมการวิทยุเทปตั้งไว้ให้องค์กรมาก่อน เกิดความกังวลถึงเครื่องรับโทรทัศน์ ซึ่งได้รับการจัดสรรมาใหม่ จึงทำหนังสือขอเงินสมาคมผู้ปกครองและครูเพื่อจัดทำที่ตั้งและเก็บเครื่องรับโทรทัศน์ ท่านจะตัดสินใจอย่าง เพราะมีหลายหมวดวิชาที่ได้รับการจัดสรรเครื่องรับโทรทัศน์นี้ แต่ยังไม่ได้ทำหนังสือขอเช่นเดียวกับหมวดภาษาต่างประเทศ	13	18	11	16	1	3	5	6	11	19	0.70
11.	กรมสามัญศึกษา ส่งหนังสือราชการด่วนให้ท่านเสนอชื่ออาจารย์เข้ารับการอบรมเตรียมผู้บริหาร โดยมีระเบียบว่าบุคคลผู้นั้นต้องทำหน้าที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการอยู่แล้ว แต่ยังไม่ได้รับการแต่งตั้งจากกรมฯ ท่านจะตัดสินใจแบบใด	1	2	2	3	1	2	5	7	32	48	0.12

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อ	สถานการณ์	พฤติกรรมการณ์ตัดสินใจ										χ^2
		ก		ข		ค		ง		จ		
		น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	
12.	ผู้อำนวยการย้ายมารับตำแหน่งที่โรงเรียนนี้ทราบว่าจะนำรถยนต์ของโรงเรียนไปตรวจสภาพก่อนจะนำไปเสียภาษีประจำปี เจ้าหน้าที่พัสดุรายงานให้ท่านทราบว่า มีรถยนต์คันหนึ่งสีในทะเบียนรถไม่ตรงกับความเป็นจริง เมื่อสอบถามพบว่ารถยนต์คันดังกล่าวทำสีใหม่เปลี่ยนจากสีเหลืองเป็นสีเขียวก่อนที่ผู้อำนวยการคนนี้จะมารับตำแหน่ง แต่ใบเสร็จที่ทำการเปลี่ยนสี ไม่ได้ส่งให้กรมฯ เนื่องจากสมาคมฯ เก็บไว้ เรื่องจึงคาราคาซังถึงปัจจุบันนี้ ท่านจะตัดสินใจอย่างไร	2	3	4	4	5	5	2	7	28	43	1.94
13.	การนำลูกเสือ-เนตรนารีไปเข้าค่ายกิจกรรมบวชประจำปี ครูผู้ควบคุมได้ทำบันทึกเสนอขอเงินสวัสดิการโรงเรียนเพื่อเป็นค่าอาหารแก่ครูที่ควบคุมลูกเสือ-เนตรนารี ต่อมาครูผู้ควบคุมกิจกรรมยุวกาชาดซึ่งนำนักเรียนไปเข้าค่ายได้ขอเงินค่าอาหารสำหรับครูเช่นกัน ท่านจะตัดสินใจแบบใด	3	3	17	27	6	13	13	13	2	6	2.68

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อ	สถานการณ์	พฤติกรรมการตัดสินใจ										χ^2
		ก		ข		ค		ง		จ		
		น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	
14.	ในปีการศึกษาหนึ่ง ๆ โรงเรียนของท่านได้รับเงินค่าลงทะเบียนเป็นเงินบำรุงการศึกษา ซึ่งท่านจะต้องจัดสรรเงินบำรุงการศึกษาแต่ละปีเพื่อบริหารงานของโรงเรียน ท่านจะใช้รูปแบบพฤติกรรมการตัดสินใจแบบใด	0	1	6	3	9	21	1	2	25	33	4.71
15.	เมื่อโรงเรียนทดสอบความรู้พื้นฐานนักเรียน ม.1 เพื่อจัดเตรียมวิชาเลือกให้เหมาะสมกับความถนัดและความสามารถของนักเรียนพบว่า มีปัญหาการเปิดวิชาเลือก จำนวนกลุ่ม และวิธีการเลือกเกิดขึ้น ท่านจะแก้ปัญหานี้ด้วยรูปแบบพฤติกรรมการตัดสินใจแบบใด	14	19	1	2	5	5	3	5	18	31	0.79
16.	งานแนะแนวสรุปความต้องการของนักเรียนที่ขาดแคลนทุนการศึกษาและทุนอาหารกลางวัน ท่านจะตัดสินใจอย่างไรในการหาวิธีระดมทุน เพื่อช่วยนักเรียนเหล่านั้น	1	0	3	4	2	1	14	16	21	41	3.94

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อ	สถานการณ์	พฤติกรรมการตัดสินใจ										χ^2
		ก		ข		ค		ง		จ		
		น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	
17.	ปัญหาเรื่องการตัดสินใจของนักเรียนชายระดับมัธยมศึกษาตอนต้นทุกระดับมีความรุนแรงมากขึ้น เพราะอาจารย์ฝ่ายปกครองที่รับผิดชอบเรื่องนี้มีความเห็นไม่เหมือนกัน ท่านจะแก้ปัญหาเหล่านี้ด้วยพฤติกรรมการตัดสินใจแบบใด ในการวางกฎระเบียบการลงโทษนักเรียน ให้ความยุติธรรม และเป็นที่พอใจของฝ่ายปกครองทุกระดับชั้น	1	1	15	19	5	5	4	1	16	36	5.92
18.	การสอบประจำภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2537 ครูผู้ควบคุมห้องสอบได้พบว่า มีนักเรียนชั้น ม.5 ทุจริตในการสอบ 2 คน ทำการลอกคำตอบแบบเลือกตอบลงในยางลบและส่งให้เพื่อนคัดลอก ครูผู้นั้นทำการสอบสวนแล้ว แจ้งให้ผู้ช่วยการทราบเป็นลายลักษณ์อักษร ท่านจะตัดสินใจอย่างไร	3	0	5	7	10	14	2	2	21	39	5.34
19.	ปีการศึกษา 2537 เป็นปีรณรงค์วัฒนธรรมไทย ซึ่งเป็นนโยบายของชาติ ฝ่ายปกครองและฝ่ายวิชาการเสนอโครงการต่อต้านหลายโครงการ ท่านจะตัดสินใจอย่างไร	4	7	8	10	2	0	7	21	20	24	6.38

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อ	สถานการณ์	พฤติกรรมการณ์ตัดสินใจ										χ^2
		ก		ข		ค		ง		จ		
		น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	
20.	บริษัทน้ำอัดลมที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักในปัจจุบัน มีนโยบายจัดดนตรีโดยนักร้องมีชื่อ ตามโรงเรียนต่าง ๆ ได้เสนอขอจัดแสดงดนตรีที่โรงเรียนของท่าน โดยให้ท่านกำหนดวัน เวลา และจัดเก็บเงินเอง ท่านจะตัดสินใจอย่างไร	3	10	7	7	2	7	16	20	13	8	3.66
21.	ปีการศึกษา 2538 จะมีการรับนักเรียนมากกว่าปีที่ผ่านมา โรงเรียนจะต้องเตรียมการปรับปรุงขั้นตอนการมอบตัวนักเรียนให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว ท่านจะตัดสินใจอย่างไร	1	6	5	10	0	3	22	25	13	18	5.16
22.	เจ้าหน้าที่พัสดุชี้แจงด้วยวาจาต่อท่านว่าอาจารย์หมวดวิชาอุตสาหกรรมซื้อของไม่มีใบเสร็จหลายครั้ง เมื่อทวงถาม ก็นำใบเสร็จซึ่งมีขายในท้องตลาด ไม่มีชื่อที่อยู่ของร้านมาให้ ท่านจะใช้รูปแบบพฤติกรรมอย่างไรในการตัดสินใจ	1	0	1	5	5	7	27	29	7	21	7.08
23.	โรงเรียนของท่านประสบภาวะขาดคนทำงานในตำแหน่งหัวหน้างานวัดผล ท่านต้องการสรรหาผู้ที่เหมาะสมมารับตำแหน่งนี้ ท่านจะใช้พฤติกรรมการณ์ตัดสินใจรูปแบบใด	3	2	8	9	9	13	8	16	13	22	1.75

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อ	สถานการณ์	พฤติกรรมการตัดสินใจ										χ^2
		ก		ข		ค		ง		จ		
		น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	
24.	โรงเรียนของท่านเปิดสอนคอมพิวเตอร์เบื้องต้นให้นักเรียนระดับชั้น ม.1 ตั้งแต่ปีการศึกษา 2536 ก่อนเปิดภาคเรียนปีการศึกษา 2537 งานคอมพิวเตอร์ สรุปความต้องการของนักเรียนที่ต้องการเรียนหลักสูตรสูงขึ้น ท่านจะใช้รูปแบบการตัดสินใจแบบใด ในการบริหารหลักสูตรคอมพิวเตอร์	10	15	11	31	5	2	3	3	12	11	7.89
25.	หัวหน้างานห้องสมุด ร้องเรียนต่อผู้อำนวยการเรื่องกระเป๋าถือซึ่งมีเงินจำนวนหนึ่งหายไป และทราบว่าอาจารย์แนะแนวพบนักเรียนซึ่งขโมยกระเป๋าใบนั้นแล้ว ท่านจะตัดสินใจด้วยการใช้พฤติกรรมแบบใด	2	4	6	5	20	24	7	19	6	10	3.52

จากตาราง 8 ผู้บริหารสตรีมีพฤติกรรมการตัดสินใจ ตามสถานการณ์ต่าง ๆ ดังนี้

สถานการณ์ที่ 1 ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารน้อยและมาก ต่างมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตย สูงกว่าการตัดสินใจแบบอื่น ผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารน้อยมีพฤติกรรม การตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยแบบแสวงหาข้อมูลน้อยที่สุด สำหรับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ใน ตำแหน่งผู้บริหารมาก มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการเจรจาต่อรองน้อยที่สุด

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมด ในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามประสบการณ์การบริหารโรงเรียนแล้วพบว่าแตกต่างกันอย่าง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 4.78$)

สถานการณ์ที่ 2 ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่มี ประสบการณ์น้อยมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยแบบแสวงหาข้อมูลมากกว่าพฤติกรรม การตัดสินใจแบบอื่น ส่วนผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์มาก มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการ เจรจาต่อรองมากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น ๆ และผู้บริหารสตรีทั้ง 2 กลุ่ม มี พฤติกรรมการตัดสินใจแบบการร่วมปรึกษาน้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น ๆ

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมด ในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามประสบการณ์การบริหารโรงเรียนแล้วพบว่าแตกต่างกันอย่าง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 9.20$)

สถานการณ์ที่ 3 ผู้บริหารสตรีทั้งกลุ่มที่มีประสบการณ์น้อยและมีประสบการณ์มาก ต่างมี พฤติกรรมการตัดสินใจแบบการมอบหมายมากที่สุด

ผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์น้อย ไม่มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยแบบ แสวงหาข้อมูลเลย ส่วนผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์มากมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตย ซึ่งน้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมด ในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามประสบการณ์การบริหารโรงเรียนแล้วพบว่าแตกต่างกันอย่าง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 4.71$)

สถานการณ์ที่ 4 ผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์น้อยและที่มีประสบการณ์มาก ต่างมี พฤติกรรมการตัดสินใจแบบการเจรจาต่อรอง มากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น ๆ

และผู้บริหารสตรีทั้งสองกลุ่ม มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยแบบแสวงหาข้อมูลน้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารที่มีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามประสบการณ์การบริหารโรงเรียนแล้วพบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 1.64$)

สถานการณ์ที่ 5 ผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์น้อยและที่มีประสบการณ์มาก ต่างมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการเจรจาต่อรองมากกว่าแบบอื่น ๆ และทั้งสองกลุ่มต่างมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยน้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น ๆ

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารที่มีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามประสบการณ์การบริหารโรงเรียนแล้วพบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 3.97$)

สถานการณ์ที่ 6 ผู้บริหารสตรีทั้งสองกลุ่มที่มีประสบการณ์น้อยและที่มีประสบการณ์มาก ต่างมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการเจรจาต่อรองมากกว่าแบบอื่น ๆ และทั้งสองกลุ่มไม่มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยแบบแสวงหาข้อมูลในสถานการณ์นี้

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารที่มีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามประสบการณ์การบริหารโรงเรียนแล้วพบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 2.88$)

สถานการณ์ที่ 7 ผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์น้อยมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการเจรจาต่อรองมากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น ๆ ส่วนผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์มากมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการมอบหมายมากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น ผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์น้อยไม่มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตย ส่วนผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์มากไม่มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการร่วมปรึกษา

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารที่มีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามประสบการณ์การบริหารโรงเรียนแล้วพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($\chi^2 = 15.82$)**

สถานการณ์ที่ 8 ผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์น้อยและที่มีประสบการณ์มาก มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการเจรจาต่อรองสูงกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น ๆ ทั้ง 2 กลุ่มผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์น้อยมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการร่วมปรึกษาน้อยกว่าแบบ

อื่น ๆ ส่วนผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์มาก ไม่มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยแบบแสวงหาข้อมูลเลย

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามประสบการณ์การบริหารโรงเรียนแล้วพบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 4.25$)

สถานการณ์ที่ 9 ผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์น้อย มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการร่วมปรึกษามากที่สุด ส่วนผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์มาก มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการมอบหมายมากกว่าแบบอื่น ๆ

สำหรับพฤติกรรมการตัดสินใจที่ผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์น้อย มีพฤติกรรมการตัดสินใจน้อยที่สุดคือ แบบอัตตาธิปไตยแบบแสวงหาข้อมูล ส่วนผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์มาก มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการเจรจาต่อรองน้อยที่สุด

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามประสบการณ์การบริหารโรงเรียนแล้วพบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 3.50$)

สถานการณ์ที่ 10 ผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์น้อย มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยมากกว่ามีแบบอื่น ๆ ส่วนผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์มากมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการมอบหมายมากที่สุด และผู้บริหารทั้งสองกลุ่มต่างมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการร่วมปรึกษาน้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น ๆ

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามประสบการณ์การบริหารโรงเรียนแล้วพบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 0.70$)

สถานการณ์ที่ 11 ผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์น้อยและมากมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการมอบหมายมากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น และผู้บริหารสตรีทั้ง 2 กลุ่มมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตย และการร่วมปรึกษาน้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น ๆ

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามประสบการณ์การบริหารโรงเรียนแล้วพบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 0.12$)

สถานการณ์ที่ 12 ผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์น้อยและมาก มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการมอบหมายมากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น และผู้บริหารสตรีทั้ง 2 กลุ่ม มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอิตาเลียนน้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น ๆ

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามประสบการณ์การบริหารโรงเรียนแล้วพบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 1.94$)

สถานการณ์ที่ 13 ผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์น้อยและมาก มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอิตาเลียนโดยแบบแสวงหาข้อมูลมากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น และผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์มาก มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอิตาเลียนน้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น ส่วนผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์น้อยมีแบบการมอบหมายน้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามประสบการณ์การบริหารโรงเรียนแล้วพบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 2.68$)

สถานการณ์ที่ 14 ผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์น้อยและมาก มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการมอบหมายมากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น และผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์น้อยไม่มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอิตาเลียน แต่ผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์มากมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอิตาเลียนน้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น ๆ

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามประสบการณ์การบริหารโรงเรียนแล้วพบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 4.71$)

สถานการณ์ที่ 15 ผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์น้อยและมาก มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการมอบหมายมากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น และผู้บริหารสตรีทั้ง 2 กลุ่ม มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอิตาเลียนโดยแบบแสวงหาข้อมูลน้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามประสบการณ์การบริหารโรงเรียนแล้วพบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = .79$)

สถานการณ์ที่ 20 ผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์น้อยและมาก มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการเจรจาต่อรองมากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น ๆ และผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์ทั้ง 2 กลุ่ม มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการร่วมปรึกษาน้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น ๆ

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามประสบการณ์การบริหารโรงเรียนแล้วพบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 3.66$)

สถานการณ์ที่ 21 ผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์น้อยและมาก มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการเจรจาต่อรองมากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น ๆ และผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์น้อยไม่มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการร่วมปรึกษา ส่วนผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์มากมีน้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น ๆ

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามประสบการณ์การบริหารโรงเรียนแล้วพบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 5.16$)

สถานการณ์ที่ 22 ผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์น้อยและมาก มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการเจรจาต่อรองมากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น ๆ และผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์น้อยมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยน้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น ๆ แต่ผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์มากไม่มีพฤติกรรมการตัดสินใจในข้อนี้เลย

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามประสบการณ์การบริหารโรงเรียนแล้วพบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 7.08$)

สถานการณ์ที่ 23 ผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์น้อยและมาก มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการมอบหมายมากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น ๆ และผู้บริหารสตรีทั้ง 2 กลุ่ม มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยน้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น ๆ

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามประสบการณ์การบริหารโรงเรียนแล้วพบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 1.75$)

สถานการณ์ที่ 24 ผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์น้อยมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการกระจายออก 3 แบบ ได้แก่ แบบการมอบหมายมากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น ๆ แบบอัตตาธิปไตยแบบแสวงหาข้อมูล และแบบอัตตาธิปไตย ส่วนผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์มากมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยแบบแสวงหาข้อมูลมากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น ๆ และผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์น้อยมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการเจรจาต่อรองน้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น ส่วนผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์มากมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการร่วมปรึกษาน้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น ๆ

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามประสบการณ์การบริหารโรงเรียนแล้วพบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 7.89$)

สถานการณ์ที่ 25 ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ทั้งที่มีประสบการณ์น้อยและประสบการณ์มาก มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการร่วมปรึกษามากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น และผู้บริหารสตรีทั้ง 2 กลุ่ม เลือกพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยน้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น ๆ

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามประสบการณ์การบริหารโรงเรียนแล้วพบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 3.52$)

เมื่อสรุปโดยภาพรวมจากสถานการณ์ทั้ง 25 ข้อแล้ว พบว่าประสบการณ์การดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่แตกต่างกัน ส่งผลให้พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรีแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย แต่เมื่อทำการทดสอบค่าความแตกต่างการมีพฤติกรรมของจำนวนผู้บริหารทั้งหมดในสถานการณ์ต่าง ๆ แล้ว แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเกือบทุกข้อ ยกเว้นสถานการณ์ข้อ 7 ซึ่งพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 9 เปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
กรมสามัญศึกษา จำแนกตามประสบการณ์

ประสบการณ์	จำนวน รวม	พฤติกรรมการตัดสินใจ					χ^2
		ก	ข	ค	ง	จ	
		ความถี่	ความถี่	ความถี่	ความถี่	ความถี่	
ประสบการณ์ น้อย	41	-	1	6	34	-	3.53
ประสบการณ์ มาก	62	-	-	13	47	2	
รวม	103	-	1	19	81	2	

จากตาราง 9 พบว่าผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารน้อย และมีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารมาก ต่างเลือกใช้พฤติกรรมการตัดสินใจแบบการเจรจาต่อรองมากที่สุด เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างการมีพฤติกรรมตัดสินใจแล้ว พบว่าผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารต่างก็มีพฤติกรรมตัดสินใจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 10 เปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
กรมสามัญศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ข้อ	สถานการณ์	พฤติกรรมการตัดสินใจ										χ^2
		ก		ข		ค		ง		จ		
		เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	
1.	เมื่อเปิดภาคเรียน ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ทำเรื่องเสนอขอเปิดทำการสอนเสริม พิเศษให้นักเรียนในวันเสาร์ เนื่อง จากผู้ปกครองหลายรายขอร้องและ ยินดีจ่ายค่าเรียน และครู-อาจารย์ ท่านยินดีรับสอนโดยรับค่าตอบแทนเท่า ที่จะสามารถจ่ายได้ ท่านจะตัดสินใจ อย่างไร	23	24	3	2	15	15	1	2	3	15	7.20
2.	กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนกลาง กรมสามัญศึกษาได้ส่งหนังสือราชการ ให้อาจารย์หมวดศิลปะ ไปศึกษาดูงาน ด้านดนตรีและการแสดงในภาคใต้และ ศึกษาดูงานต่อในประเทศใกล้เคียง ในหนังสือนั้นขอความอนุเคราะห์ให้ สมาคมผู้ปกครองและครูช่วย เหลือเงิน ค่าใช้จ่ายครั้งนี้คนละ 5,000.00 บาท เนื่องจากโครงการนี้เป็น โครงการที่ริเริ่มจัดขึ้นโดยที่ท่านไม่ เคยทราบมาก่อน ท่านจะตัดสินใจ อย่างไร	3	14	13	9	1	1	12	18	11	16	2.89

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อ	สถานการณ์	พฤติกรรมการณ์ตัดสินใจ										χ^2
		ก		ข		ค		ง		จ		
		เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	
3.	สุภาพสตรีนางหนึ่งมาร้องกล่าวโทษครูชายคนหนึ่งว่าเป็นหนี้โดยขอยืมเงินนางไป 3,000 บาทแล้วไม่ใช้คืน ขอให้ผู้อำนวยการลงโทษ เนื่องจากครูชายผู้นั้นเป็นผู้ได้บังคับบัญชาการของท่าน ท่านจะตัดสินใจอย่างไร	2	2	2	3	3	6	4	5	34	43	0.52
4.	หัวหน้าระดับชั้นทำบันทึกเสนอถึงท่านเรื่องครูลงโทษนักเรียนรุนแรงเกินกว่าเหตุ โดยตีนักเรียน 10 ที เนื่องจากไม่ส่งการบ้าน ไม่แน่ใจว่าผู้ปกครองจะเอาเรื่องหรือไม่ ท่านจะตัดสินใจอย่างไร	4	7	2	4	9	12	26	26	4	9	2.23
5.	หลังจากเปิดภาคเรียน 1 สัปดาห์ท่านทราบว่าครูคนหนึ่งไม่มาปฏิบัติราชการตั้งแต่เปิดเรียน โดยโทรศัพท์ทางไกลมาแจ้งว่ามารดาป่วยหนัก จนกระทั่งผ่านไป 13 วันติดต่อกัน ครูผู้นั้นจึงมาปฏิบัติงาน ท่านจำเป็นต้องตั้งกรรมการสอบสวนหาข้อเท็จจริงท่านจะใช้รูปแบบพฤติกรรมการณ์ตัดสินใจแบบใด	2	0	15	17	3	4	14	27	11	10	4.87

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อ	สถานการณ์	พฤติกรรมการณ์ตัดสินใจ										χ^2
		ก		ข		ค		ง		จ		
		เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	
6.	สรุปประเมินผลการจัดกีฬาสี ปีการศึกษา 2536 มีสิ่งที่คุณควรแก้ไขหลายข้อ โดยเฉพาะความต้องการปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมประเภทของกีฬา การให้คะแนนกองเชียร์-พาเหรด, การพิจารณาผลการแข่งขันและเรื่องงบประมาณ ท่านจะตัดสินใจรูปแบบใด เพื่อให้การเตรียมการจัดการบริหารกีฬาสีในปีการศึกษา 2537 นี้ดียิ่งขึ้น	0	1	0	0	2	1	34	33	9	23	5.92
7.	ท่านเป็นผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ได้รับบริจาคเครื่องรับโทรทัศน์ 10 เครื่อง ท่านจะใช้รูปแบบพฤติกรรมการณ์ตัดสินใจแบบใด ในการจัดสรรเครื่องรับโทรทัศน์ ที่ได้รับบริจาคครั้งนี้ ให้หน่วยงานต่าง ๆ ในโรงเรียน จึงไม่เกิดปัญหาและเป็นที่ยอมรับ	3	7	5	6	0	1	25	19	12	25	6.54
8.	โรงเรียนที่ท่านเป็นผู้บริหารมีนโยบายที่จะให้รางวัลครูดีเด่นประจำปี เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้ครู แต่ท่านมีปัญหาในเรื่องการสร้างเกณฑ์การคัดเลือกให้เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน ท่านจะแก้ปัญหาดังกล่าวด้วยรูปแบบพฤติกรรมการณ์ตัดสินใจแบบใด	2	2	1	1	2	3	22	29	18	23	0.13

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อ	สถานการณ์	พฤติกรรมการตัดสินใจ										Σ ²
		ก		ข		ค		ง		จ		
		เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	
9.	เมื่อถึงฤดูกาลนำนักเรียนเข้าค่ายลูกเสือ-เนตรนารี จะเกิดปัญหาเรื่องสถานที่ที่จะนำนักเรียนเข้าค่ายทุกครั้ง ครูที่เป็นผู้บังคับบัญชาลูกเสือของแต่ละระดับชั้นเกิดความไม่พอใจไม่ต้องการไปใช้ค่ายลูกเสือบางสถานที่ ท่านจะแก้ปัญหาดังกล่าวด้วยวิธีการใด	2	4	3	4	18	23	3	0	19	27	4.23
10.	หมวดภาษาต่างประเทศซึ่งมีประสบการณ์เคยถูกใจกรรมการวิทยุเทปตั้งไว้ในห้องพักครูมาก่อน เกิดความกังวลถึงเครื่องรับโทรทัศน์ ซึ่งได้รับการจัดสรรมาใหม่ จึงทำหนังสือขอเงินสมาคมผู้ปกครองและครูเพื่อจัดทำที่ตั้งและเก็บเครื่องรับโทรทัศน์ ท่านจะตัดสินใจอย่างไร เพราะมีหลายหมวดวิชาที่ได้รับการจัดสรรเครื่องรับโทรทัศน์นี้ แต่ยังไม่ได้นำหนังสือขอเช่นเดียวกับหมวดภาษาต่างประเทศ	14	17	12	15	4	0	4	7	11	19	6.03
11.	กรมสามัญศึกษา ส่งหนังสือราชการด่วนให้ท่านเสนอชื่ออาจารย์เข้ารับการอบรมเตรียมผู้บริหาร โดยมีระเบียบว่าบุคคลผู้นั้นต้องทำหน้าที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการอยู่แล้ว แต่ยังไม่ได้รับการแต่งตั้งจากกรมฯ ท่านจะตัดสินใจแบบใด	2	1	1	4	1	2	3	9	38	42	4.09

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อ	สถานการณ์	พฤติกรรมการตัดสินใจ										χ^2
		ก		ข		ค		ง		จ		
		เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	
12.	ผู้อำนวยการย้ายมารับตำแหน่งที่โรงเรียนนี้ทราบว่าจะต้องนำรถยนต์ของโรงเรียนไปตรวจสอบสภาพก่อนจะนำไปเสียภาษีประจำปี เจ้าหน้าที่พัสดุรายงานให้ท่านทราบว่า มีรถยนต์คันหนึ่งสีในทะเบียนรถไม่ตรงกับความเป็นจริง เมื่อสอบถามพบว่ารถยนต์คันดังกล่าวทำสีใหม่เปลี่ยนจากสีเหลืองเป็นสีเขียวก่อนที่ผู้อำนวยการคนนั้นมารับตำแหน่ง แต่ใบเสร็จที่ทำการเปลี่ยนสี ไม่ได้ส่งให้กรมฯ เนื่องจากสมาคมฯ เก็บไว้ เรื่องจึงคาราคาซังถึงปัจจุบันนี้ ท่านจะตัดสินใจอย่างไร	1	4	1	7	6	4	4	5	33	38	5.61
13.	การนำลูกเสือ-เนตรนารีไปเข้าค่ายกิจกรรมประจำปี ครูผู้ควบคุมได้ทำบันทึกเสนอขอเงินสวัสดิการโรงเรียนเพื่อเป็นค่าอาหารแก่ครูที่ควบคุมลูกเสือ-เนตรนารี ต่อมาครูผู้ควบคุมกิจกรรมยุวกาชาดซึ่งนำนักเรียนไปเข้าค่ายได้ขอเงินค่าอาหารสำหรับครูเช่นกัน ท่านจะตัดสินใจแบบใด	3	3	21	23	11	8	9	17	1	7	5.98

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อ	สถานการณ์	พฤติกรรมการณ์ตัดสินใจ										2
		ก		ข		ค		ง		จ		
		เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	
14.	ในปีการศึกษาหนึ่ง ๆ โรงเรียนของท่านได้รับเงินค่าลงทะเบียนเป็นเงินบำรุงการศึกษา ซึ่งท่านจะต้องจัดสรรเงินบำรุงการศึกษาแต่ละปีเพื่อบริหารงานของโรงเรียน ท่านจะใช้รูปแบบพฤติกรรมการณ์ตัดสินใจแบบใด	1	0	5	4	12	18	2	1	25	35	2.71
15.	เมื่อโรงเรียนทดสอบความรู้พื้นฐานนักเรียน ม.1 เพื่อจัดเตรียมวิชาเลือกให้เหมาะสมกับความถนัดและความสามารถของนักเรียนพบว่า มีปัญหาการเปิดวิชาเลือก จำนวนกลุ่ม และวิธีการเลือกเกิดขึ้น ท่านจะแก้ปัญหาเหล่านี้ด้วยรูปแบบพฤติกรรมการณ์ตัดสินใจแบบใด	15	18	2	1	6	4	3	5	19	30	2.37
16.	งานแนะแนวสรุปความต้องการของนักเรียนที่ขาดแคลนทุนการศึกษาและทุนอาหารกลางวัน ท่านจะตัดสินใจอย่างไรในการหาวิธีระดมทุน เพื่อช่วยนักเรียนเหล่านั้น	1	0	2	5	2	1	12	18	28	34	2.80

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อ	สถานการณ์	พฤติกรรมการตัดสินใจ										2
		ก		ข		ค		ง		จ		
		เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	
17.	ปัญหาเรื่องการตัดผมของนักเรียนชายระดับมัธยมศึกษาตอนต้นทุกระดับ มีความรุนแรงมากขึ้น เพราะอาจารย์ฝ่ายปกครองที่รับผิดชอบเรื่องนี้มีความเห็นไม่เหมือนกัน ท่านจะแก้ปัญหาเหล่านี้ด้วยพฤติกรรมการตัดสินใจแบบใด ในการวางกฎระเบียบการลงโทษนักเรียน ให้ความยุติธรรม และเป็น ที่พอใจของฝ่ายปกครองทุกระดับชั้น	1	1	15	19	3	7	4	1	22	30	3.51
18.	การสอบประจำภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2537 ครูผู้ควบคุมห้องสอบได้พบว่า มีนักเรียนชั้น ม.5 ทุจริตในการสอบ 2 คน ทำการลอกคำตอบแบบเลือกตอบลงในยางลบและส่งให้เพื่อนคัดลอก ครูผู้คุมทำการสอบสวนแล้ว แจ้งให้ผู้อำนวยความสะดวกทราบเป็นลายลักษณ์อักษร ท่านจะตัดสินใจอย่างไร	3	0	6	6	6	18	2	2	28	32	7.74
19.	ปีการศึกษา 2537 เป็นปีรณรงค์วัฒนธรรมไทย ซึ่งเป็นนโยบายของชาติ ฝ่ายปกครองและฝ่ายวิชาการเสนอโครงการต่อต้านหลายโครงการ ท่านจะตัดสินใจอย่างไร	5	6	6	12	2	0	14	14	18	26	3.96

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อ	สถานการณ์	พฤติกรรมการตัดสินใจ										χ^2
		ก		ข		ค		ง		จ		
		เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	
20.	บริษัทน้ำอัดลมที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักในปัจจุบัน มีนโยบายจัดดนตรีโดยนักร้องมีชื่อ ตามโรงเรียนต่าง ๆ ได้เสนอขอจัดแสดงดนตรีที่โรงเรียนของท่าน โดยให้ท่านกำหนดวัน เวลา และจัดเก็บเงินเอง ท่านจะตัดสินใจอย่างไร	5	8	6	8	2	7	15	21	17	14	3.40
21.	ปีการศึกษา 2538 จะมีการรับนักเรียนมากกว่าปีที่ผ่านมา โรงเรียนจะต้องเตรียมการปรับปรุงขั้นตอนการมอบตัวนักเรียนให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว ท่านจะตัดสินใจอย่างไร	2	5	6	9	1	2	23	24	13	18	1.42
22.	เจ้าหน้าที่พัสดุชี้แจงด้วยวาจาต่อท่านว่าอาจารย์หมวดวิชาอุตสาหกรรมศิลป์ชื่อของไม่มีใบเสร็จหลายครั้งเมื่อทวงถาม ก็นำใบเสร็จซึ่งมีขายในท้องตลาด ไม่มีชื่อที่อยู่ของร้านมาให้ ท่านจะใช้รูปแบบพฤติกรรมอย่างไรในการตัดสินใจ	1	0	2	4	4	8	28	28	10	18	3.70
23.	โรงเรียนของท่านประสบภาวะขาดคนทำงานในตำแหน่งหัวหน้างานวัดผล ท่านต้องการสรรหาผู้ที่เหมาะสมมารับตำแหน่งนี้ ท่านจะใช้พฤติกรรมการตัดสินใจรูปแบบใด	4	1	5	12	14	8	10	14	12	23	8.94

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อ	สถานการณ์	พฤติกรรมการตัดสินใจ										χ^2
		ก		ข		ค		ง		จ		
		เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	เล็ก	ใหญ่	
24.	โรงเรียนของท่านเปิดสอนคอมพิวเตอร์เบื้องต้นให้นักเรียนระดับชั้น ม.1 ตั้งแต่ปีการศึกษา 2536 ก่อนเปิดภาคเรียนปีการศึกษา 2537 งานคอมพิวเตอร์ สรุปรวมความต้องการของนักเรียนที่ต้องการเรียนหลักสูตรสูงขึ้น ท่านจะใช้รูปแบบการตัดสินใจแบบใด ในการบริหารหลักสูตรคอมพิวเตอร์	12	13	15	27	5	2	2	4	11	12	3.88
25.	หัวหน้างานห้องสมุด ร้องเรียนต่อผู้อำนวยการเรื่องกระเป๋าถือซึ่งมีเงินจำนวนหนึ่งหายไป และทราบว่าอาจารย์แนะแนพบนักเรียนซึ่งขโมยกระเป๋าใบนั้นแล้ว ท่านจะตัดสินใจด้วยการใช้พฤติกรรมแบบใด	3	3	3	8	21	23	12	14	6	10	1.90

จากตาราง 10 ผู้บริหารสตรีมีพฤติกรรมการตัดสินใจ ตามสถานการณ์ต่าง ๆ ดังนี้

สถานการณ์ที่ 1 ผู้บริหารสตรีมีพฤติกรรมการตัดสินใจ แบบอัตตาธิปไตยมากกว่า พฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น และผู้บริหารสตรี ทั้ง 2 กลุ่ม มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการ เจริญต่อรองน้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารซึ่งมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมด ในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียนในสถานการณ์นี้แล้ว พบว่าแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 7.20$)

สถานการณ์ที่ 2 ผู้บริหารสตรีที่บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่มีพฤติกรรม การตัดสินใจหลายแบบ แบบอัตตาธิปไตยแบบแสวงหาข้อมูลมากที่สุด แบบการเจริญต่อรอง และแบบการมอบหมายรองลงมา ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบ การเจริญต่อรองมากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น และผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่มต่างมีพฤติกรรม การตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยน้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารซึ่งมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมด ในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียนในสถานการณ์นี้แล้ว พบว่าแตกต่างกันอย่าง ไม่นัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 2.89$)

สถานการณ์ที่ 3 ผู้บริหารสตรีทั้งที่บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ต่างมี พฤติกรรมการตัดสินใจแบบการมอบหมายมากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น ๆ และผู้บริหาร สตรีทั้ง 2 กลุ่ม เลือกมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยน้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจ แบบอื่น

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารซึ่งมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมด ในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียนในสถานการณ์นี้แล้ว พบว่าแตกต่างกันอย่าง ไม่นัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 0.52$)

สถานการณ์ที่ 4 ผู้บริหารสตรีทั้งกลุ่มบริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ต่าง เลือกมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการเจริญต่อรองมากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น และผู้บริหารสตรีทั้ง 2 กลุ่ม มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบแบบอัตตาธิปไตยแบบแสวงหาข้อมูล น้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารซึ่งมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียนในสถานการณั้แล้ว พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 2.23$)

สถานการณ์ที่ 5 ผู้บริหารสตรีซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอึดตายิโดยแบบแสวงหาข้อมูลมากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น ผู้บริหารสตรีโรงเรียนขนาดใหญ่มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการเจรจาต่อรองมากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น และผู้บริหารสตรีโรงเรียนขนาดเล็กมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอึดตายิโดย ส่วนผู้บริหารสตรีโรงเรียนขนาดใหญ่ไม่เลือกมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอึดตายิโดย

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารซึ่งมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียนในสถานการณั้แล้ว พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 4.87$)

สถานการณ์ที่ 6 ผู้บริหารสตรีทั้งกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ต่างเลือกมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการเจรจาต่อรองมากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น และผู้บริหารสตรีทั้ง 2 กลุ่ม ไม่เลือกมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอึดตายิโดยแบบแสวงหาข้อมูล

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารซึ่งมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียนในสถานการณั้แล้ว พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 5.92$)

สถานการณ์ที่ 7 ผู้บริหารสตรีทั้งกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ต่างเลือกมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการเจรจาต่อรองมากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น และผู้บริหารสตรีโรงเรียนขนาดเล็กไม่เลือกมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการร่วมปรึกษา ในขณะที่ผู้บริหารสตรีโรงเรียนขนาดใหญ่มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบดังกล่าวน้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารซึ่งมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียนในสถานการณั้แล้ว พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 6.54$)

สถานการณ์ที่ 8 ผู้บริหารสตรีทั้งกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่เลือกมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการเจรจาต่อรองมากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น และ

ผู้บริหารสตรีทั้ง 2 กลุ่ม เลือกมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยแบบแสวงหาข้อมูล น้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจอื่น

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารซึ่งมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมด ในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียนในสถานการณืนี้แล้ว พบว่าแตกต่างกันอย่าง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = .13$)

สถานการณ์ที่ 9 ผู้บริหารสตรีทั้งกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่เลือก มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการมอบหมายมากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น ๆ และผู้บริหาร สตรีโรงเรียนขนาดเล็กมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยน้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจ แบบอื่น ในขณะที่ผู้บริหารสตรีโรงเรียนขนาดใหญ่ไม่เลือกมีแบบการเจรจาต่อรอง

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารซึ่งมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมด ในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียนในสถานการณืนี้แล้ว พบว่าแตกต่างกันอย่าง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 4.23$)

สถานการณ์ที่ 10 ผู้บริหารสตรีโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่เลือกมีพฤติกรรม การตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยมากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น ในขณะที่ผู้บริหารโรงเรียนขนาด ใหญ่มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการมอบหมายมากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น และ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการร่วมปรึกษาน้อยที่สุด ในขณะที่ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ไม่เลือกมีพฤติกรรมนี้

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารซึ่งมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมด ในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียนในสถานการณืนี้แล้ว พบว่าแตกต่างกันอย่าง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 6.03$)

สถานการณ์ที่ 11 ผู้บริหารสตรีโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่เลือกมีพฤติกรรม การตัดสินใจแบบการมอบหมายมากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น และผู้บริหารสตรีโรงเรียน ขนาดเล็กมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยแบบแสวงหาข้อมูลเท่ากับพฤติกรรมการตัดสินใจ แบบการร่วมปรึกษาน้อยที่สุด ส่วนผู้บริหารสตรีโรงเรียนขนาดใหญ่มีพฤติกรรมการตัดสินใจ แบบอัตตาธิปไตยน้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารซึ่งมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมด ในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียนในสถานการณืนี้แล้ว พบว่าแตกต่างกันอย่าง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 4.09$)

สถานการณ์ที่ 12 ผู้บริหารสตรีโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่เลือกมีพฤติกรรม การตัดสินใจแบบการมอบหมายมากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น และผู้บริหารสตรีโรงเรียน ขนาดเล็กมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอิตาเลียนโดยเท่ากับพฤติกรรมแบบอิตาเลียนโดยแบบแสวงหา ข้อมูล ทั้ง 2 แบบน้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น ส่วนผู้บริหารสตรีโรงเรียนขนาดใหญ่ มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอิตาเลียนโดยเท่ากับพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการร่วมปรึกษาน้อยกว่า พฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารซึ่งมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมด ในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียนในสถานการณ์นี้แล้วพบว่า ไม่แตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 5.61$)

สถานการณ์ที่ 13 ผู้บริหารสตรีโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่เลือกมีพฤติกรรม การตัดสินใจแบบอิตาเลียนโดยแบบแสวงหาข้อมูลมากกว่ามีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น และ ผู้บริหารสตรีโรงเรียนขนาดเล็กมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการมอบหมายน้อยกว่าพฤติกรรม การตัดสินใจแบบอื่น ในขณะที่ผู้บริหารสตรีโรงเรียนขนาดใหญ่มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบ อิตาเลียนน้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารซึ่งมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมด ในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียนในสถานการณ์นี้แล้ว พบว่าแตกต่างกันอย่าง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 5.98$)

สถานการณ์ที่ 14 ผู้บริหารสตรีโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ต่างเลือกมีพฤติกรรม การตัดสินใจแบบการมอบหมายมากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น และผู้บริหารสตรีโรงเรียน ขนาดเล็กมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอิตาเลียนโดยน้อยที่สุด ในขณะที่ผู้บริหารสตรีโรงเรียนขนาด ใหญ่ไม่มีพฤติกรรมนี้

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารซึ่งมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมด ในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียนในสถานการณ์นี้แล้ว พบว่าแตกต่างกันอย่าง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 2.71$)

สถานการณ์ที่ 15 ผู้บริหารสตรีโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่มีพฤติกรรมการ ตัดสินใจแบบการมอบหมายมากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น และผู้บริหารสตรีทั้ง 2 กลุ่ม มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอิตาเลียนโดยแบบแสวงหาข้อมูลน้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบ อื่น

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารซึ่งมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียนในสถานการณ์นี้แล้วพบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 2.37$)

สถานการณ์ที่ 16 ผู้บริหารสตรีทั้งโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการมอบหมายมากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น และผู้บริหารสตรีโรงเรียนขนาดเล็กมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอิตาเลียนน้อยที่สุด ในขณะที่ผู้บริหารสตรีโรงเรียนขนาดใหญ่ไม่เลือกมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบนี้

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารซึ่งมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียนในสถานการณ์นี้แล้ว พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 2.80$)

สถานการณ์ที่ 17 ผู้บริหารสตรีทั้งโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการมอบหมายมากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น และผู้บริหารสตรีทั้ง 2 กลุ่มมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอิตาเลียนน้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารซึ่งมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียนในสถานการณ์นี้แล้ว พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 3.51$)

สถานการณ์ที่ 18 ผู้บริหารสตรีโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการมอบหมายมากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น และผู้บริหารสตรีโรงเรียนขนาดเล็กมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการเจรจาต่อรองน้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น ในขณะที่ผู้บริหารสตรีโรงเรียนขนาดใหญ่ไม่เลือกมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอิตาเลียน

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารซึ่งมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียนในสถานการณ์นี้แล้ว พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 7.74$)

สถานการณ์ที่ 19 ผู้บริหารสตรีโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการมอบหมายมากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น และผู้บริหารสตรีโรงเรียนขนาดเล็กมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการร่วมปรึกษา ในขณะที่ผู้บริหารสตรีโรงเรียนขนาดใหญ่ไม่เลือกมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบนี้เลย

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารซึ่งมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียนในสถานการณ์นี้แล้วพบว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 3.96$)

สถานการณ์ที่ 20 ผู้บริหารสตรีโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่เลือกมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการมอบหมายมากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น ในขณะที่ผู้บริหารสตรีโรงเรียนขนาดใหญ่มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการเจรจาต่อรองมากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น และผู้บริหารสตรีทั้ง 2 กลุ่ม มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการร่วมปรึกษาน้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารซึ่งมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียนในสถานการณ์นี้แล้วพบว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 3.46$)

สถานการณ์ที่ 21 ผู้บริหารสตรีโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่เลือกมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการเจรจาต่อรองมากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น และผู้บริหารสตรีทั้ง 2 กลุ่ม มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการร่วมปรึกษาน้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น ๆ

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารซึ่งมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียนในสถานการณ์นี้แล้วพบว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 1.42$)

สถานการณ์ที่ 22 ผู้บริหารสตรีโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่เลือกมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการเจรจาต่อรองมากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น และผู้บริหารสตรีโรงเรียนขนาดเล็กเลือกมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยน้อยที่สุด ในขณะที่ผู้บริหารสตรีโรงเรียนขนาดใหญ่ไม่เลือกมีพฤติกรรมแบบนี้

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารซึ่งมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียนในสถานการณ์นี้แล้วพบว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 3.70$)

สถานการณ์ที่ 23 ผู้บริหารสตรีโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่เลือกมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการร่วมปรึกษามากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น ขณะที่ผู้บริหารสตรีโรงเรียนขนาดใหญ่มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการมอบหมายมากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจ

แบบอื่น และผู้บริหารสตรีทั้ง 2 กลุ่ม เลือกมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยน้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น ๆ

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารซึ่งมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียนในสถานการณืนี้แล้ว พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 8.94$)

สถานการณ์ที่ 24 ผู้บริหารสตรีโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ต่างเลือกมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยแบบแสวงหาข้อมูลมากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น และผู้บริหารสตรีโรงเรียนขนาดเล็กมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการเจรจาต่อรองน้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น ในขณะที่ผู้บริหารสตรีโรงเรียนขนาดใหญ่เลือกมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการร่วมปรึกษาน้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น ๆ

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารซึ่งมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียนในสถานการณืนี้แล้ว พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 3.88$)

สถานการณ์ที่ 25 ผู้บริหารสตรีโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ต่างเลือกมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการร่วมปรึกษามากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น ๆ และผู้บริหารสตรีโรงเรียนขนาดเล็กมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยและแบบอัตตาธิปไตยแบบแสวงหาข้อมูล ทั้ง 2 แบบเท่า ๆ กัน น้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น ๆ ในขณะที่ผู้บริหารสตรีโรงเรียนขนาดใหญ่เลือกมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยน้อยกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น ๆ

เมื่อทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารซึ่งมีพฤติกรรมการตัดสินใจทั้งหมดในแต่ละแบบ โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียนในสถานการณืนี้แล้ว พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 1.90$)

เมื่อสรุปโดยภาพรวมจากสถานการณ์ทั้ง 25 ข้อแล้ว ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการตัดสินใจแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย แต่เมื่อนำไปทดสอบค่าความแตกต่างของจำนวนผู้บริหารทั้งหมดในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้บริหารสตรีเลือกมีแบบพฤติกรรมการตัดสินใจแล้ว แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทุกข้อ

ตาราง 11 เปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
กรมสามัญศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ขนาดของ โรงเรียน	จำนวน รวม	พฤติกรรมการตัดสินใจ					χ^2
		ก	ข	ค	ง	จ	
		ความถี่	ความถี่	ความถี่	ความถี่	ความถี่	
เล็ก	45	-	1	8	36	-	2.87
ใหญ่	58	-	-	11	45	2	
รวม	103	-	1	19	81	2	

จากตาราง 11 พบว่า ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่เป็น
ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการเจรจาต่อรองมากที่สุด
เมื่อทดสอบในการมีพฤติกรรมการตัดสินใจแล้ว พบว่ามีพฤติกรรมการตัดสินใจแตกต่างกันอย่าง
ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จุดมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จำแนกตามวุฒิ ประสบการณ์ และขนาดของโรงเรียน
2. เปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จำแนกตามวุฒิ ประสบการณ์ และขนาดของโรงเรียน

สมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า

1. ผู้บริหารสตรีที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีพฤติกรรมการตัดสินใจแตกต่างกัน
2. ผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีพฤติกรรมการตัดสินใจแตกต่างกัน
3. ผู้บริหารสตรีในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีพฤติกรรมการตัดสินใจแตกต่างกัน

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

1. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ปฏิบัติราชการ อยู่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ปีการศึกษา 2537 จำนวน 145 คน
2. กลุ่มตัวอย่าง กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie and morgan. 1970 : 607 - 608) ที่ระดับความเชื่อมั่น .05 ได้กลุ่มตัวอย่าง 103 คน การสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)
3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามที่เป็นสถานการณ์ 1 ชุด ประกอบด้วยสถานการณ์ซึ่งสร้างขึ้นจากปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 25 สถานการณ์ เป็นแบบเลือกตอบโดยใช้พฤติกรรมการตัดสินใจ 5 แบบ เป็นตัวเลือก ได้แก่

ก. อัตตาธิปไตย หมายถึง ท่านตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลของตนเอง

ข. อัตตาธิปไตยแบบแสวงหาข้อมูล หมายถึง ท่านได้รับข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วจึงตัดสินใจ

ค. การร่วมปรึกษา หมายถึง ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหาโดยปรึกษาทีละคนแล้วท่านจึงตัดสินใจ

ง. การเจรจาต่อรอง หมายถึง ท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหาเป็นกลุ่มแล้วท่านจึงตัดสินใจ

จ. การมอบหมาย หมายถึง ท่านให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหาและตัดสินใจ ท่านจะรับการตัดสินใจและนำไปปฏิบัติโดยให้กลุ่มรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ในกรุงเทพมหานครผู้วิจัยไปส่งและรับคืนด้วยตัวเอง จังหวัดอื่น ๆ ส่งและรับคืนทางไปรษณีย์ ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไป 103 ชุด ได้รับกลับคืนมา 103 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100.00

4. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และขนาดของโรงเรียน ใช้วิธีหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

4.2 เปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และขนาดของโรงเรียน โดยทดสอบสมมติฐานดังนี้

1. ผู้บริหารสตรีที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีพฤติกรรมการตัดสินใจแตกต่างกัน
2. ผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีพฤติกรรมการตัดสินใจแตกต่างกัน
3. ผู้บริหารสตรีโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีพฤติกรรมการตัดสินใจแตกต่างกัน

การทดสอบสมมติฐานใช้ ไค-สแควร์ (Chi-square Test)

ทั้งหมดได้ทำการวิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ของศูนย์คอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ใช้โปรแกรม SPSS/PC+ (Statistical Package for the Social Sciences)

สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จำนวน 103 คน เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน 72 คน เป็นครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ 31 คน มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี 58 คน สูงกว่าปริญญาตรี 45 คน มีประสบการณ์น้อยในการเป็นผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 41 คน มีประสบการณ์มากในการเป็นผู้บริหารโรงเรียน 62 คน มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 45 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 58 คน

ผลการวิจัยสรุป

1. ผู้บริหารสตรีที่มีวุฒิการศึกษาทั้งระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการเจรจาต่อรอง
2. ผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์น้อยและที่มีประสบการณ์มากในการบริหารโรงเรียน มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการเจรจาต่อรอง
3. ผู้บริหารสตรีที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ต่างมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการเจรจาต่อรอง
4. พฤติกรรมการตัดสินใจที่ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการเจรจาต่อรองมากที่สุดเป็นอันดับแรก รองลงมาคือการร่วมปรึกษา อัดดาธิปไตยแบบแสวงหาข้อมูล และการมอบหมาย ส่วนการตัดสินใจแบบอัดดาธิปไตยเป็นอันดับสุดท้าย
5. ผู้บริหารสตรีที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่างกัน บริหารโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีพฤติกรรมการตัดสินใจอยู่ในระดับเหมาะสมมาก

6. ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการตัดสินใจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
7. ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่มีประสบการณ์แตกต่างกันในการบริหารโรงเรียน มีพฤติกรรมการตัดสินใจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
8. ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการตัดสินใจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
9. วุฒิกศศึกษาและประสบการณ์การบริหารโรงเรียนที่แตกต่างกันของผู้บริหารสตรี มีพฤติกรรมการตัดสินใจในบางสถานการณ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่มีวุฒิกศศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่าระดับปริญญาตรี ทั้งที่มีประสบการณ์น้อยและที่มีประสบการณ์มาก ผู้บริหารที่มีตำแหน่งในการบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งที่มีขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ต่างมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการเจรจาต่อรองเป็นส่วนใหญ่ การตัดสินใจแบบนี้เป็นการตัดสินใจ โดยผู้บริหารให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมอภิปรายเป็นกลุ่มกับผู้บริหาร ประเมินทางเลือกร่วมกัน แล้วทำการตัดสินใจโดยใช้ความเห็นที่สอดคล้องกัน หรือผู้บริหารนำข้อมูลที่ได้ตัดสินใจเอง นับเป็นเรื่องที่น่าสนใจมาก และเป็นปรากฏการณ์ที่ดี เนื่องจากสถานการณ์บ้านเมืองในปัจจุบันของประเทศไทยกำลังให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับที่คณะกรรมการพัฒนากิจกรรมและบทบาทของสตรี สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้กล่าวถึงลักษณะการบริหารของสตรีว่า สตรีที่เป็นผู้นำทางการบริหารจะนิยมแก้ปัญหาด้วยวิธีจัดตั้งเป็นคณะกรรมการเพื่อตัดสินใจและพัฒนาการแบ่งงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามความสามารถ และสอดคล้องกับ สมยศ นาวิการ (2529 : 46) ที่ให้ความเห็นว่า การอภิปรายโดยกลุ่มจะช่วยเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ให้มากขึ้นในการตัดสินใจ การตัดสินใจโดยกลุ่มจะนำไปสู่การยอมรับการตัดสินใจที่เกิดขึ้น ถ้าหากว่าบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจแล้ว พวกเขามีแนวโน้มที่จะร่วมกันตัดสินใจ และมีแรงจูงใจในการตัดสินใจไปปฏิบัติมากขึ้น กล่าวโดยสรุปการตัดสินใจโดยกลุ่มจะส่งเสริมการทำงาน

เป็นทีมมากกว่า และการที่ผู้บริหารสตรีมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการเจรจาต่อรอง เป็นส่วนใหญ่ อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาทุกคนได้ผ่านการอบรมเตรียมผู้บริหาร การศึกษาดูงาน และการฝึกงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และทักษะ ทำให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำมาเป็นประโยชน์ในการบริหารโรงเรียนได้เป็นอย่างดี และโดยธรรมชาติของสตรีนิยมที่จะรับฟังความคิดเห็น และยอมรับความสามารถของผู้อื่น เหตุผลประการหนึ่งซึ่งน่าจะเป็นเหตุผลสำคัญ ที่ทำให้ผู้บริหารสตรีมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการเจรจาต่อรองในการบริหาร คือ ยุคปัจจุบันบุคลากรในโรงเรียนส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถ ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี มีภาวะผู้นำในตนเอง การที่ผู้บริหารสตรีนิยมใช้พฤติกรรมการตัดสินใจแบบการเจรจาต่อรองสูงนั้น แสดงว่ามีความเป็นผู้นำปรีวรตค่อนข้างสูง ซึ่งสอดคล้องกับบทความเรื่องภาวะผู้นำปรีวรตของ รัชณี วิเศษสังข์ (2537 : 18 - 25) กล่าวว่า ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำปรีวรตจะต้องสนับสนุนให้คณะครูได้มีอำนาจในการตัดสินใจแก้ปัญหาหรือพัฒนางานโรงเรียนในระดับต่าง ๆ ตามความรู้ความสามารถ ภาระหน้าที่และความเกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะต้องตัดสินใจนั้น ในระบบราชการงานโรงเรียนจะมีงานบางส่วนที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีส่วนร่วมหรือเป็นผู้ตัดสินใจในตำแหน่งหน้าที่ แต่ยังมีงานของโรงเรียนอีกจำนวนมากที่ผู้บริหารสามารถกระจายอำนาจการตัดสินใจออกไปยังครูอาจารย์หรือหน่วยงานต่าง ๆ ในโรงเรียน โดยผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบซึ่งจะทำให้การบริหารงานคล่องตัว รวดเร็ว ทันความต้องการ ทันเวลาและมีประสิทธิภาพ นำมาซึ่งความพึงพอใจ ความภาคภูมิใจในการทำงานรวมถึงสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกันฉันท์เพื่อน จะส่งผลโดยตรงถึงการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนอันเป็นเป้าหมายที่ทุกคนปรารถนา และสอดคล้องกับข้อเสนอของ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525 : 91) ที่กล่าวว่า การวินิจฉัยสั่งการให้มีลักษณะเป็นไปในทางการกระจายอำนาจการบริหารให้แก่ส่วนต่าง ๆ ขององค์กรมากที่สุด และสอดคล้องกับสรุปผลการวิจัยของ พวงเพชร วัชรอยู่ (2536 : 133) ที่กล่าวว่า "การตัดสินใจในแต่ละภารกิจ หัวหน้าภาควิชาใช้วิธีการตัดสินใจแบบเดียวกันคือให้อาจารย์มีส่วนร่วม"

ความคิดเห็นของผู้วิจัยเป็นไปในทางเดียวกับผลการวิจัย เพราะการเจรจาต่อรองจะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพสูง เพราะผู้ปฏิบัติแต่ละงานภายใต้การรับผิดชอบของผู้บริหารต่างย่อมตั้งใจที่จะสร้างผลงานของฝ่ายตนให้โดดเด่น เพราะมีผู้บริหารรับผิดชอบอยู่

เนื่องจากทุกหน่วยงานและทุกคนจะเกิดแรงจูงใจที่จะเร่งเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น เกิดการแข่งขัน ผลดีจะได้แก่โรงเรียนนี้ ๆ อย่างแน่นอน

ผลการเปรียบเทียบค่าความแตกต่างทางสถิติที่พบว่า ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีประสบการณ์การบริหารงานต่างกัน มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการตัดสินใจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายสถานการณ์แล้วพบว่า มีบางสถานการณ์ที่ผู้บริหารสตรีมีพฤติกรรมการตัดสินใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ สถานการณ์ที่ 8 สถานการณ์ที่ 19 ซึ่งอยู่ในกลุ่มที่จำแนกความแตกต่างทางวุฒิการศึกษา และสถานการณ์ที่ 7 ซึ่งอยู่ในกลุ่มที่จำแนกความแตกต่างของประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารดังนี้

ในสถานการณ์ที่ 8 มีสถานการณ์กล่าวว่า "โรงเรียนมีท่านเป็นผู้บริหาร มีนโยบายที่จะให้รางวัลครูดีเด่นประจำปี เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้ครู แต่ท่านมีปัญหาในเรื่องการสร้างเกณฑ์การคัดเลือกให้เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน ท่านจะแก้ปัญหาดังกล่าวด้วยรูปแบบพฤติกรรมการตัดสินใจแบบใด"

ผู้บริหารสตรีที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการมอบหมาย ผู้บริหารสตรีที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรีใช้พฤติกรรมการตัดสินใจแบบการเจรจาต่อรอง มากกว่าพฤติกรรมการตัดสินใจแบบอื่น จะเห็นได้ว่าผู้บริหารสตรีที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีต่างเล็งเห็นความสำคัญเรื่องการยอมรับผลของการตัดสินใจ จึงต้องได้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างยิ่ง เนื่องจากสถานการณ์นี้ผู้วิจัยคาดว่าเป็นเรื่องละเอียดอ่อน เพราะเป็นเรื่องของการบริหารบุคลากร ถ้าตัดสินใจผิดพลาดจะทำให้องค์กรเกิดความยุ่งยาก การที่ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีตัดสินใจแบบมอบหมาย อาจเป็นเพราะต้องการให้กลุ่มครูเป็นผู้ร่วมกันตั้งเกณฑ์เองในเรื่องการให้รางวัลครูดีเด่นประจำปี เมื่อได้เกณฑ์ออกมาอย่างไรก็ยอมรับเกณฑ์อย่างนั้นจะทำให้เกิดการยอมรับจากครูทั้งโรงเรียน สอดคล้องกับทฤษฎีการแก้ปัญหาของวรูมและเยตตอน (Vroom and Yetton. ; อ้างอิงมาจาก สุรพล บัวพิมพ์. ม.ป.ป. : 18 - 19) ที่กล่าวถึงกฎแห่งการยอมรับเป็นความสำคัญ โดยมีสถานการณ์คือตัวการยอมรับการตัดสินใจแก้ปัญหาเป็นสิ่งสำคัญเป็นอันดับแรก และแน่ใจว่าการตัดสินใจของผู้บริหารคนเดียวจะ ไม่ได้รับการยอมรับ และถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อถือได้ ควรเลือกใช้การมอบหมาย

ผู้บริหารสตรีที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี เลือกใช้แบบการเจรจาต่อรอง คือมอบให้แต่ละกลุ่มไปคิดแทน แต่ผู้บริหารตัดสินใจเองภายหลังว่าจะใช้แทนอย่างไร แสดงว่าผู้บริหารที่มีวุฒิสองปริญญาตรี มีความมั่นใจในการยอมรับผลการตัดสินใจของตนเอง จากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาตรี วิธีการเจรจาต่อรองนี้แทนที่กลุ่มครูตั้งมาให้ เป็นเพียงข้อมูลที่ผู้บริหารอาจจะนำไปประกอบการตัดสินใจ อาจจะใช้หรือไม่ใช้ก็ได้ คาดว่ากลุ่มครูน่าจะพอใจเพราะได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจตั้งแทนนี้ แต่บางส่วนอาจไม่พอใจที่ผู้บริหารไม่วางใจทั้งหมด

ในสถานการณ์ที่ 19 กล่าวว่า "ปีการศึกษา 2537 เป็นปีรณรงค์วัฒนธรรมไทย ซึ่งเป็นนโยบายของชาติ ฝ่ายปกครองและฝ่ายวิชาการเสนอโครงการต่อต้านหลายโครงการ ท่านจะตัดสินใจอย่างไร" ผู้บริหารสตรีที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่าระดับปริญญาตรี ต่างใช้พฤติกรรมการตัดสินใจแบบการมอบหมายมากที่สุด แม้จะเลือกการมอบหมายทั้ง 2 กลุ่ม แต่ปริญญาตรีมีเปอร์เซ็นต์การเลือกน้อยกว่าเพราะไม่มั่นใจในการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารสตรีทั้ง 2 กลุ่ม ต่างนิยมใช้พฤติกรรมการตัดสินใจแบบการมอบหมายมากที่สุด เพราะให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา สอดคล้องกับ รัชนี้ วิเศษสังข์ (2537 : 19) ได้กล่าวถึงการศึกษาของ R. Write และ R. Lippitt ซึ่งศึกษาผลการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง ถือว่าอำนาจของกลุ่มสำคัญกว่าของตน และพยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้ผลดีที่สุดในด้านปริมาณ และคุณภาพของผลผลิตรวมถึงขวัญและกำลังใจของลูกน้องด้วย

ในสถานการณ์ที่ 7 ซึ่งมีสถานการณ์ดังนี้ "ท่านเป็นผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ได้รับบริจาคเครื่องรับโทรทัศน์ 10 เครื่อง ท่านจะใช้รูปแบบพฤติกรรมการตัดสินใจแบบใด ในการจัดสรรเครื่องรับโทรทัศน์ที่ได้รับบริจาคครั้งนี้ให้หน่วยงานต่าง ๆ ของโรงเรียน ซึ่งจะไม่เกิดปัญหาและเป็นที่ยอมรับ" ผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์น้อย เลือกใช้พฤติกรรมการตัดสินใจแบบการเจรจาต่อรอง ผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์มาก เลือกใช้พฤติกรรมการตัดสินใจแบบการมอบหมายมากกว่าแบบอื่น ซึ่งมีความแตกต่างกันอยู่บ้าง จะเห็นได้ว่าประสบการณ์น้อยหรือมาก เป็นตัวแปรสำคัญต่อการตัดสินใจพอสมควร ผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์มาก กล้าที่จะตัดสินใจในลักษณะของการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นพฤติกรรมแบบการมอบหมาย เนื่องจากผ่านการบริหารงานมามาก พบปัญหามาก่อน โดยเฉพาะสถานการณ์ลักษณะนี้ จนทราบว่า การตัดสินใจแบบกระจายอำนาจในสถานการณ์แบบนี้ ไม่ส่งผลกระทบในทางลบต่อการบริหาร รวมทั้งเห็นการยอมรับเป็นเรื่องสำคัญ และเน้นเรื่องขวัญกำลังใจและความยุติธรรมที่มีต่อผู้ใต้

บังคับบัญชา ในขณะที่ผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์น้อย ไม่กล้าที่จะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเองทั้งหมด แต่ใช้แบบการเจรจาต่อรอง เพราะไม่แน่ใจในการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งหมายถึงให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยกันคิดว่าจะตัดสินใจอย่างไร แล้วแจ้งผู้บริหาร ผู้บริหารจะตัดสินใจเองจะรับหรือไม่รับการตัดสินใจนั้นก็ได้อีก ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเพียงข้อมูลเท่านั้น อาจเป็นเพราะผู้บริหารสตรีที่มีวุฒิภาวะไม่แน่ใจว่าถ้าปล่อยให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจเองจะเกิดผลกระทบอย่างไรบ้าง ลักษณะของการตัดสินใจแบบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ รังสฤษฎ์ ศรีวิชัย (2525 : 134) ซึ่งพบว่าพฤติกรรมการตัดสินใจการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11 ส่วนใหญ่ทำการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอาศัยข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา และวุฒิชัย จานงค์ (2533 : 76) ได้เสนอผลการวิจัยผู้บริหารในบริษัทเอกชนบริษัทหนึ่งดังนี้ คือ ผู้บริหารทำการตัดสินใจเองร้อยละ 41 - 43 ในขณะที่มอบหมายเพียงร้อยละ 7.59 เท่านั้น แต่ผลงานวิจัยดังกล่าวไม่สอดคล้องกับข้อเสนอของ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525 : 91) ที่เสนอว่าการวินิจฉัยสั่งการควรมีลักษณะเป็นไปในทางกระจายอำนาจบริหารได้แก่ส่วนต่าง ๆ ขององค์กรมากที่สุด

จากผลการวิจัยที่พบว่าผู้บริหารสตรีที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่างกัน บริหารโรงเรียนขนาดต่างกัน มีความเหมาะสมในการใช้พฤติกรรมการตัดสินใจอยู่ในระดับความเหมาะสมมาก หากเปรียบเทียบกับเกณฑ์ของผู้เชี่ยวชาญจะพบว่า บางสถานการณ์อาจจะยังไม่เหมาะสม เพราะผู้เชี่ยวชาญจำเป็นต้องเรียงลำดับตามแบบฟอร์มเพื่อให้ข้อมูลจัดกระทำทางวิธีการของสถิติ แต่หากเปรียบเทียบกับเกณฑ์การตัดสินใจแก้ปัญหาของวูมและเยตตัน (Vroom and Yetton. ; อ้างอิงมาจาก สุรพล บัวพิมพ์. ม.ป.ป. : 18 - 19) มีข้อเสนอแนะว่าทุกกลุ่มมักนิยมเลือกใช้พฤติกรรมการตัดสินใจแบบการมอบหมาย และการเจรจาต่อรอง ยกเว้นกฎแห่งความเชื่อถือว่า "ถ้าคุณภาพและความมั่นใจในการตัดสินใจแก้ปัญหาจำเป็นมาก และผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อถือได้ว่าเขาเหล่านั้นจะให้ความพยายามเต็มที่ในการแก้ปัญหาในองค์กรให้หลีกเลี่ยงใช้พฤติกรรมการตัดสินใจแบบการมอบหมาย ไปใช้แบบอิตาธิปไตย อิตาธิปไตยแบบแสวงหาข้อมูล การร่วมปรึกษา และการเจรจาต่อรองจะเป็นผลดีมากกว่า

ดังนั้นนับว่าผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เลือกใช้พฤติกรรม การตัดสินใจในการบริหารงานในโรงเรียนได้เหมาะสมดีแล้ว เพราะตัดสินใจอยู่ในระดับเหมาะสม มาก และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พางเพชร วัชรอยู่ (2536 : 133 - 134) ที่กล่าวว่า หัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีตัดสินใจโดยการให้อาจารย์มีส่วนร่วม

สรุปได้ว่าผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับกรอบความคิดในการวิจัยที่มุ่งศึกษาการตัดสินใจ ของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ซึ่งมีกลุ่มตัวแปรในการตัดสินใจ ที่ไม่แตกต่างกัน คือ การเจรจาต่อรอง ซึ่งหมายถึง การให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมใน การพิจารณาและตัดสินใจ โดยร่วมมือกันเป็นกลุ่มกับผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารจะนำข้อมูลหรือผล การอภิปรายนั้นไปตัดสินใจ

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ดังนี้

1. จากข้อมูลที่ได้ ผู้บริหารสตรีมีการตัดสินใจที่เหมาะสมกับสถานการณ์มากที่สุด ดังนั้น การเพิ่มปริมาณของผู้บริหารสตรีควรได้รับการพิจารณาอย่างยิ่ง

2. การตัดสินใจของผู้บริหารสตรีในบางสถานการณ์อาจจะยังไม่เหมาะสมอยู่บ้าง ดังนั้นจึงควรได้รับการพิจารณาให้เข้ารับการอบรม สัมมนา หรือศึกษาเพิ่มเติม เพื่อฝึกทักษะ ในการตัดสินใจให้เหมาะสมยิ่งขึ้น เพื่อประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ ศึกษาต่อไป

3. สถาบันฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหาร ตลอดจนสถานการศึกษาที่ผลิตผู้บริหารการศึกษา ควรจะได้นำเทคนิคการใช้พฤติกรรมการตัดสินใจเหล่านี้ไปกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร สำหรับ เตรียมผู้ที่จะได้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหาร เพื่อเตรียมและพัฒนาผู้บริหารสตรีให้มีคุณภาพ พร้อมทั้ง จะปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จในโอกาสต่อไป

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

1. ควรวิจัยเพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารที่เป็นสตรีและบุรุษของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างผู้บริหารสตรีและบุรุษว่ามีพฤติกรรมการตัดสินใจต่างกันหรือไม่
2. ควรวิจัยบทบาทของผู้บริหารสตรีในด้านอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากการตัดสินใจ เช่น การวางแผน การควบคุม การใช้เวลา เป็นต้น เพื่อดูว่าผู้บริหารสตรีมีบทบาทอย่างไร และเปรียบเทียบว่ามีบทบาทแตกต่างจากผู้บริหารบุรุษหรือไม่
3. ควรศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรีในวงการอื่น ๆ นอกจากโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เช่น ผู้บริหารในกรมอาชีวศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สถานศึกษาเอกชน หรือผู้บริหารสตรีในองค์กรเอกชนต่าง ๆ

નવરત્ન

บรรณานุกรม

- กิตติมา ปรีดีดิลก. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : อักษรวิพัฒน์, 2532.
- _____. การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : อักษรวิพัฒน์, 2532.
- ชัตติยา กรรณสูตร, ทองศรี กำภู ณ อยุธยา และสินี กมลนาวัน. สะท้อนภาพสตรีไทย. กรุงเทพฯ : โครงการปัสตรีสาภระหว่างประเทศ, 2518.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. หลักการบริหารศึกษา. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527.
- นัทรี แสงทองศรีกมล. กระบวนการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน, 2527. อัดสำเนา.
- บวร ประพศิตี และคนอื่น ๆ. สตรีไทยบทบาทในการเป็นผู้นำทางการบริหาร. ผลงานวิจัยของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2520.
- บุญมา กัมปนาทพงษ์. การศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532. อัดสำเนา.
- ประนอม บุญเนา. กระบวนการตัดสินใจสั่งการในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาในส่วนกลาง. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2521. อัดสำเนา.
- ปรีดา ทมเที่ยง. ความสัมพันธ์ระหว่างแบบการตัดสินใจของครูใหญ่กับบรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2521. อัดสำเนา.
- พนัส หันนาคินทร์. การบริหารบุคลากร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิมพ์เนค, 2526.
- พวงเพชร วัชรอยู่. ลักษณะบทบาทที่สัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536. อัดสำเนา.

- ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2529.
- ปิญโญ สาร. หลักการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ศูรสภา, 2526.
- เมธวดี กาญจนจारी. สตรีไทยกับการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, 2532. อัดสำเนา.
- รัชนี้ วิเศษสังข์. "ภาวะผู้นำบริวาร," สารพัฒนาหลักสูตร. 2537 : 18 - 24 (มกราคม - มีนาคม 2537).
- รังสฤษฎ์ ศรีวิชัย. พฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525. อัดสำเนา.
- ราตรี ฤทธิสาร. บุคลิกภาพกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นสตรีในเขตการศึกษา 6. วิทยานิพนธ์ ค.ม. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก, 2523. อัดสำเนา.
- เรชา รัตนประสาธ. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534. อัดสำเนา.
- ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. หลักการวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : ศึกษาพร, 2536.
- วนิดา ธูปะเตมีย์. บทบาทของสตรีไทยในการแนะแนวเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาลังคม. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, 2528. อัดสำเนา.
- วิจิตร วรุตบางกูร. การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชนิษฐาการพิมพ์และโฆษณา, 2525.
- วิชาการ, กรม. เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหาร. กรุงเทพฯ : 2534.
- วินัย สมมิตร. กระบวนการตัดสินใจสั่งการในวิทยาลัยครูในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2521. อัดสำเนา.
- วุฒิชัย จำนงค์. การบริหารสำหรับผู้จัดการและหัวหน้าหน่วยงานระดับกลาง. กรุงเทพฯ : บารุงสาส์น, 2523.
- _____. พฤติกรรมการตัดสินใจ. กรุงเทพฯ : บารมมีการพิมพ์, 2533.

วุฒิชัย จ้านงค์. "พฤติกรรมการตัดสินใจ : การพิจารณาข้อบ่งชี้ทางทฤษฎี," พัฒนบริหารศาสตร์. 18 : 2 ; (เมษายน 2530).

ศึกษาธิการ, กระทรวง. รายงานการวิจัยเพื่อวางแผนการใช้ทรัพยากรทางการศึกษา.

กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2532.

สมปราชญ์ จอมเทศ. การบริหารและการจัดองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2516.

สมบุรณ์ พรหมภาพ. หลักเบื้องต้นของการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ, 2521.

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารบุคลากรแผนใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ไทยวัฒนาพานิช 2526

สมยศ นาวิการ. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร. กรุงเทพฯ : ดวงกมล, 2529.

_____. การตัดสินใจของผู้บริหาร. กรุงเทพฯ : บรรณกิจเทรดดิ้ง, 2529.

สุรพล บัวพิมพ์. การชี้ชัดปัญหา และแนวทางแก้ปัญหา. เอกสารไวเนียว มหาวิทยาลัย เชียงใหม่, มปป. อัดสำเนา.

สุรียัน นนทศักดิ์. "องค์การและการบริหารองค์การ," ใน การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สตรีเนติศึกษา, 2525.

สุธี กิตติกุล. การศึกษาการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดภูเก็ต. ปริชญานิพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2532. อัดสำเนา.

สุชาติ เมืองแก้ว. "บทบาทของผู้บริหารในการตัดสินใจ," ประชาบาล. 3 : 20 ; 19 มิถุนายน 2520.

เสน่ห์ จามริก. "แนวทางพัฒนาการศึกษาไทย : บทวิเคราะห์เบื้องต้น," วารสารสุโขทัยธรรมาธิราช. 3(2) 7 - 33 ; พฤษภาคม - สิงหาคม 2523.

เสรี ลาชโรจน์. บริหารโรงเรียนมัธยม. กรุงเทพฯ : อักษรสมัย, 2531.

สามัญศึกษา, กรม. เอกสารกองแผนงาน กรมสามัญศึกษา. กรุงเทพฯ : 2536. อัดสำเนา.

สามัญศึกษา, กรม. กองการมัธยมศึกษา. เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2530 กรุงเทพฯ : รุ่งศิลป์การพิมพ์, 2530.

_____. นโยบายกรมสามัญศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ศาสนา, 2536.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2525.

อรุณ รักธรรม. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2527.

- Best, John W. Research in Education. 3rd ed. New Jersey : Prentice Hall, Inc., 1978.
- Campbell, Roald F., and others. introduction to Educational Administration. 5th ed. Boston : Allyn and Bacon, 1978.
- Cronbach, Lee Joseph. Essential of Psychological Testing. 3rd ed. New York, 1970.
- Cho, Young Li. "A Study of Administrative Decision-Making Process for Educational Policies in the Korean Central Government," Dissertation Abstracts. 43 : 2172 - A ; January, 1983.
- Flippo, Edwin B. Management : A Behavioral Approach. Boston : Mass Allyn and Bacon, Inc., 1966.
- Gore, William J. and J.W. Dyson. The Making of Decision : A Reading in Administrative Behavior. New York : The Free press Collier of Glencos of Mcmillan Ltd., 1964.
- Griffiths, Daniel E. Administration Theory. New York : Application Century Crofts, 1959.
- Gulick, Luther and Lyndall Urwick. "Notes on the Theory of Organization," in Papers on thhe Science of Administration. New York : Institute of Public Administration, Columbia University, 1936.
- Harris, Ben M. Supervisory Behavior in Education. Englewood Cliffs New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1963.
- Hoy W.K. and C.G. Miskel. Educational Administration : Theory. Research and Practice. 2nd ed. New York : Radom House, 1982.
- Krejcie, Robert V. and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size of Research Activities," in Journal of Educational and Psychological Measurement. 30(3) : 608 - 610 ; 1970.
- Koontz, Harold., Syrrill O'Donnell and Heing Weihrich. Essentials of Management. 3rd ed. New York : McGraw-Hill Book Company, 1982.

Miller, Van. The Public Administration of American Schools.

New York : Macmillan Publishing Company, 1965.

Lundquist, Magaret Boyjon. "An Analysis of the Decision-Making Process Among Selected Suburban Chicago High School Principals and Selected Middle Management Executives," Dissertation Abstracts. 42 : 4231 - A ; n.d.

Sears, Jesse B. The Nature of the Administrative Process. New York : Harper and Row, 1960.

Simon, Herbert A. The New Science of Management Decision. New York : Haper and Row, 1960.

Simon, Herbert A. Administrative Behavior. 3 ed. New York : The Free Press, 1976.

Smith, Harold B. "Descriptions of Effective and Ineffective Behavior of School Principals," Dissertation Abstracts. 35 - 1935 A ; October, 1974.

Tennebaum, Robert and Warren H. Schmidt. "How to Choose a Leadership Pattern," in Stephen J. Gawoll, Jr. : Frank T. Pain and John B. Miner. The Management Process : Crees and Readings. New York : Macmillan Co., 1973.

Ulschak, Francis L., Leslie Nathanson and Peter G. Gillan Small. Group Problem Solving : An Aid to Organizational Effectiveness. Reading, Mass, Addison-Wesley Publishing Co., 1981.

Vroom, Victor Harold and Phillip W. Yetton. Leadership and Decision Making. Pittsburgh : University of Pittsburgh Press, 1973.

ภาคผนวก

โปรดกรุณาส่งแบบสอบถามภายในวันที่.....
(ขอขอบพระคุณอย่างสูง)

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง
พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดกรมสามัญศึกษา

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
กรมสามัญศึกษา

ขอความกรุณาท่านผู้บริหารตอบด้วยตัวของท่านเองตามความเป็นจริง คำตอบของท่าน
จะช่วยให้งานวิจัยสมบูรณ์ คำตอบของท่านผู้วิจัยจะถือเป็นความลับ การแปลผลการวิจัยจะเป็น
รูปส่วนรวม ไม่มีผลกระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติราชการของท่านแต่อย่างใด แต่จะมีผลเฉพาะ
ด้านวิชาการทางการบริหารการศึกษาเท่านั้น

แบบสอบถามงานวิจัย

เรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามของผู้บริหารสตรี

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ใน [] หน้าข้อความที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านและโรงเรียนที่ท่านดำรงตำแหน่งผู้บริหารในปัจจุบัน

1. ท่านอยู่ในตำแหน่ง
 - [] ผู้อำนวยการ
 - [] อาจารย์ใหญ่, ครูใหญ่
2. วุฒิกการศึกษา
 - [] ปริญญาตรี
 - [] สูงกว่าปริญญาตรี
3. ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารจนถึงปัจจุบัน (ถ้าอยู่ในตำแหน่งนี้หลายโรงเรียนให้นับรวมกัน)
 - [] น้อยกว่า 5 ปี
 - [] ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป
4. ขนาดของโรงเรียน
 - [] ขนาดเล็ก (นักเรียนไม่เกิน 1,499 คน)
 - [] ขนาดใหญ่ (นักเรียน 1,500 คนขึ้นไป)

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
กรมสามัญศึกษา

คำชี้แจง ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องอักษร ก, ข, ค, ง หรือ จ ที่ท่านเลือกตัดสินใจ
เป็นอันดับแรก ตามรูปแบบพฤติกรรมที่อยู่ด้านบน ของหน้ากระดาษทุกแผ่น

ตัวอย่าง

รูปแบบพฤติกรรมต่อไปนี้จะเลือกใช้แบบใดเพื่อแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

- ก. ท่านตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลของท่านเอง
- ข. ท่านได้รับข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วจึงตัดสินใจ
- ค. ท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหา โดยปรึกษาทีละคนแล้วท่าน
จึงตัดสินใจ
- ง. ท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหา เป็นกลุ่มแล้วท่านจึงตัดสินใจ
- จ. ท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหาและตัดสินใจ ท่านจะรับการ
ตัดสินใจและนำไปปฏิบัติโดยให้กลุ่มรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่

ข้อ	สถานการณ์	รูปแบบพฤติกรรม					สำหรับผู้วิจัย
		ก	ข	ค	ง	จ	
00	โรงเรียนของท่านกำหนดวันให้ครูแต่งเครื่องแบบ ข้าราชการในวันจันทร์ ส่วนวันอื่น ๆ แต่งกายตาม สบายได้ ท่านต้องการจะเห็นครูแต่งเครื่องแบบ โรงเรียนอีก 1 วัน ท่านจะตัดสินใจโดยใช้พฤติกรรม แบบใด					✓	

คำอธิบาย

หมายความว่าท่านมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านเป็นคณะกรรมการชุดหนึ่งพิจารณา
เรื่องการแต่งชุดเครื่องแบบของโรงเรียนเพิ่มขึ้นอีก 1 วัน จากที่ครูทุกคนต้องแต่งชุดข้าราชการ
ในวันจันทร์อยู่แล้ว ผลการพิจารณาจะออกมาในลักษณะใด กำหนดให้แต่งชุดเครื่องแบบของ
โรงเรียนในวันใด กลุ่มครูที่เป็นคณะกรรมการชุดนั้นเป็นผู้รับผิดชอบโดยอยู่ภายใต้การสนับสนุน
ของท่าน

รูปแบบพฤติกรรมต่อไปนี้ท่านจะเลือกใช้แบบใด เพื่อแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

- ก. ท่านตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลของท่านเอง
- ข. ท่านได้รับข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วจึงตัดสินใจ
- ค. ท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหาโดยปรึกษาที่ละคนแล้วท่านจึงตัดสินใจ
- ง. ท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหาเป็นกลุ่มแล้วท่านจึงตัดสินใจ
- จ. ท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหาและตัดสินใจ ท่านจะรับการตัดสินใจและนำไปปฏิบัติโดยให้กลุ่มรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่

ข้อ	สถานการณ์	รูปแบบพฤติกรรม					สำหรับผู้วิจัย
		ก	ข	ค	ง	จ	
1	เมื่อเปิดภาคเรียน ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการทำเรื่องเสนอขอเปิดสอนเสริมพิเศษวันเสาร์ให้นักเรียน เนื่องจากผู้ปกครองหลายรายขอร้องและยินดีจ่ายค่าเรียน ครู-อาจารย์หลายท่านยินดีรับสอนโดยรับค่าตอบแทนเท่าที่จะสามารถจ่ายได้ ท่านจะตัดสินใจอย่างไร						
2	กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนกลาง กรมสามัญศึกษา ส่งหนังสือราชการให้อาจารย์หมวดศิลปะ ไปศึกษาดูงานด้านดนตรีและการแสดงในภาคใต้และศึกษาดูงานต่อประเทศไต้หวัน หนังสือนั้นขอความอนุเคราะห์ให้สมาคมผู้ปกครองและครูช่วยเหลือค่าใช้จ่ายครั้งนี้คนละ 5,000.00 บาท เนื่องจากโครงการนี้เป็นโครงการที่ริเริ่มจัดขึ้นโดยที่ท่านไม่เคยทราบมาก่อน ท่านจะตัดสินใจอย่างไร						
3	สุภาพสตรีนางหนึ่งร้องกล่าวโทษครูชายคนหนึ่งที่ เป็นหนี้โดยขยืมเงินนางไป 3,000 บาท แล้วไม่ใช้คืนขอให้ผู้อำนวยการลงโทษ เนื่องจากครูชายผู้นี้ เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน ท่านจะตัดสินใจอย่างไร						

รูป แบบพฤติกรรม 4ต่อไปนี้จะเลือกใช้แบบใดเพื่อแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

- ก. ท่านตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลของตนเอง
- ข. ท่านได้รับข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วจึงตัดสินใจ
- ค. ท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหาโดยปรึกษาที่ละคนแล้วท่านจึงตัดสินใจ
- ง. ท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหาเป็นกลุ่มแล้วท่านจึงตัดสินใจ
- จ. ท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหาและตัดสินใจ ท่านจะรับการตัดสินใจและนำไปปฏิบัติโดยให้กลุ่มรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่

ข้อ	สถานการณ์	รูปแบบพฤติกรรม					สำหรับผู้วิจัย
		ก	ข	ค	ง	จ	
4	หัวหน้าระดับชั้นทำบันทึกเสนอถึงท่านเรื่องครูลงโทษนักเรียนรุนแรงเกินกว่าเหตุ โดยตักนักเรียน 10 ที่เนื่องจากไม่ส่งการบ้าน ไม่แน่ใจว่าผู้ปกครองจะเอาเรื่องหรือไม่ ท่านจะตัดสินใจอย่างไร						
5	หลังจากเปิดภาคเรียน 1 สัปดาห์ ท่านทราบว่าครูคนหนึ่งไม่มาปฏิบัติราชการตั้งแต่เปิดเรียน โดยโทรศัพท์ทางไกลมาแจ้งว่ามารดาป่วยหนัก จนกระทั่งผ่านไป 13 วันติดต่อกัน ครูผู้นั้นจึงมาปฏิบัติงาน ท่านจำเป็นต้องตั้งกรรมการสอบสวนหาข้อเท็จจริง ท่านจะใช้รูปแบบพฤติกรรมการตัดสินใจแบบใด						
6	สรุปประเมินผลการจัดกีฬาปีการศึกษา 2536 มีสิ่งที่คุณควรแก้ไขหลายข้อโดยเฉพาะความต้องการปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมประเภทของกีฬา การให้คะแนน กองเชียร์-พาเหรด, การพิจารณาผลการแข่งขันและเรื่องงบประมาณ ท่านจะตัดสินใจแบบใด เพื่อให้การเตรียมการจัดการบริหารกีฬาสีในปีการศึกษา 2537 นี้ดียิ่งขึ้น						

รูปแบบพฤติกรรมต่อไปนี้จะเลือกใช้แบบใด เพื่อแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

- ก. ท่านตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลของท่านเอง
- ข. ท่านได้รับข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วจึงตัดสินใจ
- ค. ท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหา โดยปรึกษาที่ละคนแล้วท่านจึงตัดสินใจ
- ง. ท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหา เป็นกลุ่มแล้วท่านจึงตัดสินใจ
- จ. ท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหาและตัดสินใจ ท่านจะรับการตัดสินใจและนำไปปฏิบัติโดยให้กลุ่มรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่

ข้อ	สถานการณ์	รูปแบบพฤติกรรม					สำหรับผู้วิจัย
		ก	ข	ค	ง	จ	
7	ท่านเป็นผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ได้รับบริจาคเครื่องรับโทรทัศน์ 10 เครื่อง ท่านจะใช้รูปแบบพฤติกรรมการตัดสินใจแบบใด ในการจัดสรร เครื่องรับโทรทัศน์ ที่ได้รับบริจาคครั้งนี้ ให้หน่วยงานต่าง ๆ ในโรงเรียน จึงไม่เกิดปัญหาและเป็นที่ยอมรับ						
8	โรงเรียนที่ท่านเป็นผู้บริหาร มีนโยบายที่จะให้รางวัลครูดีเด่นประจำปี เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้ครู แต่ท่านมีปัญหาในเรื่องการสร้างเกณฑ์การคัดเลือกให้เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน ท่านจะแก้ปัญหาดังกล่าวด้วยรูปแบบพฤติกรรมการตัดสินใจแบบใด						
9	เมื่อถึงฤดูกาลนำนักเรียนเข้าค่ายลูกเสือ-เนตรนารี จะเกิดปัญหาเรื่องสถานที่ที่จะนำนักเรียนเข้าค่ายทุกครั้ง ครูที่เป็นผู้บังคับบัญชาลูกเสือของแต่ละระดับชั้นเกิดความไม่พอใจไม่ต้องการ ไปใช้ค่ายลูกเสือบางสถานที่ ท่านจะแก้ปัญหาดังกล่าวด้วยวิธีการใด						

รูปแบบพฤติกรรมต่อไปนี้ท่านจะเลือกใช้แบบใดเพื่อแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

- ก. ท่านตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลของท่านเอง
- ข. ท่านได้รับข้อมูลจากผู้บังคับบัญชา แล้วจึงตัดสินใจ
- ค. ท่านให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหา โดยปรึกษาทีละคนแล้วท่านจึงตัดสินใจ
- ง. ท่านให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหา เป็นกลุ่มแล้วท่านจึงตัดสินใจ
- จ. ท่านให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหาและตัดสินใจ ท่านจะรับการตัดสินใจและนำไปปฏิบัติโดยให้กลุ่มรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่

ข้อ	สถานการณ์	รูปแบบพฤติกรรม					สำหรับผู้วิจัย
		ก	ข	ค	ง	จ	
10	หมวดภาษาต่างประเทศซึ่งมีประสบการณ์เคยถูกโจรกรรมวิทยุแท่งไว้ในห้องพักรมมาก่อน เกิดความกังวลถึงเครื่องรับโทรทัศน์ ซึ่งได้รับการจัดสรรมาใหม่ จึงทำหนังสือขอเงินสมาคมผู้ปกครองและครูเพื่อจัดทำที่ตั้งและเก็บเครื่องรับโทรทัศน์ ท่านจะตัดสินใจอย่างไร เพราะมีหลายหมวดวิชาที่ได้รับการจัดสรรเครื่องรับโทรทัศน์นี้ แต่ยังไม่ได้ทำหนังสือขอเช่นเดียวกับหมวดภาษาต่างประเทศ						
11	กรมสามัญศึกษา ส่งหนังสือราชการด่วนให้ท่านเสนอชื่ออาจารย์เข้ารับการอบรมเตรียมผู้บริหาร โดยมีระเบียบว่าบุคคลผู้นั้นต้องทำหน้าที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการอยู่แล้ว แต่ยังไม่ได้รับการแต่งตั้งจากกรมฯ ท่านจะตัดสินใจแบบใด						
12	ผู้อำนวยการย้ายมารับตำแหน่งที่โรงเรียนนี้ทราบว่าจะต้องนำรถยนต์ของโรงเรียนไปตรวจสภาพก่อนจะนำไปเสียภาษีประจำปี เจ้าหน้าที่พัสดุรายงานให้ท่านทราบว่า มีรถยนต์คันหนึ่งสีในทะเบียนรถไม่ตรงกับความเป็นจริง เมื่อสอบถามพบว่ารถยนต์คันดังกล่าวทำสีใหม่เปลี่ยนจากสีเหลืองเป็นสีเขียวก่อนที่จะผู้อำนวยการคนนั้นมารับตำแหน่ง แต่ใบเสร็จที่ทำการเปลี่ยนสีไม่ได้ส่งให้กรมฯ เนื่องจากสมาคมฯ เก็บไว้ เรื่องจึงคาราคาซังถึงปัจจุบันนี้ ท่านจะตัดสินใจอย่างไร						

รูปแบบพฤติกรรมต่อไปนี้จะเลือกใช้แบบใด เพื่อแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

- ก. ท่านตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลของตนเอง
- ข. ท่านได้รับข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา แล้วจึงตัดสินใจ
- ค. ท่านให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหาโดยปรึกษาที่ละคนแล้วท่านจึงตัดสินใจ
- ง. ท่านให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหาเป็นกลุ่มแล้วท่านจึงตัดสินใจ
- จ. ท่านให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหาและตัดสินใจ ท่านจะรับการตัดสินใจและนำไปปฏิบัติโดยให้กลุ่มรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่

ข้อ	สถานการณ์	รูปแบบพฤติกรรม					สำหรับผู้วิจัย
		ก	ข	ค	ง	จ	
13	การนำลูกเสือ-เนตรนารีไปเข้าค่ายกิจกรรมประจำปี ครูผู้ควบคุมได้ทำบันทึกเสนอขอเงินสวัสดิการโรงเรียนเพื่อเป็นค่าอาหารแก่ครูที่ควบคุมลูกเสือ-เนตรนารี ต่อมาครูผู้ควบคุมกิจกรรมยุวกาชาดซึ่งนำนักเรียนไปเข้าค่ายได้ขอเงินค่าอาหารสำหรับครูเช่นกัน ท่านจะตัดสินใจแบบใด						
14	ในปีการศึกษาหนึ่ง ๆ โรงเรียนของท่านได้รับเงินค่าลงทะเบียนเป็นเงินบำรุงการศึกษา ซึ่งท่านจะต้องจัดสรรเงินบำรุงการศึกษาแต่ละปีเพื่อบริหารงานของโรงเรียน ท่านจะใช้รูปแบบพฤติกรรมการตัดสินใจแบบใด						
15	เมื่อโรงเรียนทดสอบความรู้พื้นฐานนักเรียน ม.1 เพื่อจัดเตรียมวิชาเลือกให้เหมาะสมกับความถนัดและความสามารถของนักเรียนพบว่ามีปัญหาการเปิดวิชาเลือก จำนวนกลุ่ม และวิธีการเลือกเกิดขึ้น ท่านจะแก้ปัญหานี้ด้วยรูปแบบพฤติกรรมการตัดสินใจแบบใด						

รูปแบบพฤติกรรมต่อไปนี้ท่านจะเลือกใช้แบบใดเพื่อแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

- ก. ท่านตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลของท่านเอง
- ข. ท่านได้รับข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา แล้วจึงตัดสินใจ
- ค. ท่านให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหาโดยปรึกษาที่ละคนแล้วท่านจึงตัดสินใจ
- ง. ท่านให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหาเป็นกลุ่มแล้วท่านจึงตัดสินใจ
- จ. ท่านให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหาและตัดสินใจ ท่านจะรับการตัดสินใจและนำไปปฏิบัติโดยให้กลุ่มรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่

ข้อ	สถานการณ์	รูปแบบพฤติกรรม					สำหรับผู้วิจัย
		ก	ข	ค	ง	จ	
16	งานแนะแนวสรุปความต้องการของนักเรียนที่ขาดแคลนทุนการศึกษาและทุนอาหารกลางวัน ท่านจะตัดสินใจอย่างไรในการหาวิธีระดมทุน เพื่อช่วยนักเรียนเหล่านั้น						
17	ปัญหาเรื่องการตัดผมของนักเรียนชายระดับมัธยมศึกษาตอนต้นทุกระดับ มีความรุนแรงมากขึ้น เพราะอาจารย์ฝ่ายปกครองที่รับผิดชอบเรื่องนี้ มีความเห็นไม่เหมือนกัน ท่านจะแก้ปัญหานี้ด้วยพฤติกรรมการตัดสินใจแบบใด ในการวางกฎระเบียบการลงโทษนักเรียน ให้มีความยุติธรรม และเป็นที่พอใจของฝ่ายปกครองทุกระดับชั้น						
18	การสอบประจำภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2537 ครูผู้ควบคุมห้องสอบได้พบว่า มีนักเรียนชั้น ม.5ทุจริตในการสอบ 2 คน ทำการลอกคำตอบแบบเลือกตอบลงในยางลบและส่งให้เพื่อนคัดลอก ครูผู้คุมทำการสอบสวนแล้ว แจ้งให้ผู้อำนวยการทราบเป็นลายลักษณ์อักษร ท่านจะตัดสินใจอย่างไร						

รูปแบบพฤติกรรมต่อไปนี้ท่านจะเลือกใช้แบบใดเพื่อแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

- ก. ท่านตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลของท่านเอง
- ข. ท่านได้รับข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา แล้วจึงตัดสินใจ
- ค. ท่านให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหาโดยปรึกษาที่ละคนแล้วท่านจึงตัดสินใจ
- ง. ท่านให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหาเป็นกลุ่มแล้วท่านจึงตัดสินใจ
- จ. ท่านให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหาและตัดสินใจ ท่านจะรับการตัดสินใจและนำไปปฏิบัติโดยให้กลุ่มรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่

ข้อ	สถานการณ์	รูปแบบพฤติกรรม					สำหรับผู้วิจัย
		ก	ข	ค	ง	จ	
19	ปีการศึกษา 2537 เป็นปีรณรงค์วัฒนธรรมไทย ซึ่งเป็นนโยบายของชาติ ฝ่ายปกครองและฝ่ายวิชาการเสนอโครงการต่อท่านหลายโครงการ ท่านจะตัดสินใจอย่างไร						
20	บริษัทน้ำอัดลมที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักในปัจจุบัน มีนโยบายจัดดนตรีโดยนักร้องมีชื่อ ตามโรงเรียนต่าง ๆ ได้เสนอขอจัดแสดงดนตรีที่โรงเรียนของท่าน โดยให้ท่านกำหนดวัน เวลา และจัดเก็บเงินเอง ท่านจะตัดสินใจอย่างไร						
21	ปีการศึกษา 2538 จะมีการรับนักเรียนมากกว่าปีที่ผ่านมา โรงเรียนจะต้องเตรียมการปรับปรุงขั้นตอนการมอบตัวนักเรียนให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว ท่านจะตัดสินใจอย่างไร						

รูปแบบพฤติกรรมต่อไปนี้ท่านจะเลือกใช้แบบใดเพื่อแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

- ก. ท่านตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลของท่านเอง
- ข. ท่านได้รับข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วจึงตัดสินใจ
- ค. ท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหาโดยปรึกษาที่ละคนแล้วท่านจึงตัดสินใจ
- ง. ท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหาเป็นกลุ่มแล้วท่านจึงตัดสินใจ
- จ. ท่านให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหาและตัดสินใจ ท่านจะรับการตัดสินใจและนำไปปฏิบัติโดยให้กลุ่มรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่

ข้อ	สถานการณ์	รูปแบบพฤติกรรม					สำหรับผู้วิจัย
		ก	ข	ค	ง	จ	
22	เจ้าหน้าที่พัสดุชี้แจงด้วยวาจาต่อท่านว่าอาจารย์หมวดวิชาอุตสาหกรรมชื่อของไม่มีใบเสร็จหลายครั้ง เมื่อทวงถาม ก็นำใบเสร็จซึ่งมีขายในท้องตลาด ไม่มีชื่อที่อยู่ของร้านมาให้ ท่านจะใช้รูปแบบพฤติกรรมอย่างไร ในการตัดสินใจ						
23	โรงเรียนของท่านประสบภาวะขาดคนทำงานในตำแหน่งหัวหน้างานวัดผล ท่านต้องการสรรหาผู้ที่เหมาะสมมารับตำแหน่งนี้ ท่านจะใช้พฤติกรรมการตัดสินใจรูปแบบใด						
24	โรงเรียนของท่านเปิดสอนคอมพิวเตอร์เบื้องต้นให้นักเรียนระดับชั้น ม.1 ตั้งแต่ปีการศึกษา 2536 ก่อนเปิดภาคเรียนปีการศึกษา 2537 งานคอมพิวเตอร์สรุปความต้องการของนักเรียนที่ต้องการเรียนหลักสูตรสูงขึ้น ท่านจะใช้รูปแบบการตัดสินใจแบบใดในการบริหารหลักสูตรคอมพิวเตอร์						
25	หัวหน้างานห้องสมุด ร้องเรียนต่อผู้อำนวยการเรื่องกระเป๋าถือซึ่งมีเงินจำนวนหนึ่งหายไป และทราบว่าอาจารย์แนะแนวพบนักเรียนซึ่งขโมยกระเป๋าใบนั้นแล้ว ท่านจะตัดสินใจด้วยการใช้พฤติกรรมแบบใด						

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความกรุณาของท่าน

รายนามผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ผู้เสนอเคราะห้ตรวจสอบความเหมาะสม
ของแบบสอบถาม

1. นายประสาร อุตมางคบุตร ผู้อำนวยการ ระดับ 9 โรงเรียนรัตนโกสินทร์
สมโภช บางขุนเทียน
2. นายทรงศิลป์ชัย เทียนประเสริฐ ผู้อำนวยการ ระดับ 9 โรงเรียน
วิมุตยารามพิทยากร ได้รับการคัดเลือกจากกรมสามัญศึกษา ให้เป็นผู้บริหารดีเด่นประจำปี
การศึกษา 2535
3. นายวิรัช บุญนำ ผู้อำนวยการ กองการเจ้าหน้าที่ กรมสามัญศึกษา
อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนหาดใหญ่วิทยาลัย
4. รศ.ดร.วิจิตร วรตบางกูร อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ อดีตหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
5. อาจารย์ ดร.รัชนี้ วิเศษสังข์ อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ อดีตผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ โรงเรียน
เจ้าพระยาวิทยาคม

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ มณฑนา คุปตะพันธ์
เกิด 18 กรกฎาคม 2491
สถานที่เกิด กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน 111/148 บางอ้อคอนโดมิเนียม ซอยจรัญสนิทวงศ์ 95/1 แขวงบางอ้อ
 เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร 10700

ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ระดับ 7 โรงเรียนวิมุตยารามพิทยากร
 กรุงเทพมหานคร

ตำแหน่งหน้าที่

- พ.ศ. 2514 ครูตรี โรงเรียนสงวนหญิง จังหวัดสุพรรณบุรี
- พ.ศ. 2518 อาจารย์ 2 โรงเรียนวิมุตยารามพิทยากร กรุงเทพมหานคร
- พ.ศ. 2535 ผู้ช่วยผู้อำนวยการระดับ 7 โรงเรียนวิมุตยารามพิทยากร กรุงเทพมหานคร

ประวัติการศึกษา

- พ.ศ. 2510 ประกาศนียบัตรวิชาชีพการศึกษาระดับสูง วิทยาลัยครูสวนสุนันทา
- พ.ศ. 2513 การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.บ.) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
- พ.ศ. 2538 การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร