

378.1

พ 472 ก

Y. 2

ลักษณะบทบาทที่สัมพันธ์กับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรี
ในมหาวิทยาลัยของรัฐ

ปริณฎาณพันธ์

ของ

พวงเพชร วัชรอยู่

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปริญญาตรี สาขาการบริหารการศึกษา

มีนาคม 2536

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

184893

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาปัญหานี้นี้แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต
สาขาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการควบคุม

.....ประธาน

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

.....กรรมการ

(ศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ วิทยารัฐ)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดา ทัพสุวรรณ)

คณะกรรมการสอบ

.....ประธาน

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

.....กรรมการ

(ศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ วิทยารัฐ)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดา ทัพสุวรรณ)

.....กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(รองศาสตราจารย์ ดร.โกวิท วงศ์สุรวัฒน์)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปัญหานี้นี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ศาสตราจารย์ ดร.สมพร บัวทอง)

วันที่ 5 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2536

ประกาศคุณประการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ คงสำเร็จไม่ได้ หากปราศจากความเมตตาอนุเคราะห์จากผู้มีพระคุณหลายท่าน

บุคคลผู้มีพระคุณสูงสุด คือ ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ผู้มอบด้วย "วิญญูญาณครู" เต็มเปี่ยม เพราะท่านได้ "อดทนต่อความไม่รู้" ของผู้วิจัยเป็นอย่างมาก ทั้งให้ความรู้ คำแนะนำ แนวทางการทำงาน การปรับปรุงแก้ไข ที่ทำให้ผู้วิจัยถึงประจักษ์ในความ "เป็นผู้รู้และเป็นผู้ให้ที่แท้จริง" ที่ทำได้ยากผู้หนึ่งของท่าน นับเป็นความกรุณาอย่างยิ่งของท่าน ที่รับผู้วิจัยไว้เป็นศิษย์คนหนึ่ง ซึ่งผู้วิจัยตระหนักและซาบซึ้งในพระคุณของท่านเสมอมา และตลอดไป

ขอขอบพระคุณศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ วิทยารัฐ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุตา ทิพย์สุวรรณ ที่กรุณารับเป็นกรรมการที่ปรึกษา ซึ่งท่านต้องอดทนเสียสละเข้าใจปัญหา และข้อบกพร่อง คอยช่วยเหลือแก้ไข ให้กำลังใจ และร่วมปรารภเอาให้ได้พบความสำเร็จ ผู้วิจัยรำลึกในพระคุณท่านเสมอและตลอดไปเช่นกัน

ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.โกวิท วงศ์สุรวัฒน์ แห่งคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่กรุณารับเป็นกรรมการสอบร่วมของการสัมมนา ทั้งให้กำลังใจ และคำแนะนำเป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณท่านรองอธิการบดี ศนิง บูรณะพิริญ และอาจารย์สายใจ อารีกุล แห่งวิทยาลัยครูสวนสุนันทา ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์เกี่ยวกับการทดลองใช้แบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีทุกท่านจากทุกมหาวิทยาลัย ที่กรุณาตอบแบบสอบถามให้อย่างดี และจริงใจ หากปราศจากความอนุเคราะห์จากท่านคงไม่มีงานวิจัยนี้

ขอขอบพระคุณบุคคลระดับผู้บริหาร อาจารย์ และผู้สนับสนุนคณาจารย์จากทุกมหาวิทยาลัย ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ ตั้งแต่การให้รายชื่อของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีทุกท่าน ตลอดจนกรุณาส่งและรับคืนแบบสอบถามให้ นับแต่ ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย รศ.อัมพร ฐปารุง (คณบดีคณะสังคมศาสตร์) คุณสุธิดา วงศ์สว่าง (ม.เกษตรศาสตร์)

อาจารย์เอนอร์ ปาสาทัง (ม.ขอนแก่น) คุณประยงค์ พรหมพิทักษ์ คุณวิจิตร มาศศิริกุล
รศ.วัชร ทรัพย์มี รศ.ชัตสุณี สีแสงสิงห์ (จุฬาฯ) รศ.ดร.เจ็ดหล้า สุนทรวิภาต
(ม.เชียงใหม่, แม่โจ้) รศ.ดร.พงศ์เทพ วรกิจไผ่คาทร และคุณระวิพิมพ์ ขาญกุล
(ม.ธรรมศาสตร์) ศ.ดร.สุจินต์ จินายน และผศ.ศรีสุวรรณ แสงศิริ (ม.นเรศวร)
รศ.ดร.วชิระ ขาวหา (ม.บูรพา) คุณอารี เพ็งไพบูลย์ และคุณจรัสพร กาญจนการุณ
(ม.มหิดล) คุณวรวิฑู รบรู๊ ผศ.พริ้ม วิสุมิแพทย์ ผศ.อัมพร สร้อยสุข
(ม.ศรีนครินทรวิโรฒ) อาจารย์ประสพชัย แสงประภา (ม.ฟิลิปปินส์) รศ.ดร.จวีร์วรรณ
วรรณประเสริฐ (ม.สงขลานครินทร์) รศ.ดร.ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ รศ.พวงทอง
อมรลักษณานนท์ ผศ.บันเพ็ญ สุวรรณตระกูล และผศ.สายกัญญา เอี่ยมสำอางค์ (สถาบัน
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าฯ) ซึ่งพระคุณนี้คงระลึกไว้ตลอดไป

ขอขอบคุณ คุณสมกิจ กิจพูนวงศ์ ที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลทางคอมพิวเตอร์เป็น
อย่างดีตลอดเวลา โดยไม่เห็นแก่เหน็ดเหนื่อย

ขอขอบคุณ ดร.มัย สุขเอี่ยม อ.ระวีวรรณ พันธุ์พานิช ที่เป็นเพื่อนร่วม
ให้คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์และให้กำลังใจที่เสมอมา ขอขอบคุณคุณโสภาค วิริโยธิน
คุณรงค์ พิมสาร และรศ.ดร.นิยมพรรณ วรรณศิริ ที่ให้ข้อคิดเห็นและช่วยเหลือเมื่อต้องการ

ขอขอบคุณคุณณัฏฐิตร์และผู้รักใคร่ ผู้คอยทักเฝ้า ช่วยหาเอกสาร ตลอดจนให้คำแนะนำ
ช่วยเหลือเมื่อต้องการ ทุก ๆ ท่าน และโดยเฉพาะ ศ.ดร.ดวงเดือน พันธุมนาวิน อ.อนันต์ชัย
เขื่อนธรรม อ.สุรพันธ์ เพชรภาภา อ.ผาสวรรณ สนิทวงศ์ ณ อยุธยา และ อ.อรพินธ์
พิทักษ์เกตุ ที่ให้คำปรึกษาเป็นอย่างดี

ผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จทั้งหมด คือ บุคคลในครอบครัวทั้งสองคน ขอขอบคุณ
คุณธวัช วัชรอยู่ และขอขอบคุณคุณเดโช วัชรอยู่ ที่อดทน เสียสละ เข้าใจ และให้กำลังใจเสมอ
ตลอดระยะเวลาการศึกษา

พวงเพชร วัชรอยู่

ผู้วิจัย

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ความเป็นมาของปัญหา	1
ปัญหาการวิจัย	4
จุดมุ่งหมายในการวิจัย	4
ความสำคัญของการวิจัย	5
กรอบความคิดในการวิจัย	6
ขอบเขตของการวิจัย	8
สมมติฐานในการวิจัย	9
นิยามศัพท์เฉพาะ	9
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	12
ทฤษฎีภาคควิชา	12
บทบาทของผู้บริหาร	28
การตัดสินใจ	44
3 วิธีดำเนินการวิจัย	75
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	75
ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา	77
วัตถุประสงค์และสมมติฐานการวิจัย	78
เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล	80

การเก็บรวบรวมข้อมูล	85
การจัดกระทำข้อมูล	85
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	87
 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	88
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน	89
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบและทดสอบสมมติฐาน	95
ผลการตรวจสอบสมมติฐานที่ 1	95
ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2	100
ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3	106
ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4	109
ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5	115
ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 6	119
ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 7	123
 5 บทสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	131
จุดมุ่งหมายของการวิจัย	131
การดำเนินการวิจัย	131
สรุปผล	133
อภิปรายผล	135
ข้อเสนอแนะ	142

บรรณานุกรม	144
------------------	-----

ภาคผนวก	155
---------------	-----

ประวัติย่อผู้วิจัย	208
--------------------------	-----

บัญชีตาราง

ตาราง

หน้า

1	จำนวนกลุ่มตัวอย่างจากมหาวิทยาลัยทั้งหมด 15 มหาวิทยาลัย	76
2	จำนวนร้อยละของข้อมูลที่มีอยู่และที่เก็บได้จากมหาวิทยาลัยของรัฐ (จากได้รับ) ทุกแห่ง	90
3	ค่าเฉลี่ยของลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามปีวสังคม ลักษณะภาควิชา ลักษณะบทบาทของหัวหน้าภาควิชา พฤติกรรมร่วมมือ และระดับ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	91
4	แสดงจำนวน และร้อยละของลักษณะปีวสังคม ขนาดของภาควิชา และพฤติกรรมร่วมมือของหัวหน้าภาควิชา โดยยึดค่าเฉลี่ยเป็นจุดแบ่ง	93
5	แสดงค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานกับการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชา ..	97
6	ค่าความสัมพันธ์ระหว่างการกิจกับแบบการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชา	101
7	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นรายการกิจ และรวมทุกภารกิจ จำแนกตามอายุ อายุราชการ ประสบการณ์การเป็น หัวหน้าภาควิชาและวุฒิการศึกษา	105
8	แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนระดับการมีส่วนร่วมใน การตัดสินใจ พิจารณาตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์	111
9	ค่าเฉลี่ยของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในทุกภารกิจของหัวหน้าภาควิชา โดยการจัดกลุ่มตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์	114
10	เปอร์เซ็นต์การทนายระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชา โดยตัวแปรความคลุมเครือในบทบาท การงานตามบทบาทและความขัดแย้ง ในบทบาทระหว่างกลุ่มหัวหน้าภาคที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำกับพฤติกรรมร่วมมือสูง	116

11	เปอร์เซ็นต์การทํานายระดับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชา โดยตัวแปรชีวสังคม ลักษณะภาควิชา บทบาทของหัวหน้าภาควิชา ระหว่างกลุ่ม ที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำกับพฤติกรรมร่วมมือสูง	120
12	เปอร์เซ็นต์การทํานายระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชา โดยตัวแปรชีวสังคม ลักษณะของภาควิชา ลักษณะของบทบาทและพฤติกรรม ร่วมมือ (รวมทั้งสิ้น 11 ตัวแปร)	123
13	ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้นตอน ทหาอำนาจทำนายระดับ การตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชา จากตัวทำนายด้านชีวสังคมของ หัวหน้าภาควิชา ด้านลักษณะภาควิชา ด้านบทบาท และด้านพฤติกรรม ร่วมมือของหัวหน้าภาควิชา รวม 11 ตัวแปรตามภารกิจด้านต่าง ๆ	125
14	เปรียบเทียบเปอร์เซ็นต์การทํานายการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยตัวแปร ทั้ง 11 ตัว กับตัวแปรที่ต้นทางตัว	128

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 แผนภูมิแสดงกรอบความคิดในการวิจัย	7
2 แผนภูมิแสดงบทบาทของหัวหน้าภาควิชา คณบดี และอธิการบดี	20
3 เปรียบเทียบกระบวนการตัดสินใจที่ผู้บริหารเป็นศูนย์กลาง วิธีการร่วมมือ และวิธีการมอบอำนาจ	54
4 แสดงวิวัฒนาการของกระบวนการตัดสินใจ	55
5 กระบวนการตัดสินใจแบบคลาสสิก	57
6 กระบวนการตัดสินใจแบบวัฏจักรการกระทำ	58
7 การตัดสินใจแบบทฤษฎีความขัดแย้ง	61
8 กระบวนการตัดสินใจแบบร่วมมือ : เขตการยอมรับ	63
9 กระบวนการตัดสินใจตามสถานการณ์	64
10 ต้นไม้การตัดสินใจของวูรัม และเยตตัน	69

ความเป็นมาของปัญหา

มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันการศึกษาที่มีความสำคัญยิ่งของชาติ เป็นสถาบันทางวิชาการระดับสูงที่เป็นแหล่งรวมของผู้ทรงภูมิวิทยาและผลิตกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถไปช่วยพัฒนาประเทศ มหาวิทยาลัยจึงเปรียบเสมือนเป็นแหล่งกักเก็บของชาติ มีบทบาทหลักคือการสร้างสรรค์จรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ อุดมคติของมหาวิทยาลัยคือ "ความเป็นเลิศทางวิชาการ (Academic Excellence)" ซึ่งมักจะใช้เป็นสิ่งวัดสถานภาพของมหาวิทยาลัย หากมหาวิทยาลัยมีคณาจารย์และวิทยาการก้าวหน้าทันสมัย ชาตินั้นก็เจริญจนเฝ้ากล่าวกันว่า หากจะดูชาติได้ว่าเจริญหรือไม่นั้นให้ดูที่มหาวิทยาลัย (ไพฑูริย์ สันถารณ์. 2530 : 4 ; วิจิตร ศรีสะอ้าน. 2528 : 45 - 48 ; สุธรรม อารีกุล. 2523 : 1)

ภาควิชาของคณะต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย เป็นศูนย์กลางทางวิชาการ ถือเป็นศูนย์กลางของการสอน การวิจัย การให้บริการ ตลอดจนเป็นที่รวมของกิจกรรมต่าง ๆ ด้านวิชาการ แม้อธิการบดีจะเป็นผู้รับผิดชอบและเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดในการบริหารมหาวิทยาลัย (ทบวงมหาวิทยาลัย. 2532 : 8) แต่ผู้ที่ดำเนินการโดยแท้จริงเพื่อให้ภารกิจของมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายนั้นคือหัวหน้าภาควิชา จะเห็นภารกิจด้านวิชาการของมหาวิทยาลัยทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการสอน ด้านการวิจัยค้นคว้า ด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคม และด้านการส่งเสริมทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม จึงอยู่ที่หัวหน้าภาควิชาทั้งหมด มีงานวิจัยและข้อเขียนที่ยืนยันว่า หัวหน้าภาควิชาเป็นผู้มีภารกิจด้านวิชาการมากที่สุดในมหาวิทยาลัย อาทิ ภาควิชาคหกรรมศาสตร์ที่สอนมากที่สุด (Andersen. 1977 : 2 ; Riley and Baldrige. 1977 : 60 - 61) หัวหน้าภาควิชาเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงในการจัดการเรียนการสอน ทำหน้าที่ประสานงานสอนวิชาต่าง ๆ มอบงานสอนแก่อาจารย์ วางแผนพัฒนาภาควิชา เตรียมงบประมาณ บริหารงานประจำวัน บริหารบุคคล ดูแลรักษาทรัพยากรของภาควิชา ส่งเสริมการวิจัย และจัดกิจกรรมส่งเสริมปัญญา

ให้แก่มชนทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย (Knowles. 1970 : 6 - 39 ; Bailey. 1970 : 55) อาจกล่าวได้ว่า หัวหน้าภาควิชาเป็นผู้ที่ทำให้คณะและมหาวิทยาลัยสามารถสนองความต้องการของสังคมที่กำลังเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอได้อย่างมีประสิทธิภาพ (มัลลี เวชชาชีวะ. 2526 : 1) ความสำเร็จทางวิชาการในมหาวิทยาลัย ขึ้นอยู่กับคุณภาพของหัวหน้าภาควิชา มหาวิทยาลัยจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของหัวหน้าภาควิชาเป็นสำคัญ (Bennett. 1988 : 57)

ในปัจจุบัน หัวหน้าภาควิชาต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เฉพาะมหาวิทยาลัยที่จำกัได้รับเป็นสตรี 279 คน จากจำนวนหัวหน้าภาควิชาทั้งสิ้น 722 คน (สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. 2531 : 320) นับเป็นความก้าวหน้าของสตรีด้านการบริหารการศึกษา อันเนื่องมาจากสตรีมีความสนใจและศึกษาทางด้านการบริหารเพิ่มขึ้น (Shavlik and Touchton. 1988 : 98 ; นิทยา เงินประเสริฐศรี. 2532 : 52 ; ขัตติยา กรรณสูต, ทองศรี กาญ ๗ อรุณยา และสินี กมลนาวัน. 2518 : 11) เพราะส่วนใหญ่แล้วการบริหารการศึกษาตกอยู่ภายใต้การดำเนินงานของบุรุษ (Stockard and Kempner. 1981 : 82) การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบริหารในสถาบันอุดมศึกษานั้น มีความลำเอียงในเรื่องเพศ มีการเลือกที่รักมักที่ชัง ซึ่งการลำเอียงนั้นอาจเปิดเผยหรือซ่อนเร้น เช่น มักกล่าวว่า สตรีไม่เก่งคำนวณคงหย่อนความสามารถในการทำงานประมาณ สตรีไม่อยากย้ายสถานที่ทำงาน สตรีมีภาระต้องรับผิดชอบครอบครัว สตรีมีความรู้ความสามารถน้อยกว่าบุรุษ สตรีขาดความเชื่อมั่นในตนเอง สตรีไม่กล้าตัดสินใจหรือแสดงความคิดเห็น (Shavlik and Touchton. 1988 : 108 - 110 ; สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และประโมทย์ ครองยุทธ. 2528 : 4 - 5 ; บวร ประพตดี, ทิพาพร พิมพ์สุทธิ และเฉลิมพล ศรีหงษ์. 2520 : 218) อย่างไรก็ตาม งานวิจัยของ เฮนนิ่ง และจาร์คิม (Henning and Jardim. 1977) ยืนยันว่า ผู้บริหารสตรีและบุรุษแตกต่างกันในแนวคิดเกี่ยวกับอาชีพ และการรับรู้เกี่ยวกับชีวิตในองค์การ 5 ประการ ได้แก่ มโนทัศน์ของเวลาที่สัมพันธ์กับอาชีพ ความก้าวหน้า การเลี้ยง เป้าหมายของอาชีพกับเป้าหมายส่วนบุคคล และการรับรู้ในสิ่งแวดล้อมขององค์การ อนึ่ง ในการบริหารนั้น สตรีจำเป็นต้องมีสมรรถภาพ (Competency) เช่นเดียวกับบุรุษ กล่าวคือ จะต้องทำงานกับคนได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ จะต้องกำหนดนโยบาย จัดทำงบประมาณ บริหารบุคคล และรู้จักแยกประเด็นสำคัญออกจากประเด็นไม่สำคัญ กับต้องมีความสามารถในการตัดสินใจ (Shavlik and Touchton. 1988 : 106)

การตัดสินใจ เป็นภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งของกระบวนการบริหาร เป็นความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้บริหารทุกคนและทุกระดับ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2525 : 119 ; Hoy and Miskel. 1987 : 136 ; Knezevich. 1984 : 15) มีผู้รู้หลายท่านที่ให้ความสำคัญของการตัดสินใจในการบริหาร อาทิ ไทมอน (Simon. 1957 : 8) ได้ยืนยันให้เห็นว่ากระบวนการบริหารคือกระบวนการตัดสินใจ ศูนย์กลางของกระบวนการบริหารอยู่ที่การตัดสินใจ (Griffiths. 1959 : 113) ในการบริหารนั้นคุณภาพของการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ กล่าวคือ ประสิทธิภาพขององค์การขึ้นอยู่กับความสามารถของการตัดสินใจ (Morphet, Johns and Reller. 1967 : 88) และจากผลงานวิจัยต่าง ๆ แสดงให้เห็นว่าคุณภาพของการบริหารนั้นสามารถพิจารณาได้จากการตัดสินใจ (Hoy and Miskel. 1987 : 429)

ตามภารกิจของมหาวิทยาลัยนั้น หัวหน้าภาควิชาต้องตัดสินใจประมาณร้อยละ 80 ของการตัดสินใจในการบริหารด้านวิชาการของมหาวิทยาลัยทั้งหมด (Knight and Hoken. 1985 : 677) เมื่อสตรีได้เข้าไปบริหารงานในตำแหน่งที่เคยเป็นของบุรุษ ก็สามารถลดความเป็นอัตตาธิปไตยทำให้เกิดความร่วมมือมากขึ้น ทั้งก่อให้เกิดกลุ่มการทำงานแบบประชาธิปไตย (Nutting and Rouessart. 1983 : 212) การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพอใจในการทำงานและช่วยให้งานที่มีคุณภาพ (Wheeles, Wheelles and Howard. 1983 : 145 ; Imber, Neidt and Reyes. 1990 : 216) แต่การเปิดโอกาสให้เกิดพฤติกรรมร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชานั้น มักมีอุปสรรคเพราะความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาในการบริหารภาควิชา นั้น มีความยุ่งยากสับสนอันเนื่องมาจากบทบาทของหัวหน้าภาควิชาเอง ซึ่งจากการศึกษาบทบาทของหัวหน้าภาควิชาพบว่า หัวหน้าภาควิชา มีบทบาทตั้งแต่ 10 ขึ้นไปถึงมากกว่า 40 บทบาท (Knight and Hoken. 1985 : 678) ยิ่งไปกว่านั้น ธรรมชาติของตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา ยังมีความสลับ

ซับซ้อนจากบทบาทที่คลุมเครือ ทำให้เข้าใจผิดได้บ่อย ๆ และมีการรับรู้ที่ไม่กระจ่างชัด (Smart and McLaughlin. 1980 : 84) นอกจากความคลุมเครือในบทบาทแล้ว หัวหน้าภาควิชา ยังประสบกับความขัดแย้งในบทบาทเป็นอย่างมาก (Bennett. 1988 : 58 - 59 ; Dunbar and Bresser. 1988 : 257) และยังมีอีกสิ่งหนึ่งที่มีผลต่อการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาคือ ภาระงานตามบทบาท (Arnold and Feldman. 1986 : 460 - 463) ซึ่งจากความสำคัญ และบทบาทของหัวหน้าภาควิชา ความสำคัญของการตัดสินใจ และจากลักษณะบางประการของสตรี ดังกล่าวข้างต้น การศึกษาเกี่ยวกับลักษณะบทบาทที่สัมพันธ์กับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของ หัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ จึงเป็นสิ่งที่ควรศึกษาอย่างยิ่งเรื่องหนึ่ง

ปัญหาการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาลักษณะบทบาทและการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้า ภาควิชาที่เป็นสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ จึงกำหนดปัญหาของการวิจัย ดังนี้ .

1. หัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ มีระดับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นอย่างไร
2. ลักษณะบทบาทบางอย่างของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรี มีความสัมพันธ์กับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือไม่

จุดมุ่งหมายในการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้คำตอบของปัญหาการวิจัยที่กำหนดไว้ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับของการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็น

สตรี

2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับของการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่มีลักษณะทางชีวสังคมแตกต่างกัน
3. เพื่อใช้ตัวแปรด้านลักษณะบทบาทของหัวหน้าภาควิชาทำนายการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในภาควิชาที่มีหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือแตกต่างกัน
4. เพื่อศึกษาปริมาณการทำนายการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยใช้ตัวแปรหลายประเภท คือ ชีวสังคมของหัวหน้าภาควิชา ลักษณะของภาควิชา บทบาทของหัวหน้าภาควิชา และพฤติกรรมร่วมมือ เป็นตัวทำนาย

ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาบทบาทและการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ทั้งด้านพัฒนาการบริหารและพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยอาจนำผลวิจัยไปใช้ดังนี้

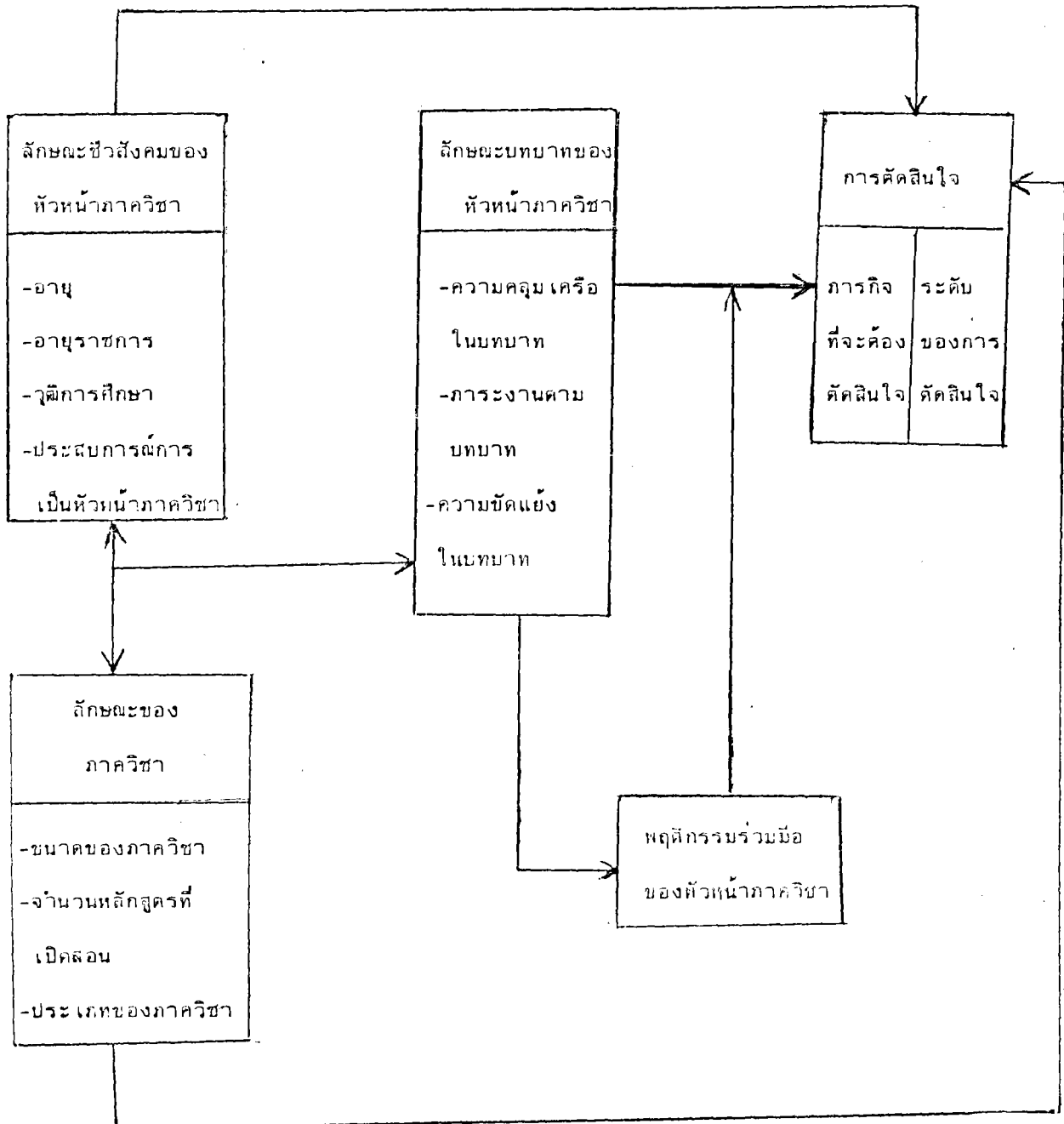
1. ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดนโยบายและการวางแผนเพื่อพัฒนาภาควิชาและผู้บริหารระดับหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยของรัฐ
2. ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงบทบาทของหัวหน้าภาควิชาเพื่อให้สามารถตัดสินใจได้ดีขึ้น
3. ผลการวิจัยจะทำให้ได้แนวทางเกี่ยวกับบทบาทที่เหมาะสม เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาทางการบริหารงานของภาควิชาในมหาวิทยาลัยของรัฐ
4. ผลการวิจัยจะทำให้ได้ข้อมูลที่ได้จากผลงานวิจัยทั้งด้านบทบาท ลักษณะของภาควิชา และพฤติกรรมร่วมมือ จะเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารสตรีในหน่วยงานอื่นได้

กรอบความคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้ประสานแนวความคิดที่สำคัญ ๆ มาใช้เป็นแนวทางเพื่อการวิจัย ได้แก่

1. แนวความคิดของ วรูม และ เยตตัน (Vroom and Yetton. 1973 : 10 - 31) เกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจที่มีระดับการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องถึง 5 ระดับ เพื่อให้ทราบถึงการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชา
2. แนวคิดของ อาร์โนลด์ และ เฟลด์แมน (Arnold and Feldman. 1986 : 460 - 463) เกี่ยวกับลักษณะบทบาท 3 ประการซึ่งสัมพันธ์กับการตัดสินใจ คือ ความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาทและการงานตามบทบาท
3. แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมร่วมมือของ พาร์เทน (Parten. 1934 : 133)

กรอบความคิดในการวิจัยจึงเป็นดังนี้



ภาพประกอบ 1 แผนภูมิแสดงกรอบความคิดในการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยได้ดังนี้

1. การวิจัยครั้งนี้ มุ่งเน้นที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะบทบาทบางลักษณะกับระดับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาเฉพาะที่เป็นสตรี ที่กำลังดำรงตำแหน่งในปี พ.ศ. 2535 ในมหาวิทยาลัยของรัฐ 15 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ และสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง และภารกิจที่เกี่ยวข้องกับระดับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น ศึกษาเฉพาะภารกิจ 5 ประการ ประกอบด้วย การสอน การวิจัย ค้นคว้า การบริการทางวิชาการแก่สังคม การส่งเสริมศิลปและวัฒนธรรม และการบริหารงานในภาควิชา ส่วนระดับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 5 ระดับนั้น ผู้วิจัยใช้แบบการตัดสินใจของ วิคเตอร์ เอช วรูม และฟิลลิป คีบบลิว เยตตัน (Victor H. Vroom and Philip W. Yetton)

2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

2.1 ตัวแปรต้น แบ่งเป็นตัวแปรย่อย 4 กลุ่มคือ

2.1.1 ด้านชีวสังคมของหัวหน้าภาควิชา ประกอบด้วย อายุ อายุราชการ วุฒิการศึกษา และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง

2.1.2 ด้านลักษณะของภาควิชา ประกอบด้วย จำนวนอาจารย์ประจำในภาควิชา จำนวนหลักสูตรที่เปิดสอนในภาควิชาและประเภทของภาควิชา

2.1.3 ลักษณะบทบาทของหัวหน้าภาควิชา ประกอบด้วย ความคลุมเครือในบทบาท ภาระงานตามบทบาท และความขัดแย้งในบทบาท

2.1.4 พฤติกรรมร่วมมือ

2.2 ตัวแปรตาม คือการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

สมมติฐานในการวิจัย

สมมติฐานที่ตั้งขึ้น เพื่อแสดงถึงแนวทางและผลการวิจัยเรื่องนี้ มีดังนี้

1. หัวหน้าภาควิชาส่วนใหญ่ ตัดสินใจโดยการให้อาจารย์มีส่วนร่วม
2. การตัดสินใจในแต่ละภารกิจ หัวหน้าภาควิชาใช้วิธีการตัดสินใจแบบเดียวกัน
3. หัวหน้าภาควิชาที่มีลักษณะทางชีวสังคมแตกต่างกัน จะมีระดับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแตกต่างกัน
4. หัวหน้าภาควิชาที่มีวุฒิการศึกษาสูง และมีประสบการณ์ในการเป็นหัวหน้าภาควิชามานาน จะตัดสินใจโดยการให้มีส่วนร่วมแตกต่างจากหัวหน้าภาควิชาที่มีลักษณะตรงกันข้าม
5. ตัวแปรด้านความคลุมเครือในบทบาท ภาระงานตามบทบาท และความขัดแย้งในบทบาท จะทำนายระดับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงได้แตกต่างจากหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ
6. ตัวแปรด้านชีวสังคมของหัวหน้าภาควิชา ลักษณะของภาควิชา บทบาทของหัวหน้าภาควิชาจะทำนายระดับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงได้แตกต่างจากหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ
7. ชีวสังคมของหัวหน้าภาควิชา ลักษณะของภาควิชา บทบาทของหัวหน้าภาควิชาและพฤติกรรมร่วมมือสามารถทำนายระดับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาได้

นิยามศัพท์เฉพาะ

การกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะเพื่อการวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้

1. มหาวิทยาลัย หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาที่เปิดทำการสอนนิสิต นักศึกษา ตั้งแต่ระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย เฉพาะที่เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ และจำกัดรับ ซึ่งมีอยู่รวม 15 มหาวิทยาลัย

2. หัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรี คือสตรีที่กำลังปฏิบัติราชการในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยของรัฐในปีที่ทำการวิจัย คือ พ.ศ. 2535

3. ชีวสังคมของหัวหน้าภาควิชา หมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวของหัวหน้าภาควิชาที่ประกอบด้วย อายุ อายุราชการ วุฒิการศึกษา และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา

4. วุฒิการศึกษา หมายถึง ระดับปริญญาสูงสุดที่ได้รับการศึกษา

5. การเป็นหัวหน้าภาควิชามานาน หมายถึง ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา ซึ่งคำนวณโดยการนับจำนวนเวลาทั้งหมดเป็นเดือนแล้วนำมาหาค่าเฉลี่ย บุคคลใดมีจำนวนเดือนที่ดำรงตำแหน่งมากกว่าค่าเฉลี่ยก็แสดงถึงการเป็นหัวหน้าภาควิชามานาน

6. ลักษณะของภาควิชา ได้แก่ จำนวนอาจารย์ประจำภาควิชา จำนวนหลักสูตรที่เปิดสอนในภาควิชา และประเภทของภาควิชา (แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ 1. วิทยาศาสตร์กายภาพหรือวิทยาศาสตร์การแพทย์และสุขภาพ 2. วิทยาศาสตร์ชีวภาพหรือวิทยาศาสตร์ธรรมชาติและเทคโนโลยี 3. มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)

7. บทบาท หมายถึง การประพจน์หรือปฏิบัติตนโดยใช้อำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา หรือความคาดหวังของคนอื่นว่าหัวหน้าภาควิชาจะแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ

8. ลักษณะบทบาท หมายถึง สิ่งที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาในที่นี้กำหนดเพียง 3 ด้านคือ

8.1 ความคลุมเครือในบทบาท คือ สภาพการณ์ที่เกิดจากการไม่ได้กำหนดบทบาทของหัวหน้าภาควิชาให้ชัดเจน

8.2 ความขัดแย้งในบทบาท เป็นสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อ

8.2.1 หัวหน้าภาควิชามีพันธะที่จะต้องแสดงบทบาทตั้งแต่ 2 บทบาทขึ้นไป แต่บทบาทเหล่านั้นไปด้วยกันไม่ได้

8.2.2 อาจารย์ในภาควิชาแต่ละคน ต่างมีความคาดหวังต่อบทบาทของหัวหน้าภาควิชา แต่บทบาทที่คาดหวังเหล่านั้นไปด้วยกันไม่ได้

8.2.3 อาจารย์ในภาควิชามีความคาดหวังแตกต่างกันในบทบาทของหัวหน้าภาควิชา

8.3 ภาระงานตามบทบาท หมายถึง กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่
ในตำแหน่งที่รับผิดชอบ

9. พฤติกรรมร่วมมือ หมายถึง พฤติกรรมการทำงานของหัวหน้าภาควิชาที่บ่งได้ว่า
มีเจตจำนงร่วมมือกับคนอื่นเพียงใด โดยใช้แบบสอบถามที่พัฒนาจากแบบวัดพฤติกรรมร่วมมือของ
พาร์เทิน (Parten) เป็นเครื่องมือวัด ผลที่ได้จากแบบสอบถามนี้หากถือเอาค่าเฉลี่ยเป็นจุดแบ่ง
คะแนนมากกว่าค่าเฉลี่ย ถือว่ามีพฤติกรรมร่วมมือมาก หากคะแนนน้อยกว่าค่าเฉลี่ย ถือว่ามี
พฤติกรรมร่วมมือน้อย

10. การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง การที่หัวหน้าภาควิชายอมให้
ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มากน้อยเพียงใดซึ่งวัดโดยการที่ใช้แบบสอบถามที่พัฒนา
ให้เข้ากับระดับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 5 ระดับ ของ วรูม และเยตตัน (Vroom and
Yetton, n.d.) เป็นเครื่องมือวัด ผลที่ได้นั้นหากถือเอาค่าเฉลี่ยเป็นจุดแบ่งถ้าได้คะแนน
มากกว่าค่าเฉลี่ย แสดงว่ามีการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมาก แต่ถ้าได้คะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ย
แสดงถึงการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อย ซึ่งระดับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 5 ระดับ
นี้ จะมีความต่อเนื่องกันเริ่มแต่การไม่ให้มีส่วนร่วมเลย จนถึงการให้มีส่วนร่วมมากที่สุด

ระดับการตัดสินใจ 5 ระดับ คือ

1. ตัดสินใจเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ (แบบที่ 1)
2. หาข้อมูลจากอาจารย์ในภาควิชาแล้วตัดสินใจเอง (แบบที่ 2)
3. ท้าหรือกับอาจารย์ในภาควิชาเป็นรายบุคคลแล้วตัดสินใจเอง (แบบที่ 3)
4. ท้าหรือกับอาจารย์ในภาควิชาเป็นกลุ่มแล้วตัดสินใจเอง (แบบที่ 4)
5. ให้อาจารย์ทุกคนมีส่วนร่วมตัดสินใจ (แบบที่ 5)

11. ภารกิจที่ต้องตัดสินใจ หมายถึง งานที่หัวหน้าภาควิชาจะต้องตัดสินใจ ทั้งที่ต้อง
ตัดสินใจเอง และให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมตัดสินใจด้วย งานที่หัวหน้าภาควิชาต้องตัดสินใจนี้
แบ่งเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการสอน ด้านการวิจัยค้นคว้า ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่
สังคม ด้านการส่งเสริมศิลปและวัฒนธรรม และด้านการบริหารงานภาควิชา

บทที่ 2

เอกสารและการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเอกสารและการวิจัยที่เกี่ยวข้องในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอเป็น 3 ตอน ดังต่อไปนี้

1. ทิวทัศน์ภาควิชา
2. บทบาทของผู้บริหาร
3. การตัดสินใจ

ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละตอน ดังนี้

ทิวทัศน์ภาควิชา

ความสำเร็จด้านวิชาการของมหาวิทยาลัยขึ้นอยู่กับคุณภาพการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชา ที่จะหยั่งรู้ในสมรรถภาพและความอ่อนแอของคณะอาจารย์ แล้วทำให้เกิดการปรับปรุงหลักสูตร การย้ายผู้ให้เกิดการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ การสนับสนุนให้คณะอาจารย์มีความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะสร้างความเป็นแหล่งวิชาการ ความซาบซึ้งในคุณค่าทางวิชาการให้เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย (Bennett. 1988 : 57)

โดยที่มหาวิทยาลัยต้องเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ ดังนั้นการบริหารมหาวิทยาลัยจึงแตกต่างไปจากการบริหารองค์การอื่น ๆ ผู้บริหารในองค์การอื่น ๆ นั้น ตำแหน่งผู้บริหารจะเป็นตำแหน่งประจำ แต่ในมหาวิทยาลัยตำแหน่งผู้บริหารจะได้มาจากการเลือกตั้ง หรือการสรรหาจากคณาจารย์และบุคลากรอื่น ๆ ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาที่สรรหาจากคณาจารย์ในภาควิชา เพื่อให้เป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบงานภาควิชา โดยการแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัย (สัจจิรา จรจิตร. 2532 : 18)

การเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา

การเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัย มีความคล้ายคลึงกันเป็นส่วนมาก ส่วนที่แตกต่างกันเป็นเพียงรายละเอียดปลีกย่อยเท่านั้น รายละเอียดเกี่ยวกับการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาเป็นดังนี้

1. วิธีการที่ใช้เพื่อการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา ส่วนใหญ่ใช้วิธีการสรรหา โดยมีคณะกรรมการสรรหา ซึ่งอาจตั้งขึ้นโดยอำนาจของอธิการบดี หรือคณะที่ภาควิชาสังกัดอยู่ เป็นต้นว่า มหาวิทยาลัยศิลปากร ระบุไว้ในข้อบังคับของมหาวิทยาลัยข้อ 4 ว่า "ให้อธิการบดี แต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นคณะหนึ่ง เรียกว่า คณะกรรมการสรรหาหัวหน้าภาควิชา....." (มหาวิทยาลัยศิลปากร. 2531 : 1) ส่วนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ระบุว่า "ให้มี คณะกรรมการสรรหาซึ่งคณะเป็นผู้แต่งตั้ง....." (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 2532 : 2) นอกจากการแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาแล้ว มหาวิทยาลัยบางแห่งยังให้คณะเป็นผู้สรรหา หัวหน้าภาควิชาเพียงผู้เดียว เช่น มหาวิทยาลัยขอนแก่นได้ระบุถึงการแต่งตั้งหัวหน้าภาควิชาไว้ในข้อ 9 ว่า "ให้คณะของคณะที่ภาควิชาขึ้นสังกัดอยู่เป็นผู้พิจารณาเลือกสรรผู้ที่มีคุณสมบัติ เหมาะสม โดยอาจขอความเห็นจากคณาจารย์ประจำในภาควิชาประกอบการพิจารณาก็ได้ แล้วนำ รายชื่อผู้ได้รับการเลือกสรรเสนอต่ออธิการบดีเพื่อเสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณาแต่งตั้งต่อไป" (มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 2521 ข : 9 - 11)

2. ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง ระยะเวลาของการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา มีความแตกต่างกันในแต่ละมหาวิทยาลัย แต่ทุกมหาวิทยาลัยมักกำหนดวาระหนึ่ง ๆ ไว้ ไม่เกิน 4 ปี ที่แตกต่างเรื่องระยะเวลา มีอาทิ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กำหนดวาระละ 2 ปี (มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. 2527 : 2 ; มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 2532 : 2) ส่วนที่กำหนดวาระละ 4 ปี ได้แก่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งระบุไว้ใน พระราชบัญญัติแห่งมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มาตราที่ 22 พ.ศ. 2517 และจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย ก็ระบุไว้ 4 ปี เช่นกัน (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2526 : 13)

3. คุณสมบัติ คุณสมบัติของผู้มีสิทธิเลือกตั้งหัวหน้าภาควิชาโดยตรงกัน คือต้องเป็น อาจารย์ประจำสังกัดภาควิชาชั้น ซึ่งได้รับการบรรจุเป็นข้าราชการประจำแล้ว บางมหาวิทยาลัย ให้ลูกจ้างเป็นผู้มีสิทธิเลือกตั้งหัวหน้าภาควิชาด้วย เช่น มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นต้น ส่วน คุณสมบัติของผู้มีสิทธิรับเลือกตั้งเป็นหัวหน้าภาควิชา มีแตกต่างกันบ้าง เช่น ประสิทธิภาพในการสอน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และมหาวิทยาลัยศิลปากร ระบุว่าไม่น้อยกว่า 2 ปี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ระบุว่า ไม่น้อยกว่า 3 ปี เป็นต้น ด้านคุณสมบัติส่วนตัวมีกำหนดไว้กว้าง ๆ และระบุเป็นรายละเอียด เช่น มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ระบุไว้กว้าง ๆ ว่าต้องมีประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวกับการบริหาร สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มเวลา มีความรู้ความสามารถในด้านวิชาการ มีมนุษยสัมพันธ์ มีคุณธรรม สามารถปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าแก่ภาควิชาได้เป็นอย่างดี ที่ระบุรายละเอียดเป็นข้อ ๆ เช่น มหาวิทยาลัยศิลปากร (1) มีความคิดริเริ่ม (2) มีความเป็นนักวิชาการ ยอมรับในความสำคัญ และสนับสนุนการพัฒนาวิชาการ (3) มีความประพฤติดี (4) มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีใจกว้างในการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน (5) มีความตั้งใจทำงานเพื่อส่วนรวม (6) มีความรับผิดชอบสูงและสามารถปฏิบัติงานได้เต็มเวลา (7) มีหลักการในการทำงาน (8) ไม่เป็นผู้อยู่ในระหว่างถูกสอบสวนทางวินัย (9) ไม่เป็นผู้อยู่ในระหว่างต้องโทษเพราะทำผิดวินัย เว้นแต่โทษภาคทัณฑ์ ยังมีที่กล่าวถึงรายละเอียดของคุณสมบัติเป็นด้าน ๆ ที่ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยระบุเกณฑ์ในด้านต่าง ๆ ไว้ชัดเจนดังต่อไปนี้ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2526 : 13 - 14)

3.1 เกณฑ์ทางด้านวิชาการ (1) มีคุณวุฒิสูงทางวิชาการและมีตำแหน่งทางวิชาการระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป (2) มีผลงานทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอและสัมฤทธิ์ผลเป็นที่ยอมรับนับถือในวงวิชาการเฉพาะสาขาของตน (3) มีความเข้าใจและสนใจในภารกิจของงานระดับภาควิชาในฐานะที่เป็นหน่วยวิชาการของมหาวิทยาลัย (4) มีความคิดริเริ่มทางวิชาการ

3.2 เกณฑ์ด้านบริหาร (1) มีความรู้และทัศนคติอันถูกต้องต่อการบริหารงานภาควิชาอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ (2) มีหลักการในการทำงาน (3) มีความสามารถในการประสานงาน (4) มีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหา

3.3 เกณฑ์ด้านบุคลิกภาพและคุณสมบัติส่วนตัว (1) มีความประพฤติดี เป็นที่ยอมรับ เป็นผู้นำและหัวหน้าของผู้ปฏิบัติงานในภาควิชาได้ (2) มีมนุษยสัมพันธ์และมีลักษณะความเป็นผู้นำที่รับผิดชอบ ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น (3) มีความตั้งใจทำงานเพื่อส่วนรวมและสามารถใช้เวลารับผิดชอบงานของภาควิชา (4) สามารถดำรงตำแหน่งได้จนครบวาระ

คุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชา

หัวหน้าภาควิชา ควรมีความรู้ของผู้อื่นที่ดี พร้อมทั้งมีความรู้ความสามารถทางการบริหารที่นำความเจริญก้าวหน้ามาสู่ภาควิชาได้ อาจแบ่งคุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชาออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านความรู้ และประสบการณ์ กับด้านบุคลิกภาพ ดังนี้ (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2532 : 1 ; มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2531 : 1 ; มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2527 : 2 - 3 ; จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526 : 1 - 2 ; เล็ก พงษ์สมัครไทย, 2529 : 60)

ด้านความรู้และประสบการณ์

1. หัวหน้าภาควิชาต้องมีความรู้ในสาขาภาควิชา
2. หัวหน้าภาควิชาต้องมีประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับการบริหารและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มเวลา
3. หัวหน้าภาควิชาต้องมีความรู้ในระเบียบข้อบังคับของสถาบันเป็นอย่างดี
4. หัวหน้าภาควิชาควรมีความสามารถในการใช้ภาษาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่ของภาควิชา
5. หัวหน้าภาควิชาควรมีความรู้ในวิชาการศึกษา เพื่อประโยชน์ในการแนะนำคณาจารย์ด้านการเรียนการสอน
6. หัวหน้าภาควิชาควรมีความรู้และประสบการณ์ในการวิจัย

ด้านบุคลิกภาพ

1. หัวหน้าภาควิชาต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลทั่วไป
2. หัวหน้าภาควิชาต้องมีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหา
3. หัวหน้าภาควิชาต้องมีความตั้งใจทำงานเพื่อส่วนรวม เสียสละและสามารถ

อุทิศเวลารับผิดชอบงานของภาควิชา

4. หัวหน้าภาควิชาต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
5. หัวหน้าภาควิชาต้องใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
6. หัวหน้าภาควิชาต้องมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน
7. หัวหน้าภาควิชาต้องเข้าใจและสามารถใช้เทคนิคในการบริหารเพื่อให้บรรลุ

วัตถุประสงค์

8. หัวหน้าภาควิชาต้องมีคุณธรรมและความยุติธรรม
9. หัวหน้าภาควิชาต้องมีความสุ่มรอบคอบ

นอกจากนี้ หัวหน้าภาควิชาควรมีความรู้ทางการบริหารให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ เช่น เรื่องการวางแผนงาน การจัดการ และเทคนิคต่าง ๆ ของการเป็นผู้นำ เพื่อนำให้ภาควิชาสามารถคงคุณภาพอยู่ได้ (มัลลี เวชชาชีวะ. 2526 : 1)

ภาระหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชา

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยทุกแห่งระบุตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาไว้อย่างกว้าง ๆ ไม่ชัดเจนเพียงว่า "ในกรณีที่มีการแบ่งภาควิชาในคณะ ให้มีหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้ปกครองบังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบงานของภาควิชา" (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2522 : 12) และกล่าวว่า "หัวหน้าภาควิชาต้องเป็นกรรมการประจำคณะโดยตำแหน่ง" (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2522 : 13) ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในฐานะกรรมการประจำคณะ คือ (1) การวางระเบียบของคณะ (2) การกำหนดหลักสูตร (3) การวางแผนของคณะเพื่อดำเนินงานให้บรรลุภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย (4) พิจารณาเกี่ยวกับการดำรงตำแหน่งทางวิชาการ (5) การจัดการสอบไล่ (6) การพิจารณางบประมาณคณะ (7) ให้คำปรึกษาหรือเสนอความเห็นแก่คณะ

เมื่อพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยไม่ได้ระบุภาระหน้าที่และอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้าภาควิชาไว้ มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งจึงมักจะกำหนดอำนาจและภาระหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชารับเอง โดยให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เช่น ในระเบียบคณะกรรมการ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ว่าด้วยหัวหน้าสาขาวิชาและกรรมการประจำสาขาวิชา พ.ศ. 2527 หมวดที่ 2 ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของหัวหน้าสาขาวิชา กล่าวว่า "หัวหน้าสาขาวิชามีส่วนสำคัญในการริเริ่ม พิจารณาและดำเนินการเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. 2527 : 2 - 3) (1) การกำหนดวิชาที่จะเปิดสอนตามหลักสูตรในแต่ละภาคการศึกษา (2) การกำหนดตัวผู้สอนตามตารางสอน (3) การประมาณจำนวนและกำหนดเงื่อนไขในการรับนักศึกษาวิชาเอกและวิชาโท (4) การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร (5) การกำหนดแผนพัฒนาของสาขาวิชา (6) การเสนอของบประมาณสำหรับสาขาวิชา (7) การเสนอบุคคลผู้เหมาะสมเป็นอาจารย์ (8) การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในสาขาวิชา (9) การรักษาระดับมาตรฐานของวิชาต่าง ๆ ภายในสาขาวิชา (10) การเชิญผู้บรรยายจากสาขาวิชาอื่น คณะอื่นและนอกมหาวิทยาลัย (11) การอนุญาตให้อาจารย์ในสาขาวิชาไปประชุมหรือสอนที่อื่น (12) การอนุญาตให้อาจารย์ลาเพื่อเหตุต่าง ๆ (13) การประมุนิเทศกับปัจฉิมนิเทศนักศึกษาในสาขาวิชา (14) การจัดอบรมเพื่อส่งเสริมและฟื้นฟูวิชาการแก่อาจารย์ (15) การอื่น ๆ ตามที่มีกฎข้อบังคับระบุไว้หรือตามที่คณะหรือมหาวิทยาลัยมอบหมาย (16) การอื่นใดที่อยู่ในขอบเขตหน้าที่ของสาขาวิชา"

นอกจากนี้ ไนลส์ (Knowles. 1970 : 6 - 39) ได้สรุปว่า งานของหัวหน้าภาควิชา ได้แก่ การบริหารงานประจำวัน การวางแผนพัฒนาภาควิชาในระยะยาว การบริหารงานบุคคล การบำรุงรักษาทรัพยากรในภาควิชา การเตรียมงบประมาณ การประสานงานในรายวิชาต่าง ๆ ที่เปิดสอน การมอบภาระการสอนให้แก่คณาจารย์ในภาควิชา การวางแผนด้านอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก การจัดสรรและการให้ข้อเสนอแนะแก่คณาจารย์เกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ส่วน ไบเลย์ (Bailey. 1970 : 62 - 64) กล่าวถึงลักษณะงานของหัวหน้าภาควิชาในอีกแง่หนึ่งว่า งานในหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชานี้จะต้องทำร่วมกับผู้อื่นหลายคน ได้แก่ ร่วมกับผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป ร่วมกับคณาจารย์ที่สังกัดภาควิชาด้วยกัน ร่วมกับนักศึกษา และร่วมกับตนเอง

ผู้วิจัยได้ออกแบบสอบถามให้ผู้ที่เคยเป็นหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จำนวน 30 คน ตอบคำถามเกี่ยวกับภารกิจของหัวหน้าภาควิชา ปรากฏว่ามีการกิจของหัวหน้าภาควิชาเพิ่มขึ้นมาอีก 1 ภารกิจ คือ ด้านการบริหารงานภาควิชา

ภารกิจหลักในการบริหารมหาวิทยาลัยนี้มี 4 ด้าน คือ ด้านการผลิตบัณฑิต ด้านงานวิจัยค้นคว้า ด้านบริการทางวิชาการแก่สังคม และด้านการถ่ายทอดฟื้นฟูศิลปวัฒนธรรม (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2530 : 18 ; วิจิตร ศรีสะอ้าน, 2518 : 11 และสุธรรม อารีกุล, 2523 : 12) นั้น เมื่อผนวกกับงานบริหารที่หัวหน้าภาควิชาจะต้องดำเนินการหน้าที่เหล่านี้ให้บรรลุผลสำเร็จเข้าไว้ด้วยกัน จึงสรุปได้ว่าภารกิจของหัวหน้าภาควิชาจะมี 5 ด้าน คือ ด้านการสอน ด้านการวิจัยค้นคว้า ด้านบริการทางวิชาการแก่สังคม ด้านทุนบำรุงศิลปวัฒนธรรม และ ด้านบริหารภาควิชา

ลักษณะของภาควิชา

หากวัดขนาดของภาควิชาจากจำนวนอาจารย์ในภาค อาจแบ่งออกได้เป็น 3 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ขนาดเล็กมีอาจารย์ไม่เกิน 9 คน และไม่น้อยกว่า 3 คน ขนาดกลางจะมีอาจารย์มากกว่า 9 คนขึ้นไป แต่ไม่เกิน 19 คน และขนาดใหญ่มีอาจารย์ 20 คนขึ้นไป (มัลลี เวชชาชีวะ, 2526 : 17) การแบ่งภาควิชาตามจำนวนอาจารย์ อาจเป็นเพียงสิ่งที่แสดงการเติบโตของภาควิชาเท่านั้น ซึ่งหากจะดูความพร้อมหรือความสำเร็จของภาควิชาต้องมีลักษณะอย่างอื่นประกอบ เป็นต้นว่า ความสามารถหรือประสิทธิภาพในการกำหนดเป้าหมายที่สูงขึ้นของภาควิชา เช่น การกำหนดหลักสูตรที่จะเปิดสอน การเลือกสาขาวิชาที่จะทำการสอนเพื่อสนองความต้องการของประเทศในด้านกำลังคน

การศึกษาระดับปริญญาในมหาวิทยาลัย มุ่งส่งเสริมความรู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) เน้นการวิจัยค้นคว้า (Research) และพัฒนาความเป็นนักวิชาการ (Scholarship) โดยถือเอาเนื้อหาสาระของศาสตร์สาขานั้น ๆ เป็นโครงสร้างสำคัญของหลักสูตรและการสอน (วิจิตร ศรีสะอ้าน, 2518 : 78) ภาควิชาจึงแบ่งเป็นประเภทต่าง ๆ ตามหลักสูตรที่เปิดสอน เช่น วิทยาศาสตร์ธรรมชาติ และคณิตศาสตร์ (Natural Sciences and Mathematics) สังคมศาสตร์ (Social Sciences) และมนุษยศาสตร์

(Humanities) เป็นต้น (วิจิตร ศรีสะอ้าน. 2518 : 80) ส่วน ดิน ปรัชญพฤทธิ ได้แบ่งประเภทของภาควิชาที่หัวหน้าภาควิชาสังกัดเป็น 4 ประเภท คือ วิทยาศาสตร์กายภาพ วิทยาศาสตร์ชีวภาพ มานุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ (ดิน ปรัชญพฤทธิ. 2530 : 23)

ประเภทของภาควิชาในการวิจัยครั้งนี้ คือลักษณะของภาควิชาที่หัวหน้าภาควิชาสังกัดอยู่ ซึ่ง ISCED (สุจิตรา จรจิต. 2532 : 11 ; อ้างอิงมาจาก International Standard Classification of Education. n.d.) ได้จัดรวมเป็นกลุ่มใหญ่ไว้ 3 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มวิทยาศาสตร์ธรรมชาติและเทคโนโลยี ได้แก่ กลุ่มวิชาคณิตศาสตร์ ฟิสิกส์ เคมี วิทยาศาสตร์ชีวภาพ เกษตรศาสตร์ สัตวแพทยศาสตร์ ธรรมศาสตร์ สมุทรศาสตร์ สถิติ วิศวกรรมศาสตร์ และสถาปัตยกรรมศาสตร์

2. กลุ่มวิทยาศาสตร์การแพทย์ และวิชาที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ ได้แก่ กลุ่มวิชา แพทยศาสตร์ เทคนิคการแพทย์ ทันตแพทยศาสตร์ การพยาบาล สาธารณสุข และ เภสัชศาสตร์

3. กลุ่มมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ได้แก่ กลุ่มวิชาสังคมและพฤติกรรมศาสตร์ การศึกษา ปรัชญา ศาสนา ภาษา การบริหาร การสื่อสารมวลชน ศิลปะ และเศรษฐศาสตร์

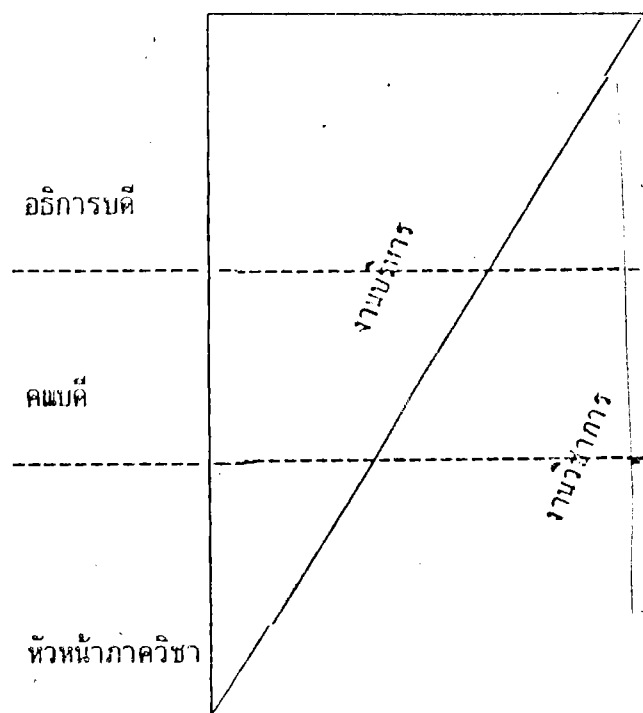
ภาควิชาที่มีความสามารถในการกำหนดเป้าหมายของภาคได้สูง คือ สามารถกำหนดขนาดของภาควิชา กำหนดสาขาวิชาที่จะเปิดสอนได้ และสามารถทำได้สำเร็จตามเป้าหมายนั้น ถือเป็นภาควิชาที่มีวุฒิภาวะ (Maturity Department) เมื่อมีความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ก็พร้อมที่จะรับงานเพิ่มได้อีก

หัวหน้าภาควิชาจะแสดงบทบาทใด และแค่ไหน ขึ้นอยู่กับลักษณะวิชา เช่น หัวหน้าภาควิชา มานุษยวิทยา และสังคมวิทยาใช้เวลามากในบทบาทการสอน ส่วนหัวหน้าภาควิชาวิทยาศาสตร์ ทั้งบริสุทธิ์และประยุกต์ใช้เวลามากในบทบาทการทําวิจัย (มัลลี เวชชาชีวะ. 2526 : 90)

บทบาทของหัวหน้าภาควิชา

บทบาทของหัวหน้าภาควิชา นั้น หากพิจารณาตามที่ปรากฏในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย จะมีบทบาทอยู่ 2 ด้าน คือ (1) ในฐานะผู้บังคับบัญชาข้าราชการในภาควิชา และรับผิดชอบงานของภาควิชา และ (2) ในฐานะกรรมการประจำคณะโดยตำแหน่ง และหากพิจารณาตามภาระหน้าที่และอำนาจในตำแหน่งแล้ว หัวหน้าภาควิชา มีบทบาทด้านวิชาการมากที่สุดเป็นอันดับ

หนึ่ง เมื่อเปรียบเทียบกับคณบดีและอธิการบดี เพราะอธิการบดีจะมีบทบาทด้านบริหารมากที่สุด ส่วนคณบดีอยู่ก้ำกึ่งระหว่างการบริหารกับงานวิชาการ ดังแผนภูมิต่อไปนี้ (ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. 2526 : 319)



ภาพประกอบ 2 แผนภูมิแสดงบทบาทของหัวหน้าภาควิชา คณบดี และอธิการบดี

แม้หัวหน้าภาควิชาจะมีความสำคัญทางด้านวิชาการต่อมหาวิทยาลัย แต่บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาก็ยังคงคลุมเครือ เป็นที่เข้าใจผิด กล่าวคืออำนาจกับการกิจที่หัวหน้าภาคต้องปฏิบัตินั้น ยังไม่สอดคล้องกันอย่างแจ่มชัด (Dressel, Johnson and Marcus. 1970 : 84) ยิ่งไปกว่านั้นตำแหน่งหัวหน้าภาควิชายังมีลักษณะภารกิจที่หลากหลาย ชับซ้อน (Smart and McLaughlin. 1985 : 31) มีความคลุมเครือและขัดแย้งในบทบาทเป็นอย่างมาก (Bennett. 1988 : 58 - 59 ; Dunbar and Bresser. 1988 : 257) ทั้งนี้จะเห็นได้จากการศึกษาบทบาทของหัวหน้าภาควิชา ซึ่งพบว่ามีมากตั้งแต่ 10 บทบาทขึ้นไปถึงมากกว่า 40 บทบาท (Knight and Holen. 1985 : 678)

มัลลี เวชชาชีวะ (2526 : 1 - 5) ได้กล่าวถึงบทบาทและความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชาไว้ดังนี้

หัวหน้าภาควิชาทำหน้าที่รับผิดชอบการบริหารภาควิชาของตน โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานด้านวิชาการ ซึ่งจะต้องรักษาคุณภาพ ความยอดเยี่ยม ความสามารถในการปรับตัวเมื่อเผชิญกับความยุ่งยากในการดำเนินงานของภาควิชาที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ดังจะเห็นได้จากรายการกิจกรรมที่หัวหน้าภาควิชาต้องเผชิญอยู่ทุกวันได้แก่

1. การสอน

- 1.1 กำหนดตารางสอน
- 1.2 ควบคุมดูแลโครงการศึกษานอกสถานที่
- 1.3 ให้คำปรึกษาและแนะนำในการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา
- 1.4 ช่วยวางหลักสูตรสำหรับนักศึกษาปริญญาโท
- 1.5 ควบคุมดูแล กำหนดตารางเวลาและให้คะแนนการสอนของภาควิชา
- 1.6 ปรับปรุงหลักสูตรและโครงการต่าง ๆ ของภาควิชา

2. กิจกรรมนักศึกษา

- 2.1 รับสมัครและคัดเลือกนักศึกษา
- 2.2 เป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำนักศึกษา
- 2.3 ทำงานร่วมกับองค์การนักศึกษา

3. กิจกรรมพื้นฐาน

- 3.1 การประชุมภาควิชา
- 3.2 การแต่งตั้งกลุ่มทำงาน
- 3.3 กำหนดโครงการระยะยาว แผนงาน และเป้าหมายของภาควิชา
- 3.4 เตรียมงานการรับรองมาตรฐานการศึกษาภาควิชา
- 3.5 ประเมินผลงานของภาควิชา

4. กิจกรรมของภาควิชา

- 4.1 รับสมัครและคัดเลือกอาจารย์
- 4.2 มอบหมายงาน เช่น การสอน วิจัย งานกรรมการคณะให้แก่อาจารย์
- 4.3 ให้คำปรึกษาแนะนำ การให้บริการต่าง ๆ
- 4.4 ประเมินผลงานของอาจารย์และบุคลากรอื่น ๆ
- 4.5 เสนอการเลื่อนขั้น
- 4.6 มีส่วนร่วมในการพิจารณาหาร้องทุกข์ของบุคลากรในภาควิชา
- 4.7 เสนอแนะการทำงานต่าง ๆ ขจัดข้อข้องใจ ตลอดจนให้คำแนะนำในการทำงานของบรรดาอาจารย์ทั้งหลาย และดูแลให้อาจารย์ได้รับข่าวสารและทราบเรื่องราวต่าง ๆ เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยอยู่เสมอ
- 4.8 รักษาขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์และบุคลากรในภาควิชาและสนับสนุนให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการบริหารงานในภาควิชา

5. การงบประมาณและการใช้ทรัพยากรของภาควิชา

- 5.1 เตรียมและเสนองบประมาณของภาควิชา
- 5.2 บริหารงานงบประมาณของภาควิชา ตลอดจนกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ ในการใช้งบประมาณ
- 5.3 หาเงินทุนจากภายนอกมาเป็นสวัสดิการอาจารย์และบุคลากรและเพื่อปรับปรุงภาควิชา
- 5.4 ทำรายงานประจำปี

6. งานสำนักงาน

- 6.1 จัดการเกี่ยวกับความสะอาดต่าง ๆ ตลอดจนดูแล และบำรุงรักษาพัสดุครุภัณฑ์ และควบคุมพัสดุคงคลัง
- 6.2 ดูแลให้คำแนะนำในการรักษาความปลอดภัยของตึกและบำรุงรักษาตึกเรียน
- 6.3 เก็บรักษาระเบียนสำคัญของภาควิชา รวมทั้งระเบียบนักศึกษา

7. การติดต่อภายนอก

- 7.1 เสนอความต้องการของภาควิชาแก่อธิการบดีและคณบดี ตามแต่กรณี
- 7.2 ทำงานติดต่อกับผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย
- 7.3 ปรับปรุงและรักษาภาพพจน์และชื่อเสียงของภาควิชา
- 7.4 ประสานกิจกรรมกับสมาคมต่าง ๆ ภายนอกมหาวิทยาลัย
- 7.5 เสนอและรักษาความสัมพันธ์ของภาควิชากับองค์การและสถาบันต่าง ๆ

8. การพัฒนาวิชาชีพ

- 8.1 สนับสนุนการพัฒนาความสามารถพิเศษ และความสนใจของอาจารย์
- 8.2 ส่งเสริมการสอนหนังสือที่ดีในภาควิชา
- 8.3 กระตุ้นให้อาจารย์ทำวิจัยและพิมพ์เผยแพร่
- 8.4 สนับสนุนอาจารย์ให้มีโอกาสเข้าร่วมในการประชุมทางวิชาการทั้งภายใน

และภายนอกประเทศ

- 8.5 เป็นตัวแทนของภาควิชาในการประชุมของสมาคมผู้ทรงคุณวุฒิและวิชาชีพ

จากรายการกิจกรรมดังกล่าวข้างต้นนี้ จะเห็นว่าหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้จัดการวิชาการที่ต้องขึ้นอยู่กับมติของคณาจารย์ ต้องพบและรักษาสัมพันธภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงาน ต้องสอนหนังสือเหมือนอาจารย์อื่น ๆ ทั้งหลาย ต้องรับรู้เกี่ยวกับความต้องการ ความหวัง และความเป็นไปทั้งด้านการงาน และด้านส่วนตัวของอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ผู้ร่วมงาน ซึ่งอาจมีปัญหาดัง ๆ ที่ผู้บริหารจะต้องช่วยแก้ไข บางครั้งอาจมีสาเหตุความไม่ปรองดองกันในภาควิชา ซึ่งหัวหน้าภาควิชาต้องมีความสามารถและสนใจที่จะ ใกล้เคียงให้บุคลากรทั้งหลายทำงานร่วมกันด้วยดี บทบาทของหัวหน้าภาควิชาจึงมีหลายบทบาท ซึ่งบางบทบาทก็ขัดแย้งกัน อันเนื่องมาจากการมีผู้ร่วมงานหลายระดับนั่นเอง

สุรินทร์ เศรษฐมานิต (Surin Setamanit. 1981 : 264) กล่าวว่า บทบาทที่สำคัญของหัวหน้าภาควิชา มี 4 ประการ ได้แก่ (1) บทบาทด้านพัฒนาการสอน การวิจัย การบริการชุมชน และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (2) บทบาทด้านการบริหารและพัฒนา

บุคลากร (3) บทบาทด้านการหาเงินทุนจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้
เพียงพอต่อการพัฒนาภาควิชา (4) บทบาทด้านมนุษยสัมพันธ์กับชุมชน

ระพีพรรณ สุวรรณโชติ (Rapeepun Suwannattachote. 1984 : 32)
กล่าวถึงผลงานการค้นคว้าเกี่ยวกับบทบาทของหัวหน้าภาควิชาไว้ดังนี้คือ แมคลาฟลิน
(McLaughlin. 1975) ได้สำรวจงานหัวหน้าภาควิชาจาก 38 มหาวิทยาลัยของรัฐที่มีการสอน
ถึงระดับปริญญาเอก จำนวน 1,198 คน และพบว่ามีงานอยู่ 3 ด้าน คือด้านวิชาการ ด้านบริหาร
และด้านผู้นำภาควิชา เฮมเลอร์ (Heimler. 1967) และจอห์นสัน (Johnson. 1976)
กล่าวว่า หัวหน้าภาควิชามีบทบาทที่สำคัญ 3 ด้าน เช่นกัน คือการบริหาร การเป็นผู้นำ และงาน
วิชาการ ซัคเคอร์ (Zucker. 1978) สรุปว่า บทบาทสำคัญของหัวหน้าภาควิชา มี 4 อย่าง
คือ เป็นผู้นำ ประเมินผลงานของบุคลากรในภาควิชา บำรุงรักษาบุคลากร พัฒนาโครงการ
การเรียนการสอน

บทบาทของหัวหน้าภาควิชาดังกล่าวข้างต้น ย่อมก่อให้เกิดความคลุมเครือในบทบาท
(Role Ambiguity) ขึ้นกับหัวหน้าภาควิชาเพราะความคาบเกี่ยวระหว่างงานบริหารกับงาน
วิชาการที่ต้องแปรไปตามสภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของประเทศ ทำให้การเชื่อมต่อ
ระหว่างสาเหตุกับผลที่จะเกิด การกระทำและผลลัพธ์นั้นเป็นไปได้ยากหรืออาจกล่าวได้
อีกนัยหนึ่งว่า ผลลัพธ์ทางการบริหาร และวิชาการนั้นคลุมเครือมักไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่คาดไว้
(Owens. 1987 : 273)

นอกจากนี้ หัวหน้าภาควิชา ในฐานะผู้บริหารและผู้นำ มีภาระงานตามบทบาทมาก
(Role-overload) ต้องทำงานหนัก มักไม่ค่อยมีเวลาพักอย่างจริงจัง แต่ละวันต้องเข้าประชุม
ตามเวลาที่นัดไว้ก่อนบ้างมีประชุมในรายการที่ไม่ได้วางแผนมาก่อนและการพบปะที่ไม่มีการนัด
ล่วงหน้า ต้องจัดการกับจดหมาย รายงานและรับโทรศัพท์ (Owens. 1987 : 274 ; citing
Mintzberg. 1973) กิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ต้องการสมองที่เจียบไว สามารถเปลี่ยนกลับไป
ไปมาในแต่ละกิจกรรมได้ อนึ่ง หัวหน้าภาควิชาในฐานะผู้บริหารวิชาการนั้น ไม่ใช่เพียงรักษาสິง
ที่ดีที่สุดที่เคยทำมา แต่ต้องสร้างสิ่งใหม่ขึ้น เพราะตลาดที่มีการแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่น
เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ ต้องขึ้นอยู่กับการบริหารสิ่งใหม่ด้วย (Owens. 1987 : 156)

จากภาระงานที่มากเกินไปของหัวหน้าภาควิชาเช่นนี้ย่อมก่อให้เกิดความเครียด และกลายเป็นความท้อแท้ได้มากที่สุด (Ensor. 1983 : 1731 - A)

ความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict) เป็นอีกส่วนหนึ่งที่เกิดกับหัวหน้าภาควิชา เนื่องจากการกิจของหัวหน้าภาควิชามีมาก และมีหลายด้านดังเช่นที่ ดิน ปรัชญพฤทธิ์ (2530 : 34 - 35) ได้กล่าวถึงภารกิจของหัวหน้าภาควิชาว่ามีอย่างน้อย 3 ประการ คือ (1) ภารกิจที่เป็นทางการ หมายถึง ภารกิจที่ปรากฏอยู่ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย อันได้แก่ ภารกิจในฐานะกรรมการคณะ เป็นต้น ซึ่งเป็นภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย (2) ภารกิจที่ไม่เป็นทางการ อาจมาจากงานที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือคนอื่น ๆ มอบ หรือขอร้องให้ทำเป็นส่วนตัว เช่น การพิจารณาผลงานทางวิชาการ เป็นต้น (3) ภารกิจที่ปฏิบัติจริง ๆ ซึ่งเป็นภารกิจที่รวมเอาภารกิจข้างต้น 2 ประการเข้าด้วยกัน แล้วนำมาปฏิบัติจริงในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง อาจรวมไปถึงภารกิจที่เกี่ยวกับงานโดยตรง ภารกิจที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และภารกิจส่วนตัวของหัวหน้าภาควิชาเอง เมื่อหัวหน้าภาควิชาไม่อาจปฏิบัติภารกิจเหล่านี้ให้เป็นที่ยุติทุกคนได้ ย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้งและนำไปสู่อุปสรรคในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาได้

ลักษณะบทบาทของหัวหน้าภาควิชาดังกล่าวแล้วนี้ ทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ขึ้นกับหัวหน้าภาควิชาได้

ปัญหาของหัวหน้าภาควิชา

หัวหน้าภาควิชามักต้องเผชิญกับสิ่งที่เป็นปัญหายุ่งประจำ อาทิ

1. ปัญหาการเข้าสู่ตำแหน่ง กล่าวคือ ในขณะที่หัวหน้าภาควิชามีบทบาทที่สำคัญยิ่งส่วนหนึ่งในการบริหารมหาวิทยาลัย แต่กระบวนการเลือกหัวหน้าภาควิชาหรือการพัฒนาหัวหน้าภาควิชากลับไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร หัวหน้าภาควิชาอาจถูกเลือกโดยเหตุผลต่าง ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับทักษะในการบริหารหรือการเป็นผู้นำ หัวหน้าภาควิชาอาจถูกเลือกโดย (1) ความมีชื่อทางวิชาการ เช่น เขียนตำราหรือเขียนบทความ ท้าการวิจัย (2) ความเข้ากันได้กับคณะดี หรืออธิการบดี หรือเป็นผู้ไม่ใช่ฝ่ายตรงข้ามกับผู้มีอำนาจ (3) สมาชิกในภาควิชาขอร้องหรือถึง

คราวที่ต้องเป็นหัวหน้าภาควิชาตามระบบหมุนเวียน (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 2533 : 13 ; Bennett. 1988 : 58) ซึ่งสาเหตุการเข้าสู่ตำแหน่งเหล่านี้อาจมีผลให้หัวหน้าภาควิชาไม่เต็มใจปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่ง (4) ระบบเลือกตั้งทำให้วินัยหย่อนลง ผู้ได้บังคับบัญชาอาจแข่งขันกับผู้บังคับบัญชาในการเลือกตั้งได้ ทำให้หัวหน้าภาควิชาทำงานบริหารด้วยความยากลำบาก (Webber. 1969 : 335)

2. ความไม่สมดุลระหว่างอำนาจและความรับผิดชอบ เป็นปัญหาที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของหัวหน้าภาควิชา หัวหน้าภาควิชาไม่ได้เป็น "ผู้บังคับบัญชา" ของอาจารย์คนอื่น ๆ อย่างแท้จริง ด้วยเหตุนี้การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนในภาควิชา จึงมิใช่เป็นการออกคำสั่ง หากแต่เป็นการขอร้อง ขักชวนหรือโน้มน้าวจิตใจเสียมากกว่า หัวหน้าภาควิชาไม่มีอำนาจในการบริหารที่แท้จริง ไม่สามารถตัดสินใจอะไรก็ได้ สมาชิกไม่เกรงกลัวหัวหน้าภาควิชา (Bailey. 1970 : 59 ; Bennett. 1988 : 58 - 59 ; ดิน ปรัชญพฤทธิ์. 2530 : 55 ; มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 2533 : 13)

3. ปัญหาด้านบทบาท เป็นปัญหาที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ มีทั้งปัญหาความขัดแย้งในบทบาทอันเนื่องมาจากระเบียบราชการ เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานวิชาการ หัวหน้าภาควิชาจะยึดระเบียบอย่างเดียวไม่ได้ ต้องมีความเข้าใจธรรมชาติของผู้ร่วมงานตลอดจนงานที่ทำ หากเคร่งระเบียบ จะทำให้เกิดการขาดอิสระทางวิชาการ ซึ่งจะกีดกันความคิดริเริ่มไป ทั้งบทบาทของหัวหน้าภาควิชาที่ไม่ได้ระบุไว้ชัดเจนนั้น ทำให้คณาจารย์มีความคาดหวังต่อหัวหน้าภาควิชาที่แตกต่างกัน และงานของหัวหน้าภาควิชามีไม่การนำคนอื่น แต่เปิดโอกาสให้เกิดภาวะผู้นำ หัวหน้าภาควิชาไม่ใช่ผู้ทำการเปลี่ยนแปลง แต่ช่วยทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หัวหน้าภาควิชาไม่ใช่ผู้กำหนดนโยบาย แต่ช่วยให้เกิดการแสวงหาทางปัญหาที่จะนำไปสู่การกำหนดนโยบาย หัวหน้าภาควิชาไม่ใช่การบังคับแต่ใช้การเจรจา หัวหน้าภาควิชาไม่ใช่เอาแต่พูด แต่จะต้องรับฟังด้วย หัวหน้าภาควิชาไม่มีความคาดหวังมาก แต่ก็มีมีความคาดหวังอยู่บ้าง เหล่านี้คือความขัดแย้งทางบทบาท (Role Conflict) ที่เกิดกับหัวหน้าภาควิชา (ดิน ปรัชญพฤทธิ์. 2530 : 58 ; Bennett. 1988 : 58 - 59 ; Rue and Holland. 1989 : 23 ; Bailey. 1970 : 59)

ส่วนความคลุมเครือในบทบาท อาจเกิดจากปัจจัยหลายอย่าง เช่น (1) หัวหน้าภาควิชาต้องทำหน้าที่ทั้งอาจารย์ และหัวหน้าภาควิชา แต่คณาจารย์คาดหวังว่าหัวหน้าภาควิชาต้องเป็นผู้บริหารเต็มเวลา และรับผิดชอบต่ออาจารย์ทั้งหลาย (2) หัวหน้าภาควิชาต้องรักษาวินัย ต้องประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ซึ่งเป็นผู้ร่วมงานด้วยกัน (3) มหาวิทยาลัยไม่มีนโยบายที่ชัดเจนต่อภารกิจของภาควิชา แต่หัวหน้าภาควิชาต้องต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งงบประมาณ (4) ความคลุมเครือที่เกิดจากอิทธิพลแบบไม่เป็นทางการ เช่น ภาควิชาอาจมีอดีตคณบดี อดีตหัวหน้าภาควิชา อดีตอธิการบดี หรือรองอธิการบดี หรือผู้เคยเป็นผู้บริหารระดับสูงกว่าหัวหน้าภาควิชามาเป็นอาจารย์ประจำภาควิชา ย่อมทำให้หัวหน้าภาควิชาบริหารงานด้วยความยากลำบาก (ดิน ปรัชญพฤทธิ์, 2530 : 59 ; Bennett, 1988 : 59 - 60) นอกจากนี้ยังมีปัญหาด้านภาระงานตามบทบาท เช่น ภารกิจต่าง ๆ ของหัวหน้าภาควิชาตกอยู่ที่หัวหน้าภาควิชาคนเดียว เนื่องจากคณาจารย์มักไม่ให้ความร่วมมือทำงานต่าง ๆ ของภาควิชา แม้จะโดยการขอร้องหรือด้วยคำสั่งก็ตาม อาจเพราะเหตุที่ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียหรือเพราะไม่มีความสามารถในการรับผิดชอบ (Hoy and Miskel, 1987 : 343)

4. ปัญหาด้านความร่วมมือ เกิดขึ้นหลายกรณี เช่น หัวหน้าภาควิชาคนก่อนไม่แนะนำงานที่จะต้องทำแก่หัวหน้าภาควิชาคนใหม่ ขาดข้อมูลย้อนกลับจากคณาจารย์ และผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาไม่เห็นความสำคัญของภาควิชา จึงถูกตัดงบประมาณ และวัสดุครุภัณฑ์ต่าง ๆ (Bennett, 1988 : 58 - 59) นอกจากนี้มีปัญหากการขาดความร่วมมือจากอาจารย์ที่อาวุโสสูงกว่าหัวหน้าภาควิชาด้วย (ดิน ปรัชญพฤทธิ์, 2530 : 59)

5. ปัญหาเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการตัดสินใจ ปัญหานี้อาจเกิดขึ้นได้เมื่อหัวหน้าภาควิชาขาดคุณสมบัติ และคุณธรรมของนักบริหาร (เมืองทอง แคมมณี, 2525 : 43 - 51) หรือหัวหน้าภาควิชาขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาท ภารกิจของภาควิชา เกี่ยวกับการบริหารงานทั่วไป และการบริหารงานบุคคล (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2533 : 13)

บทบาทของผู้บริหาร

"บทบาท" ที่ผู้บริหารได้รับมอบหมายจากองค์การนั้น เป็นบทบาทสำคัญที่สุดและมีอิทธิพลอย่างมาก จนอาจกล่าวได้ว่า องค์การจะเจริญขึ้นหรือเสื่อมลงขึ้นอยู่กับ "บทบาทของผู้บริหาร" ซึ่งมีทั้งการนำ การแก้ไขปัญหาและอุปสรรค การประสานงาน การปฏิบัติที่ต้องรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ ตลอดจนเสริมสร้างงานในองค์การให้มีปริมาณและคุณภาพสูงสุดเสมอ

"บทบาท" (Roles) มีประวัติของคำที่ยืมมาจากการแสดงละครเวทีสมัยกรีกและโรมันตอนต้น ซึ่งหมายถึง การอธิบายลักษณะผู้แสดง โดยบอกอาการที่แสดงให้เป็นไปตามท้องเรื่องที่กำหนดขึ้น

จากรากฐานความคิดที่เกี่ยวกับบทบาทดังกล่าวข้างต้นเอง ที่ทางสังคมศาสตร์ได้นำมาใช้โดยเปลี่ยนความหมายเพียงเล็กน้อยว่าหมายถึงหน้าที่ที่บุคคลปฏิบัติ เมื่อดำรงตำแหน่งในสังคมหนึ่ง ๆ โดยเฉพาะและเป็นบทบาทที่มีบางส่วนขึ้นอยู่กับผู้อื่นที่มีบทบาทมาเกี่ยวข้องด้วยกัน

มีผู้ให้คำจำกัดความของคำว่า "บทบาท" ไว้มากมายกว่าร้อยคำ แต่คำจำกัดความที่มีผู้ใช้ตรงกันมากที่สุดคือ "พฤติกรรมที่พึงปรารถนาจากตำแหน่งที่ดำรงอยู่" (Shaw and Costanzo. 1982 : 296, 304 ; citing Nieman and Hughes. 1951 ; Rommetviet. 1954)

ฮอเยิล (Hoyle. 1969 : 36) กล่าวว่า บทบาทเป็นแบบแผนพฤติกรรมคล้ายกันในบุคคลที่ดำรงตำแหน่งเดียวกัน และขึ้นอยู่กับความคาดหวังของคนในสังคม บุคคล และคนอื่น ๆ ที่เป็นสมาชิกในสังคมเดียวกัน ต่างมีความคาดหวังในบทบาทซึ่งกันและกัน

โอเวนส์ (Owens. 1970 : 54) กล่าวว่า บทบาท คือการแสดงพฤติกรรมของบุคคลตามความคาดหวังของผู้อื่น ซึ่งแตกต่างกันไปตามความคาดหวังและความคิดที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับการรับรู้ของบุคคลผู้แสดงพฤติกรรมนั้น

กิบสัน และคนอื่น ๆ (Gibson and Others. 1988 : 292) กล่าวว่า บทบาทคือแบบแผนของพฤติกรรมที่คาดหวังอย่างมีเหตุผลตามตำแหน่งที่กำหนดขึ้นในหน่วยงาน

พิพรรณ โกศลวัฒน์ (2531 : 7) กล่าวว่า บทบาท หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่ผู้อื่นคาดหวังว่าจะต้องแสดงออกให้สอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่การงานที่บุคคลนั้นดำรงอยู่

จึงอาจสรุปได้ว่า บทบาท เป็นความคาดหวังของการแสดงออก โดยมีตำแหน่งหรือสถานภาพที่ดำรงอยู่เป็นเครื่องขึ้นทางการกระทำและทางวาจาของบุคคล เพื่อการแสดงออกให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญในขณะนั้น ๆ (Sarbin and Turner, 1968 : 546)

ทฤษฎีบทบาท

ทฤษฎีบทบาทนั้นสร้างขึ้นหรือมีที่มาจากสาขาวิชาทางมานุษยวิทยา สังคมวิทยาและจิตวิทยาเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งชอว์ และคอสแตงโซ (Shaw and Costanzo, 1982) ยกตัวอย่างไว้ มีอาทิ นักจิตวิทยาชื่อเจมส์ (James) และบาลด์วิน (Baldwin) ได้ศึกษาเกี่ยวกับอัตตา (Self) ซัมเมอร์ (Sumner) รอส (Ross) และเดอร์ไคม์ (Durkheim) เป็นนักสังคมวิทยา ผู้ศึกษาเกี่ยวกับข้อห้าม บรรทัดฐาน และโครงสร้างของสังคม เป็นต้น

บิตเติล และธอมัส (Shaw and Costanzo, 1982 : 297 - 313 ; citing Biddle and Thomas, 1966) เขียนถึงทฤษฎีบทบาท โดยแบ่งอธิบายเป็น 4 อย่าง ไว้ดังนี้

1. ด้านบุคคล แบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ผู้แสดง หมายถึง บุคคลที่แสดงพฤติกรรมไปตามบทบาทที่กำหนด กับ เป้าหมาย คือบุคคลอื่น ซึ่งเป็นความสัมพันธ์กับผู้แสดงและบทบาทของผู้แสดงนั้น

มีด (Mead, 1934) และคูลีย์ (Cooley, 1920) แบ่งบุคคลเป็น 2 ส่วนที่ต่างออกไปคือ แบ่งเป็นพฤติกรรมหรือความคิดที่เหมาะสมเองบุคคล กับบุคคลอื่นที่บุคคลนั้นนำมาใช้เป็นอ้างอิงถึงพฤติกรรมของตน

ซีคอร์ด และแบคแมน (Secord and Backman, 1964) กับ บริดเจียร์ และสตีเวนสัน (Bredemier and Stevenson, 1964) แบ่งบุคคลออกเป็นผู้ดำรงตำแหน่งกับผู้อื่นที่มีบทบาทร่วมในตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่งในความหมายดังกล่าวนี้จะเห็นได้ชัดจากบทบาทที่สัมพันธ์ในบางลักษณะ เช่น แม่ - ลูก นายจ้าง - ลูกจ้าง สามี - ภรรยา ต่างมีผู้ร่วมบทบาทที่มีสัมพันธ์แลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน

2. ด้านพฤติกรรม คือการแบ่งพฤติกรรมตามบทบาทที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ได้แก่

(Shaw and Costanzo. 1982 : 298 - 303)

2.1 ความคาดหวังในบทบาทและบรรทัดฐาน คือการทำนายหรือเดาว่าบทบาทนั้น ๆ จะเกิดขึ้นในลักษณะอย่างไร และหวังว่าบทบาทที่เกิดขึ้นจากตำแหน่งนั้น ๆ "ควร" หรือ "ต้อง" เป็นอย่างนั้น อาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า ความคาดหวังในบทบาทและบรรทัดฐานนั้น คือ "ความต้องการบทบาท" นั้นเอง

2.2 การปฏิบัติบทบาทและการประเมินผลกับการลงโทษ คือพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริง โดยมีผู้แสดงกระทำขึ้นตามบทบาทซึ่งอาจมีการเปลี่ยนไปตามผู้แสดงที่แตกต่างกัน หรือผู้แสดงคนเดียวก็แสดงอาการเหมือนกันในโอกาสต่างกันได้ ทั้งนี้ต้องมี "ขอบเขต" ของพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นด้วย เช่น การฝึกวินัยลูกเป็นหน้าที่ที่คาดหวังอย่างหนึ่งในบทบาทของพ่อ พ่อที่เอาจริงกับบทบาทนี้อาจแสดงบทบาทตามหน้าที่โดยการทำโทษทางกายกับลูกเมื่อเห็นว่าลูกทำผิด เป็นต้น

3. กลุ่มบุคคลและพฤติกรรม คือการรวมเอาด้านบุคคลเข้าด้วยกันกับด้านพฤติกรรม เช่น การประเมินบทบาทอาจขึ้นอยู่กับผู้แสดงบทบาทหลายคน หรือกับผู้ร่วมแสดงอื่น ๆ บุคคลและพฤติกรรมนี้เมื่อรวมเข้าด้วยกันแล้ว จะเกิดความเข้าใจเกี่ยวกับตำแหน่งและบทบาท โดยทั่วไปได้ ฉะนั้นพฤติกรรมของบทบาทที่กำหนดมักจะถูกประเมินเป็น "หน้าที่" ว่ามีอะไรบ้างที่ผู้แสดงจะต้องกระทำให้ได้ (Shaw and Costanzo. 1982 : 303 - 305)

การรวมกลุ่มของบุคคลและพฤติกรรมเข้าด้วยกัน จะเกิดเป็นส่วนผสมระหว่าง แนวตั้งและแนวนอน ในแนวตั้งเป็นส่วนของบุคคลซึ่งจะมีความกว้างที่ขึ้นอยู่กับจำนวนบุคคลในส่วนนี้ จะประกอบด้วย

1. บทบาทของแต่ละบุคคล
 2. บทบาทรวมของแต่ละบุคคล
 3. พฤติกรรมทั้งหมดของผู้แสดงหลายคนในบทบาทร่วมกัน
 4. พฤติกรรมเป้าหมาย หรือพฤติกรรมทั้งหมดของผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือผู้ที่ร่วมบทบาท
- ส่วนในแนวนอนนั้นประกอบด้วยพฤติกรรมที่มีบ่อเกิดจากบุคคลและพฤติกรรมดังนี้

1. บทบาทที่เปิดเผย หรือบทบาทที่ซ่อนตัวไปเห็นได้
2. บทบาทที่ปกปิด หรือบทบาทส่วนตัว
3. บทบาทที่กำหนด หรือบทบาทที่เป็นบรรทัดฐานของสังคมนั้น ๆ โดยเฉพาะ
4. บทบาทที่อธิบายลักษณะของการกระทำหรือความเห็นต่อบทบาทในสังคมนั้น ๆ
5. บทบาทที่ประเมินไว้หรือบรรทัดฐานที่กำหนดขึ้นเพื่อประเมินบทบาทนั้น ๆ
6. บทบาทที่กระทำ หรือการแสดงบทบาทที่แปรไปตามผู้แสดงแต่ละคนในสังคม

นั้น ๆ

7. บทบาทการลงโทษ หรือการลงโทษใช้กับผู้ฝ่าฝืนบรรทัดฐานในสังคมนั้น ๆ

การนำเอาบุคคลและพฤติกรรมมารวมกันเช่นนี้ ทำให้เข้าใจบทบาทในความหมายที่กว้างขึ้น เช่น จะเข้าใจบุคคลในแง่ของการกระทำ การกำหนดหน้าที่ การลงโทษ และการอธิบายลักษณะบทบาท เป็นต้น

4. การเกี่ยวข้องในกลุ่มของบุคคลและพฤติกรรม เพื่อให้เกิดความเข้าใจในบทบาท ซึ่งครอบคลุมทั้งด้านบุคคลและพฤติกรรมนั้นจะต้องทำให้เกิดภาพรวมขึ้น เช่น การกำหนดบรรทัดฐานอย่างหนึ่ง มักจะเกี่ยวกับการกำหนดบรรทัดฐานอื่น ๆ ด้วย เป็นต้นว่าการแบ่งพฤติกรรมโดยมี บรรทัดฐาน การกระทำ และ การประเมินผล ซึ่งมักจะเป็นสิ่งที่เข้าใจยาก เมื่อต้องเกี่ยวข้องกับการแบ่งบุคคล ตัวอย่างเช่น การกำหนดเกี่ยวกับ "ผู้เชี่ยวชาญ" จะต้องพิจารณาจาก 2 ด้าน ได้แก่ ด้านสถาบัน ประกอบด้วยบทบาทและความคาดหวัง และด้านบุคคล ซึ่งประกอบด้วย บุคลิกภาพและการสนองความต้องการ ทำให้พฤติกรรมของ "ผู้เชี่ยวชาญ" ขึ้นอยู่กับ บทบาทของตำแหน่งที่เป็นตัวกำหนดสถาบันซึ่งอยู่ภายใต้อิทธิพลความคาดหวังของบุคคลต่อ บทบาทผู้ครองตำแหน่ง และบุคลิกภาพที่สามารถสนองความต้องการ ฉะนั้นความเห็นต่อ "ผู้เชี่ยวชาญ" มักจะเป็นความเห็นที่มีระดับความแตกต่างกันซึ่งขึ้นอยู่กับบุคคลนั้น ๆ อาจมีคนคิดเห็นเหมือนกันหรือต่างกัน อาจมีระดับการตัดสินใจร่วมกันหรืออาจมีการร่วมมือกันวิเคราะห์สิ่งที่เห็นเหมือน ๆ กัน เพื่อให้ตัดสินใจเหมือนกันจะได้เป็นที่เข้าใจกว้างขวางขึ้น "ผู้เชี่ยวชาญ" จึงมีขอบเขตความหมาย และพฤติกรรมต่าง ๆ กันในแต่ละสังคม หรือแต่ละสถาบัน (Shaw and Costanzo. 1982 : 307 - 313)

ทฤษฎีบทบาทไม่เพียงแต่จะช่วยให้เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับหน่วยงานเท่านั้น ยังมีประโยชน์ในการนำมาใช้เป็นโครงร่างเพื่อศึกษาให้สามารถเข้าใจและทำนายพฤติกรรมในหน่วยงานได้ด้วย

คำศัพท์เกี่ยวกับบทบาท

คำศัพท์ที่มาจากทฤษฎีบทบาท ซึ่งนำมาใช้อย่างแพร่หลายเพื่อศึกษาเกี่ยวกับบทบาทนั้น มีดังต่อไปนี้ (Owens. 1987 : 62 - 65)

1. ลักษณะบทบาท (Role Description) หมายถึง พฤติกรรมจริงของบุคคลที่แสดงบทบาท หรือการรับรู้ของบุคคลอื่นต่อพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออก
2. การกำหนดบทบาท (Role Prescription) เป็นคำค่อนข้างเป็นนามธรรมที่หมายถึง พฤติกรรมที่ใช้เป็นบรรทัดฐานทั่วไปของบทบาทนั้น ๆ ในวัฒนธรรมหนึ่ง ๆ เช่น บทบาทของผู้บริหารการศึกษาในสังคมนั้น ๆ ความมีพฤติกรรมอย่างไรบ้าง
3. ความคาดหวังในบทบาท (Role Expectation) หมายถึง ความคาดหวังของผู้อื่นว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ควรจะแสดงบทบาทอย่างไร เช่น อาจารย์คาดว่าผู้บริหารควรแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ ฉะนั้นอาจารย์และผู้บริหารต่างมีสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในบทบาทเหล่านั้น และต่างคาดหวังในบทบาทซึ่งกันและกัน
4. การรับรู้บทบาท (Role Perception) คำนี้ใช้อธิบายถึงการรับรู้ที่บุคคลหนึ่งถูกคาดหวังจากบุคคลอื่นตามบทบาทที่แสดงอยู่ เป็นสิ่งที่ผู้ดำรงตำแหน่งคิดว่าคนอื่นคาดหวังว่าตนเองควรจะประพฤติอย่างไร เช่น เมื่อต้องติดต่อคนดี หัวหน้าภาควิชามักจะต้องนึกว่าคนดีคาดหวังบทบาทอะไรจากหัวหน้าภาควิชา ฉะนั้นการคาดคะเนความคาดหวังในบทบาทของหัวหน้าภาควิชา ก็คือ การรับรู้บทบาทนั่นเอง
5. การปรากฏและการแฝงของบทบาท (Manifest and Latent Roles) ตามปกติแล้วบทบาทในการดำเนินชีวิตของคนเรานั้น มักจะมีมากกว่าหนึ่งบทบาทขึ้นไป บทบาทของบุคคลในหน่วยงานหนึ่งอาจมี 2 บทบาท เช่น เป็นบทบาทที่ปรากฏกับบทบาทแฝงในขณะใดขณะหนึ่งก็ได้ เช่น ขณะที่หัวหน้าภาควิชากำลังสอนหนังสืออยู่ ก็จะมีบทบาทสอนเป็นบทบาทที่ปรากฏ และมีบทบาทหัวหน้าภาควิชาเป็นบทบาทแฝงอยู่ในขณะกำลังสอนนั้น เป็นต้น

6. ความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict) เป็นสภาพที่มักเกิดจาก

- (1) บุคคลต้องแสดงบทบาท 2 อย่าง ซึ่งบทบาททั้งสองนั้นขัดแย้งกันหรือไปด้วยกันไม่ได้
- (2) บุคคลต้องแสดงบทบาทอย่างหนึ่งซึ่งเป็นบทบาทที่แต่ละกลุ่มมีความคาดหวังในบทบาทนั้นแตกต่างกัน
- (3) คนภายในกลุ่มเดียวกันแต่มีความคาดหวังต่อบทบาทหนึ่ง ๆ แตกต่างกัน

7. ความคลุมเครือในบทบาท (Role Ambiguity) เกิดขึ้นเมื่อมีการกำหนดบทบาทไว้ไม่ชัดเจน ทำให้บุคคลไม่ทราบว่าต้องแสดงบทบาทอย่างไร อาจเป็นเพราะไม่มีใครบอกว่าต้องแสดงบทบาทอย่างไรหรือไม่ทราบว่าคนอื่นคาดหวังว่าตนเองจะต้องทำอย่างไร เช่น ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับบทบาทของผู้ให้คำปรึกษา ผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจบังคับบัญชาโดยตรง ส่วนผู้ให้คำปรึกษาเป็นเพียงผู้ชี้แนะในการปฏิบัติงาน แต่เมื่อผู้บริหารต้องให้คำปรึกษา ก็เกิดความคลุมเครือหรือไม่แน่ใจในบทบาทที่จะแสดงต่อผู้รับคำปรึกษา

8. กลุ่มบทบาท (Role Set) คือการจัดบทบาทรวมกันเป็นกลุ่ม โดยถือเอาบทบาทที่สำคัญเป็นหลัก เช่น บทบาทผู้บริหาร เมื่อผู้บริหารแสดงบทบาทก็จะแบ่งบทบาทในตำแหน่งได้ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บังคับบัญชากับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

บทบาทของผู้บริหารกับพฤติกรรมร่วมมือ

เบิร์นส์ (Burns. 1978 : 19) ได้อธิบายว่า ผู้นำคือผู้ที่ชักจูงผู้ตามให้กระทำเพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมาย คุณท์ และวายซ์ริค (Koontz and Wehrich. 1988 : 438) อธิบายว่า ผู้นำกระทำเพื่อช่วยกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายด้วยการใช้ความสามารถสูงสุดที่มีอยู่ ไม่ใช่ยืนอยู่หลังกลุ่มเพื่อลงปฏิกรณ์ให้กลุ่มเดินหน้า แต่ผู้นำจะมาอยู่หน้ากลุ่มเพื่อช่วยให้เกิดความก้าวหน้าโดยสะดวก และเร่งเร้าให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายเปรียบเสมือนวาทก เป็นผู้นำหน้าที่สร้างเสียงประสานและทำนองที่ถูกต้องจากความพยายามร่วมกันของนักดนตรีทั้งหลาย และด้วยความสามารถในการนำของวาทกจะทำให้วงดนตรีบรรเลงไปได้ด้วยดี

การปฏิบัติงานของกลุ่มจะมีประสิทธิภาพได้เพียงใดนั้น จึงขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการนำของผู้นำ องค์ประกอบที่จะช่วยให้พฤติกรรมการนำของผู้นำสำเร็จได้ ได้แก่ (1) พฤติกรรมของผู้นำ (2) พฤติกรรมของผู้ตาม และ (3) สิ่งแวดล้อมในสถานการณ์ (Owens. 1987 : 129)

ซึ่งถ้ารวมเอาทั้ง 3 ข้อเข้าด้วยกันจะได้เป็นกลุ่มปฏิบัติงาน มีผู้แบ่งกลุ่มตามลักษณะการปฏิบัติงานของสมาชิกไว้ต่างกัน ในที่นี้จะกล่าวเพียงลักษณะการแบ่งกลุ่มปฏิบัติงานตามแนวคิดที่สำคัญ ดังนี้

โรบี และแลนเซตตา (Fiedler. 1967 : 18 ; citing Roby and Lanzetta. 1958) ได้เสนอวิธีแบ่งกลุ่มการทำงานตามระดับความเกี่ยวข้องต่อกันในขณะทำงานไว้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ทำงานต่อเนื่องกัน (In Series) กับกลุ่มที่ทำงานพร้อมกัน (In Parallel) กลุ่มที่ทำงานต่อเนื่องกันนั้น งานที่สมาชิกคนหนึ่งทำขึ้นอยู่กับงานที่คนอื่นทำเสร็จแล้ว เช่น การตอกเสาเข็มใหญ่ ๆ นั้น ผู้ที่จะตอกได้ ต้องมีผู้ที่ยกเอาเสา เข็มมาตั้งไว้ก่อนจึงจะทำได้ คือจะทั้งยกเสาและตอกเสาเองคนเดียวไม่ได้ ส่วนกลุ่มที่ทำงานพร้อมกันนั้นงานของแต่ละคนไม่ขึ้นต่อกัน ต่างคนอาจลงมือทำไปพร้อมกันได้เลย เช่น การทำงานของพนักงานขายของในห้างที่แต่ละคนไม่ขึ้นต่อกัน เป็นต้น

ฟิดเลอร์ (Fiedler. 1967 : 18 - 22) ได้แบ่งกลุ่มการทำงานตามความสัมพันธ์ของงานระหว่างสมาชิก โดยแบ่งกลุ่มเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. Interacting Groups เป็นกลุ่มการทำงานที่ต้องการความร่วมมืออย่างใกล้ชิดจากสมาชิกหลาย ๆ คนในการปฏิบัติงานพื้นฐาน ความสามารถในการปฏิบัติงานของคนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับงานที่อีกคนหนึ่งทำเสร็จแล้ว ต่อกันไปเป็นทอดจนกว่าจะบรรลุผลสุดท้าย หากมีคนใดทำผิดพลาดขึ้นมาจะพลอยทำให้คนอื่นทำผิดไปตาม ๆ กัน ตลอดทั้งกลุ่ม ลักษณะงานของกลุ่มชนิดนี้ต้องการการประสานงานอย่างใกล้ชิด และอย่างกลมกลืนกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ฉะนั้นงานสำคัญของผู้นำในกลุ่มเช่นนี้ คือการประสานงานในหน้าที่ต่าง ๆ เพื่อให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น ผู้นำจะทำหน้าที่ทั้งเป็นผู้อำนวยความสะดวก บอกช่องทาง ให้คำแนะนำ ตัดสิน กำหนดเวลาและประสานการทำงานของสมาชิก ลักษณะประจำของกลุ่มชนิดนี้ คือการพึ่งพาซึ่งกันและกันของสมาชิกกลุ่ม ยากที่จะให้การยกย่องแก่คนใดคนหนึ่งในกลุ่มว่า เป็นผู้ทำให้กลุ่มปฏิบัติงานได้ดี แต่ก็มีความเป็นไปได้ในแง่ที่ตรงข้ามคือ สามารถชี้ได้ว่าบุคคลใดในกลุ่มสมาชิกนั้นปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายผิดพลาด จนกีดกันไม่ใหกลุ่มทำงานสำเร็จ ฉะนั้นหากต้องการให้กลุ่มประสบความสำเร็จ แต่ละคนต้องทำในส่วนของตนให้สำเร็จเสียก่อน ผลงานของกลุ่มจึงอยู่ที่ความสำเร็จในงานของแต่ละคน

2. Coacting Groups กลุ่มนี้ทำงานร่วมกันในส่วนรวม แต่แยกกันเป็นอิสระในการทำงานของแต่ละคน ลักษณะประจำกลุ่มคือ สมาชิกแต่ละคนมีความเป็นตัวของตัวเอง ไม่ต้องพึ่งพาคำติ

กันและกัน การปฏิบัติขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละคน ทักษะ และแรงจูงใจ ผลงานของกลุ่มอยู่ที่การนับชิ้นงานที่เป็นผลผลิตของกลุ่ม หรือรวมผลผลิตมาจากแต่ละคน สมาชิกอาจมีการแข่งขันกันเอง ซึ่งจะทำให้เกิดการจูงใจในแต่ละคน เพื่อการปฏิบัติที่ดีขึ้น ผู้นำในกลุ่มเช่นนี้ ไม่จำเป็นต้องทุ่มเทให้การประสานงานนัก แต่จะต้องพัฒนาหรือกระตุ้นให้มีการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มอย่างเต็มที่ ฉะนั้นหน้าที่หลักของผู้นำ คือพัฒนาแรงจูงใจของแต่ละคนในกลุ่ม ผูกแต่ละคนเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ป้องกันการทำลายของศัตรูจากการแข่งขัน ผู้นำต้องทำหน้าที่เป็นครูฝึกและเป็นผู้อบรมสมาชิกในกลุ่ม หรือเป็นผู้แนะนำและให้คำปรึกษา เป็นทั้งผู้ให้การบำบัดรักษา เป็นผู้ลดความวิตกกังวล พายุอารมณ์และลดความเครียดของสมาชิกกลุ่ม เป็นผู้ให้เหตุผล ผู้ประเมินผล และเป็นผู้แทนของกลุ่ม หน้าที่ทั้งหมดนี้ ปฏิบัติโดยหัวหน้าคนเดียว การทำหน้าที่ผสมผสานกันพอควรในหลายด้าน เป็นสิ่งจำเป็นต่อการดำรงอยู่ของกลุ่มและการปฏิบัติงานด้วย

3. Counteracting Groups เป็นกลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อวัตถุประสงค์ในการประนีประนอมและต่อรองการขัดแย้งทางความคิดเห็นและความประสงค์ กลุ่มนี้ทำหน้าที่เฉพาะในกระบวนการที่เกี่ยวกับการต่อรองและประนีประนอมโดยมีสมาชิกบางคนแสดงความเห็นอย่างหนึ่ง และมีคนอื่น ๆ คัดค้านหรือมีความเห็นเป็นตรงกันข้าม แม้สมาชิกจะมีจำนวนมากหรือน้อยต่างก็ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของตนและของพรรคพวกด้วยการเสียสละจากคนฝ่ายอื่น บางทีเป้าหมายของคนหนึ่ง ๆ อาจขัดแย้งกับคนอื่นในกลุ่มเดียวกันแต่ทุกคนในกลุ่มเดียวกันนี้ก็ต้องหาทางตกลงกันเพื่อให้ได้เป้าหมายร่วมกัน หรือตกลงร่วมกันให้ได้ก่อนที่จะไปเอาชนะฝ่ายอื่น ผู้นำของกลุ่มลักษณะนี้ จึงเป็นตัวกลางหรือเป็นผู้ประนีประนอม ซึ่งต้องทำหน้าที่ต่างจาก 2 กลุ่มข้างต้น ฉะนั้นหน้าที่หลักของผู้นำกลุ่มนี้คือการรักษากลุ่ม อำนวยความสะดวกต่อสมาชิกด้านการติดต่อสื่อสาร และการเข้าใจซึ่งกันและกัน และสร้างบรรยากาศ การนำไปสู่การพัฒนาความรู้เริ่มในการแก้ไขความขัดแย้งเรียกได้ว่า ชักจูงกลุ่มให้ปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง ผลงานของกลุ่มขึ้นอยู่กับความสามารถหาความตกลงกันได้เป็นอย่างดียอมรับและพอใจของสมาชิกกลุ่ม

มีผู้ศึกษาวิจัยพฤติกรรมการณ์อยู่ร่วมกันของบุคคล ซึ่งให้ผลเป็นที่น่าเชื่อถือได้คือ พาร์เท็น (Parten. 1934 : 133) ที่เชื่อว่า การอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มของบุคคลนั้น จะมีพัฒนาการทางพฤติกรรมเกิดขึ้น โดยทำการศึกษาจากพฤติกรรมของเด็กเล็กอายุ 2 ถึง 5 ขวบ ที่อยู่ร่วมกัน

เป็นกลุ่ม แล้วสรุปว่า มีพัฒนาการของพฤติกรรมเมื่ออยู่รวมกลุ่มเป็นขั้นตอนคือ (1) พฤติกรรมที่สนใจเฉพาะกิจกรรมที่ตนกำลังทำ ไม่สนใจรอบข้าง ไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือกิจกรรมอื่นก็ตาม เรียกพฤติกรรมลักษณะนี้ว่า "พฤติกรรมตามลำพัง" (Solitary independent) (2) พฤติกรรมที่ต่างคนต่างทำกิจกรรมต่างคนต่างเล่นแต่รู้ว่าคนอื่น ๆ เล่นของเขาอยู่ด้วยเท่านั้น ยังไม่มีการสนใจเกี่ยวข้องกัน เรียกว่า "พฤติกรรมคู่ขนาน" (Parallel) (3) พฤติกรรม การรับรู้คนอื่นในกลุ่ม สนใจการเล่นของคนอื่น พุดคุย สอบถาม เกิดการแลกเปลี่ยนกัน เลียนแบบกัน หยิบยืมของใช้กัน แต่ยังเป็นไปในลักษณะต่างคนต่างเล่น ต่างคนต่างทำกันอยู่ เรียก ขั้นนี้ว่า "พฤติกรรมเกี่ยวข้อง" (Associative) (4) พฤติกรรมแลกเปลี่ยน มีการรับสลับกับการให้ มีการร่วมกันทำ แลกเปลี่ยนกันทำ เกิดขึ้น เรียกลักษณะพฤติกรรมขั้นนี้ว่า "พฤติกรรมร่วมมือ" (Cooperative)

พฤติกรรมกลุ่มที่เกิดขึ้นจากการศึกษาของพาร์เทนนี้ ผู้นำจะต้องใช้กลวิธีการนำตั้งแต่ การชักจูงให้สนใจกันจนเกิดเป็นกลุ่มขึ้น แล้วพยายามรักษากลุ่มให้คงไว้ จึงจูงใจให้กลุ่มเกิด การร่วมมือโดยการประนีประนอม เกิดเป็นความพอใจทำงานเพื่อกลุ่ม ร่วมกันทำงานให้บรรลุ ผลสำเร็จ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะเป็นพื้นฐานเดียวกับ Interacting Groups, Coacting Groups และ Counteracting Groups ของพิตเลอร์นั่นเอง

หากพฤติกรรมผู้นำ ก่อให้เกิดกลุ่มการทำงานแบบร่วมมือขึ้นได้ จะทำให้งานบรรลุ เป้าหมายสุดท้ายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งพฤติกรรมร่วมมือนี้จะปรากฏในลักษณะกลุ่มแบบ Coacting ของพิตเลอร์ และแบบร่วมมือของพาร์เทน พฤติกรรมร่วมมือ เป็นแบบพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งผู้นำที่ดีควรยึดเป็นแนวปฏิบัติอย่างยิ่ง

การพัฒนาบทบาทของผู้บริหารสตรี

ปัจจุบัน สตรีทำงานในฐานะผู้นำทางการศึกษามากขึ้น ในระดับอุดมศึกษานี้มีทั้งสตรีที่เป็นหัวหน้าภาควิชา คณบดี และอธิการบดี ทั้งนี้เนื่องจากสตรีได้พัฒนาความสามารถของตนจนเป็นที่ยอมรับ และในบางประเทศ ถึงกับมีโครงการพัฒนาผู้นำสตรี ด้านการศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยเฉพาะ ตั้งแต่ ค.ศ. 1970 เป็นต้นมา ในสหรัฐอเมริกา มีโปรแกรมที่สำคัญ ๆ เช่น (Shavlik and Touchton. 1988 : 101 - 103)

สถาบันเพื่อการบริหารขั้นสูง (Institute for Administrative Advancement) สถาบันแห่งนี้ จัดตั้งขึ้นที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan) ในปี ค.ศ. 1973 เพื่อการอบรมสตรีเพื่อการบริหาร จุดประสงค์เบื้องต้นเพื่อให้สตรีมีความรู้เฉพาะงบประมาณ กฎหมาย การระดมทุน ภาวะผู้นำ การวางแผนและระบบข้อมูล ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นเครื่องช่วยในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

โครงการของสภาการศึกษาของอเมริกา สภาการศึกษาอเมริกา (American Council on Education) ได้จัดตั้งสำนักงานสตรีในอุดมศึกษา (Office of Women in Higher Education) ขึ้นใน ค.ศ. 1973 เพื่อพัฒนาการเป็นผู้นำของสตรีในการบริหารอุดมศึกษา ต่อมาใน ค.ศ. 1977 สำนักงานนี้ได้จัดตั้ง National Identification Program for the Advancement of Women in Higher Education Administration (ACE/NIP) เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ชายและผู้หญิงที่มีความมุ่งมั่นในการศึกษาและสนับสนุนการเป็นผู้นำของสตรี

นอกจากโปรแกรมดังกล่าวแล้วข้างต้น ยังมี American Association of Women in Community and Junior Colleges (AAWCJC) และ Focus on Minority Women's Advancement (FMWA) เป็นต้น

ผลจากโปรแกรมเหล่านี้ จำนวนผู้บริหารระดับสูงที่เป็นสตรีในสถาบันอุดมศึกษา เช่น อธิการบดี รองอธิการบดี และคณบดี เพิ่มขึ้นเป็นสองเท่าในรอบสิบปีที่ผ่านมา (Shavlik and Touchton. 1988 : 103 ; citing Touchton and Shavlik. 1984)

ในประเทศไทยนั้น มีการจัดตั้ง "สมาคมสตรีอุดมศึกษา" ขึ้นมาแล้ว นับแต่ปี พ.ศ. 2490 สมาชิกเป็นกลุ่มสตรีผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญา จากมหาวิทยาลัยในประเทศและต่างประเทศร่วมกันทำงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งขึ้นแต่เดิม 3 ด้านที่สำคัญ คือ ด้านการส่งเสริมและเผยแพร่ความรู้ ด้านสัมพันธ์กับต่างประเทศ และด้านสังคมสงเคราะห์ ทั้งนี้ยังมีโครงการที่หนักไปทางด้านวิชาการ ได้แก่ งานวิจัย งานฝึกอบรม การทำตำรา การแปลหนังสือ และเน้นหนักด้านการส่งเสริมเพิ่มพูนความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ แก่ประชาชน สตรีและเด็กเป็นอันดับสำคัญ อันดับแรก (สมาคมสตรีอุดมศึกษาแห่งประเทศไทย. 2533 : 2 - 5)

ลักษณะของบทบาทที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ

อาร์โนลด์ และเฟลด์แมน (Arnold and Feldman. 1986 : 461 - 463)

กล่าวว่า ลักษณะบทบาทบางลักษณะก่อให้เกิดความกดดัน แล้วมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจขั้นในที่สุด ลักษณะบทบาทดังกล่าวนี้ ที่สำคัญได้แก่

1. ความคลุมเครือในบทบาท (Role Ambiguity)
2. ภาระงานตามบทบาท (Role - load)
3. ความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict)

ความคลุมเครือในบทบาท เกิดขึ้นเมื่อบุคคลไม่แน่ใจหรือไม่เชื่อมั่นเกี่ยวกับคำจำกัดความของงานหรือความคาดหวังจากงาน เช่น วัตถุประสงค์ของงานคืออะไร อะไรที่ต้องทำและไม่ต้องทำ ขอบเขตความรับผิดชอบของงานมีเพียงใด ซึ่งหากเกิดคำถามเช่นนี้แก่ผู้ทำงานจะทำให้เกิดความกดดันในงานขึ้น และมีผลต่อการตัดสินใจในที่สุด

ภาระงานตามบทบาท เกิดขึ้นทั้งที่มีปริมาณงานมากเกินไป (Overload) หรือปริมาณงานน้อยเกินไป (Underload) บุคคลจะรู้ว่ามีงานมากเกินไปเมื่อมีเวลาและความสามารถจำกัด และรู้ว่ามีงานน้อยเมื่อไม่มีอะไรจะทำหรือทำงานที่มีความแปลกใหม่เล็กน้อยเกินไป ปริมาณงานที่มากเกินไปหรือน้อยเกินไป ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกดดันแล้วส่งผลถึงการตัดสินใจ

ความขัดแย้งในบทบาทเกิดขึ้นเมื่อบุคคลไม่สามารถทำสิ่งที่คาดหวังให้สำเร็จหรือเมื่อบุคคลไม่ทราบความคาดหวังที่แน่นอนเพื่อแสดงบทบาทนั้น อาจเป็นความขัดแย้ง ระหว่างกลุ่มคนต่อบุคคลหรือระหว่างกลุ่มต่อกันก็ได้ เมื่อบุคคลเกิดความขัดแย้งขึ้นก็จะส่งผลถึงการตัดสินใจด้วย

มีผู้แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องกับความคิดของอาร์โนลด์ และเฟลด์แมน ดังเช่น

ไซมอน (Simon. 1958 : 12) กล่าวว่า ความขัดแย้งเกิดจากการตัดสินใจ เพราะเหตุที่คนหรือกลุ่มต้องเกิดความคับข้องใจต่อการเลือกเพียงสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

ออร์แกน และแฮมเมอร์ (Organ and Hamner. 1982 : 267 - 271) กล่าวว่า ภาระงานมาก (Job Overload) ความขัดแย้ง และความคลุมเครือในบทบาทเป็นส่วนหนึ่งของสาเหตุแห่งความกดดันในหน่วยงาน ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจทำงานทั้งสิ้น

เจนิส และมานน์ กล่าวว่า การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ จะเกิดขึ้นเฉพาะเวลาที่บุคคลมีระดับความกดดันสูงพอเหมาะที่จะกระตุ้นให้ผูกพันกับกระบวนการตัดสินใจที่ดีที่สุดจากบรรดาตัวเลือกทั้งหมด แต่ไม่ใช่สูงเกินไปจนทำให้ผู้ตัดสินใจอ่อนเพลียเสียก่อน (Arnold and Feldman. 1986 : 404 ; citing Janis and Mann. 1977)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มีผู้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบทบาทที่มีความคลุมเครือและมีความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับผู้นำและหัวหน้าภาควิชา ดังนี้

ฟรีสตัน (Freeston. 1985 : 107) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม ผู้นำกับผลที่เกิดแก่ลูกน้องในด้านความผูกพันในหน่วยงาน ความคลุมเครือในบทบาทและความขัดแย้งในบทบาท โดยศึกษาจากครู 115 คน ในโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา 6 แห่ง ในรัฐคอนเนคติกัต สหรัฐอเมริกา เครื่องมือที่ใช้ศึกษา 4 อย่างคือ The Measurement of Substitute for Leadership ของ Kerr and Jermier (1978). The Organizational Commitment Scale ของ Porter, Steers, Mowday, and Boulian. (1974). The Role Questionnaire ของ Rizzo, House, Lirtzman (1970) และ The Leader Behavior Description Questionnaire ของ Halpin. (1957) ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์อย่างเห็นได้ชัดกับความขัดแย้งในบทบาทและพฤติกรรมผู้นำมีความผูกพันในหน่วยงาน แม้จะเป็นความสัมพันธ์ที่ไม่เห็นได้ชัดก็ตาม

การศึกษาวิจัยของฟรีสตัน สอดคล้องกับการศึกษาของ ยอร์ค ตรงที่ผู้นำมีพฤติกรรมที่สัมพันธ์กับความขัดแย้งและความคลุมเครือของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยที่ ยอร์ค (York. 1984 : 152) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของคณะศึกษาศาสตร์กับความขัดแย้งในบทบาทและความคลุมเครือในบทบาทของหัวหน้าภาควิชา โดยศึกษาจากหัวหน้าภาควิชาของคณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยของรัฐในเขตการศึกษาตอนใต้ (Southern Regional Education Board) จำนวน 234 คน ปรากฏผลว่ามีความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของคณะดีกับความขัดแย้งในบทบาทและความคลุมเครือในบทบาทของหัวหน้าภาควิชา

และประสบการณ์ด้านการศึกษา ทั้งหมดของหัวหน้าภาควิชาสัมพันธ์กับความขัดแย้งในบทบาทและความคลุมเครือในบทบาทของหัวหน้าภาควิชาด้วย และยังพบอีกว่า คนที่มีพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ต่ำ ทำให้หัวหน้าภาควิชาจะมีระดับความขัดแย้งในบทบาทและความคลุมเครือในบทบาทสูง นอกจากนี้ ผู้ศึกษาได้สรุปข้อค้นพบจากการวิเคราะห์ว่า

1. พฤติกรรมของคนดีในคณะศึกษาศาสตร์เป็นสิ่งที่สำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในบทบาทและความคลุมเครือในบทบาทแก่หัวหน้าภาควิชา
2. ประสบการณ์ทางการศึกษาทั้งหมดของหัวหน้าภาควิชาช่วยลดความขัดแย้งและความคลุมเครือในบทบาทของหัวหน้าภาควิชาลงได้
3. ความขัดแย้งและความคลุมเครือในบทบาทของหัวหน้าภาควิชาจะลดลงได้ เมื่อคนดีมีพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์และด้านกิจสัมพันธ์สูง

แครอล ได้ศึกษาเรื่องความขัดแย้ง เช่นเดียวกับ ฟรีสตัน และ ยอร์ค ต่างกันตรงที่แครอล ไม่ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำอย่างเดียว แต่ศึกษาพฤติกรรมผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย พบว่าความขัดแย้งนั้นเนื่องมาจากตำแหน่ง ถูกคาดหวังจากผู้ที่อยู่ระดับสูงกว่า และต่ำกว่า คือ แครอล (Carroll. 1974 : 51 - 64) ได้ศึกษาความขัดแย้งในบทบาทของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยฟลอริดา สหรัฐอเมริกา พบว่า หัวหน้าภาควิชาที่มีความขัดแย้งในบทบาทเกี่ยวกับตำแหน่งของตน เนื่องจากผู้บังคับบัญชาเพี้ยนไปต้องการให้เป็นผู้บริหาร ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการให้เป็นผู้ร่วมงานทางวิชาการ ทำให้หัวหน้าภาควิชาปราศจากความพึงพอใจในตำแหน่งของตน

นักการศึกษาอีกผู้หนึ่งคือ ไกรเนอร์ (Groner. 1978 : 125 - 143) สนับสนุนว่า การปราศจากความคลุมเครือของงาน ทำให้คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกลุ่มดีขึ้น โดย ไกรเนอร์ ใช้มาตราวัดบรรยากาศของกลุ่มของ ฟิดเลอร์ (Fiedler's Group Atmosphere Scale) วัดคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำสมาชิกในกลุ่ม สรุปได้ว่าคุณภาพของความสัมพันธ์ขึ้นอยู่กับความชัดเจนของงาน

ส่วนการศึกษาที่เกี่ยวกับบทบาทการทำงานของสตรีนั้น มีผู้ศึกษาไว้ว่า สตรีที่ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารนั้น ส่วนมากมักมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุรุษในครอบครัวผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งทางการบริหารมาก่อน จึงทำให้สามารถสืบทอดลักษณะความเป็นผู้บริหารได้ (Skordas. 1988 : 1338 - A) เช่น สตรีที่มีความสนิทสนมกับบิดาหรือสามีที่เป็น หรือเคยเป็นผู้บริหารหรือผู้นำ จะทำให้สตรีผู้นั้นมีโอกาสก้าวขึ้นสู่ความเป็นผู้บริหารหรือผู้นำได้มากกว่า เป็นต้น

ผู้ทำการวิจัยหลายคน พบว่า สตรีใช้วิธีการประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมมากกว่าบุรุษ (Shakeshaft. 1987 : 187) จากการศึกษาด้วยวิธีการสังเกต พบว่า สตรีใช้ยุทธศาสตร์การวางแผนร่วมกันในการประชุมมากกว่าบุรุษ และใช้วิธีฉีกก้างกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ (Fairholm and Fairholm. 1984 : 68 - 72) งานเขียนที่กล่าวถึงการใช้อำนาจการตัดสินใจของสตรีนั้น พบว่า สตรีใช้อำนาจส่วนตน แสวงหาความร่วมมือมากกว่าการใช้อำนาจอย่างเป็นทางการ ทั้งนี้มีการศึกษาการเล่นของเด็กมาสนับสนุน โดยพบว่า เพื่อให้ขณะเกมการเล่น เด็กหญิงจะร่วมมือและแบ่งปันกัน ฉะนั้นเมื่อเติบโตขึ้น สตรีจึงมีทักษะด้านความร่วมมือเพื่อใช้ในกระบวนการตัดสินใจอันเนื่องมาแต่การเล่นในวัยเด็ก (Neuse. 1978 : 436 - 441)

จากการสำรวจวิธีการบริหารทางการศึกษาของสตรีอเมริกัน พบว่าสตรีนั้นไม่ผูกขาดการอภิปรายในที่ประชุม ซึ่งทำให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีการประชุมกับลูกน้องเพื่อให้ร่วมพิจารณาความเป็นไปได้ที่อาจเกิดขึ้นด้วยคำพูดเชิงชวนให้ตอบสนองความไม่แน่ใจหรือลังเล เช่น คิดว่า.... เดาเอาว่า.... สงสัยว่า.... เป็นต้น ทำให้สามารถรับการตอบสนองเฉพาะเจาะจง (Pitner. 1981 : 293) นอกจากนี้ยังพบว่าอาจารย์ใหญ่ชายตัดสินใจโดยลำพังในขณะที่อาจารย์ใหญ่หญิงตัดสินใจด้วยการปรึกษาหารือ (Charters and Jovick. 1981 : 316) ยิ่งไปกว่านั้นยังมีผู้พบว่าผู้บริหารสตรีที่รักตรองและประเมินการตัดสินใจของตนบ่อยกว่าบุรุษ (Hoyle. 1969 : 23 - 24 ; Morsink. 1970 : 80 - 87)

มีผู้ศึกษาความเห็นเกี่ยวกับการทำงานที่แตกต่างกันระหว่างหญิงและชายในด้านต่าง ๆ หลายด้าน ได้แก่

เฮนนิ่ง และจาร์ดีม (Henning and Jardim. 1977) สัมภาษณ์ผู้บริหารหญิงชาวอเมริกัน 108 คน และสำรวจผู้บริหารทั้งหญิงและชาย จำนวน 3,000 คน ได้สรุปว่าผู้บริหารหญิงและชายมีมุมมองเกี่ยวกับอาชีพแตกต่างกัน และมีฐานคิดและการรับรู้เกี่ยวกับชีวิตภายในองค์การต่างกันด้วย ข้อแตกต่างระหว่างผู้บริหารหญิงกับชายที่สำคัญก็คือ

1. มโนทัศน์ของเวลาที่สัมพันธ์กับอาชีพ ผู้บริหารหญิงหวังความก้าวหน้าในอาชีพในระยะยาวมากกว่าผู้บริหารชาย ผู้บริหารหญิงจะแยกการตัดสินใจเกี่ยวกับอาชีพออกจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการทำงานแต่ละวัน แต่ผู้บริหารชายจะพิจารณาสิ่งทั้งสองไปพร้อม ๆ กัน
2. ความก้าวหน้า ผู้ชายจะพยายามกำหนดยุทธศาสตร์ในการสร้างเงื่อนไข หรือสถานการณ์เพื่อความก้าวหน้าของตน แต่ผู้หญิงมักจะสรุปว่าความสามารถและสมรรถภาพที่สูงจะเป็นเงื่อนไขในการสร้างความก้าวหน้า ผู้บังคับบัญชาจะสนับสนุนและส่งเสริมตามความสามารถและสมรรถภาพของบุคคล
3. การเสี่ยง หญิงและชายรับรู้เกี่ยวกับการเสี่ยงและผลที่จะเกิดตามมาของการเสี่ยงแตกต่างกัน ผลจากสิ่งนี้ทำให้หญิงและชายมีพฤติกรรมเกี่ยวกับการตัดสินใจแตกต่างกัน ผู้ชายมองความเสี่ยงในรูปของการจะได้หรือจะเสียในอนาคต ผู้หญิงมองความเสี่ยงเฉพาะด้านผลของการสูญเสียสิ่งที่จะได้ในปัจจุบัน
4. เป้าหมายของอาชีพกับเป้าหมายส่วนบุคคล ผู้ชายไม่ค่อยแยกเป้าหมายของอาชีพและเป้าหมายส่วนบุคคลออกจากกัน แต่ผู้หญิงจะแยกเป้าหมายของอาชีพออกจากเป้าหมายส่วนบุคคลอย่างชัดเจน
5. การรับรู้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมขององค์การ ผู้บริหารชายจะคาดหวังว่าปัญหาต่าง ๆ จะเกิดจากบุคลิกภาพและความสามารถของทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้ชายจึงมักจะเอาตัวไปผูกพันกับคนบางคนในองค์การ โดยที่คน ๆ นั้นอาจสอนงานให้ ให้ความคุ้มครอง หรือช่วยสนับสนุนให้ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งตรงกันข้ามกับผู้บริหารหญิงมุ่งที่ทักษะและความสามารถของตนที่ใช้ในการทำงานให้ดี โดยไม่หวังว่าจะมีใครมาช่วยส่งเสริมให้ก้าวหน้า ไม่สนใจจะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งแวดล้อม

ข้อแตกต่างระหว่างผู้บริหารหญิงและชายที่มีข้อสรุปแตกต่างไปจากการศึกษาของ เฮนนิ่ง และจารย์ติม เช่น เฮนเดอร์สัน (Henderson. 1984 : 2712 - A) ได้ศึกษาการรับรู้ในประสิทธิภาพของสตรีในการเป็นผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาลในเมสซัสเซตส์ ผลการศึกษา พบว่าผู้บริหารทั้งหญิงและชายปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพได้เท่าเทียมกัน แต่ผู้บริหารหญิงจะทำได้ดีกว่าในพฤติกรรมผู้นำด้านการสอนและการสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน ส่วนผู้บริหารชายจะทำได้ดีกว่าในพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธ์กับนักเรียน ด้านการตัดสินใจและด้านบริหารทั่วไป

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำระหว่างผู้บริหารหญิงและชายด้านการใช้แบบของผู้นำที่มีผู้ศึกษาไว้ เช่น แลนด์แฟร์ (Landfair. 1985 : 39 - A) ได้ศึกษาเปรียบเทียบแบบของผู้นำของผู้บริหารหญิงในสถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานธุรกิจ ผลปรากฏว่า ผู้บริหารหญิงในหน่วยงานทั้ง 2 ไม่มีความแตกต่างกันด้านการใช้แบบของผู้นำ คือต่างใช้พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานสูง/มุ่งสัมพันธ์สูง และมีความยืดหยุ่นในการใช้แบบของผู้นำ

มีการศึกษาที่สนับสนุนการศึกษาของแลนด์แฟร์ แต่ได้ข้อสรุปที่ต่างออกไป เช่น เซอร์จิอวานนิ (Sergiovanni. 1987 : 89) ได้อ้างถึงงานวิจัยของเมสกิน (Meskin) ผู้ทำการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างอาจารย์ใหญ่ชายและหญิงในโครงการผู้นำของ ฟลอริดา (Florida Leadership Project) ซึ่งสรุปผลจากการศึกษาได้ว่า อาจารย์ใหญ่หญิงใช้พฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตยและทำหน้าที่การบริหารได้ผลบ่อยครั้งมากกว่าอาจารย์ชาย

เมื่อศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับบทบาทการบริหารงานระหว่างผู้บริหารทางการศึกษาหญิงและชายแล้ว พบว่ามีความแตกต่างกันในรายละเอียดมาก อาทิ ผู้บริหารหญิงมีสิ่งต่อไปนี้มากกว่า เช่น ความเป็นประชาธิปไตย การบริหารที่ได้ผลบ่อยครั้ง มองการเสี่ยงเฉพาะการสูญเสียสิ่งที่จะได้ในปัจจุบัน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครองและชุมชน เป็นต้น ฉะนั้นหากมองบทบาทด้านลักษณะที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ น่าจะได้ผลที่ควรแก่การสนใจอีกประเด็นหนึ่ง

การตัดสินใจ

ความสำคัญของการตัดสินใจ

การตัดสินใจ (Decision Making) เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางนับเป็นเวลาที่สมควรมาแล้วว่าเป็นหัวใจของการบริหาร ไชมอน (Simon. 1950 : 1) กล่าวถึงการตัดสินใจว่า "ทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการบริหาร ต้องรวมเอาหลักการของหน่วยงานที่ประกันได้ว่า มีการตัดสินใจที่ถูกต้องไว้ด้วย" ต่อมาเมื่อผู้เสนอทฤษฎีทางการบริหารขึ้นเมกว่า "การบริหารคือการตัดสินใจ" (Griffiths. 1959 : 89) และยิ่งไปกว่านี้ผู้เขียนว่า "กระบวนการตัดสินใจแสดงถึงสมองและระบบประสาทของหน่วยงาน" (Draft. 1983 : 344) ซึ่งคำกล่าวเหล่านี้ ล้วนแสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นที่การตัดสินใจ ว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการบริหาร

การตัดสินใจเป็นลักษณะความรับผิดชอบของผู้บริหาร (Cartwright and Zander. 1953 : 549 ; Etzioni. 1961 : 91 ; Boles and Davenport. 1975 : 154 - 158 ; Adair. 1979 : 50 ; Hersey and Blanchard. 1988 : 86 ; Koontz and Weihrich. 1988 : 438) กล่าวคือ ผู้บริหารต้องกระตุ้นและทำให้เกิดการตัดสินใจที่สามารถนำไปปฏิบัติได้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถมองเห็นแนวทางที่จะตัดสินใจได้ ความสำคัญของการตัดสินใจนี้ เกี่ยวข้องอย่างมากกับตำแหน่งของบุคคล อาทิ การตัดสินใจที่ไม่สำคัญเพียงของผู้บริหารระดับสูง อาจเป็นการตัดสินใจที่มีความสำคัญมากของบุคคลผู้อยู่ระดับต่ำกว่า (Moody. 1983 : 2 ; Robbins. 1986 : 240 ; Rodriques. 1988 : 44) กระบวนการตัดสินใจจึงเป็นสิ่งที่ละเอียดอ่อนที่ผู้ทำงานทุกคนควรรับรู้และเข้าใจจนสามารถปฏิบัติได้ถูกต้อง (สมพงษ์ เกษมสิน. 2517 : 217 ; Anderson. 1988 : 684) ซึ่งความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการตัดสินใจอันมีดังนี้ (Putti. 1987 : 204 - 205)

1. ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตัดสินใจในสิ่งที่มีความสำคัญ และผู้บริหารระดับล่างมีการตัดสินใจต่อสิ่งที่จำเป็นต้องงานด้วย จึงอาจกล่าวได้ว่า การตัดสินใจนั้นเปลี่ยนแปลงไปในแต่ละระดับ คือผู้บริหารระดับสูงต้องแบกรับการรับผิดชอบอันใหญ่หลวง มีการตัดสินใจที่เห็นผลในระยะยาว ส่วนผู้ที่อยู่ระดับล่างก็รับผิดชอบหย่อนลงและมีการตัดสินใจที่เห็นผลได้ในระยะสั้น

2. การนำการตัดสินใจไปปฏิบัติ เป็นขั้นตอนสำคัญของกระบวนการตัดสินใจ
 3. การตัดสินใจ ไม่จำเป็นต้องปรากฏเป็นการกระทำเสมอไป บางครั้งการยับยั้งการกระทำ หรือการถ่วงเวลาไว้ อาจเป็นการตัดสินใจที่ดีได้ด้วย
 4. ข่าวสารที่ดีเพียงอย่างเดียว อาจไม่เป็นการเพียงพอและเหมาะสมแต่จะต้องเป็นข่าวสารที่เที่ยงตรง และเชื่อถือได้ ทั้งมีความสมบูรณ์พอที่จะนำมาใช้ตัดสินใจได้
 5. ทุกคนในหน่วยงานล้วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจทั้งสิ้น เกี่ยวข้องโดยความเชี่ยวชาญ ความสามารถเฉพาะและงานที่ทำอยู่ในแต่ละระดับ ฉะนั้นการจะปรับปรุงการตัดสินใจให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพนั้น ความสามารถของทุกคนในหน่วยงานต้องได้รับการปรับปรุงด้วย ไม่ใช่เฉพาะของบุคคลที่เป็นกุญแจสำคัญในหน่วยงานเท่านั้น
 6. เมื่อถึงเวลาที่ต้องตัดสินใจแล้ว ก็ต้องตัดสินใจ จะไม่มีการคอยให้ถึงเวลาที่ดี (ฤกษ์ดี) เสียก่อน มิฉะนั้นก็อาจต้องเสียประสิทธิผลของงานไป การผลัดวันประกันพรุ่งในการตัดสินใจหรือการพ่วงเพื่อยั่วให้ชักช้า คือการกระทำที่เป็นปฏิปักษ์ต่อความก้าวหน้าโดยแท้
- การตัดสินใจเป็นสิ่งที่ต้องพัฒนา เพื่อให้การบริหารมีประสิทธิภาพและมีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น ซึ่ง เทเลอร์ (Taylor, 1982 : 155 - 156) ได้สรุปความคิดเห็นของบุคคลต่าง ๆ ที่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาการตัดสินใจ ไว้ดังนี้

โลห์ที (Lohti, n.d.) กล่าวว่า "ประสิทธิภาพของการตัดสินใจ คือความสามารถที่ผู้บริหารการศึกษาส่วนใหญ่ ต้องการพัฒนาหรือทำให้กล้าแข็ง"

ลอมบาร์ดี (Lombardi, 1974) และเฟรมัธ (Freimuth, 1975) เร่งเร้าให้ผู้บริหารในวิทยาลัยพัฒนาสมรรถภาพเกี่ยวกับทักษะในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ซึ่งทักษะเหล่านี้จะช่วยให้สามารถเผชิญกับปัญหาที่ยากได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

แฮมมอนส์ และวอลเลซ (Hammons and Wallace, 1976) ยืนยันให้มีการปรับปรุงพฤติกรรมตัดสินใจของผู้บริหารทางวิชาการ ด้วยการสำรวจหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัย จำนวน 1,098 คน พบว่า "ความต้องการที่เน้นมากเพื่อให้พัฒนายิ่งขึ้น คือ ทักษะในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ"

จากการประชุมผู้บริหารระดับสูง เมื่อวันที่ 13 - 14 กุมภาพันธ์ ค.ศ. 1978 ที่เมืองเดนเวอร์ (Denver) มลรัฐโคโลราโด (Colorado) ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งจัดโดย The National Center for Higher Education Management Systems นั้น ผู้เข้าประชุมต่างเห็นให้มีการอภิปรายการบริหารการตัดสินใจ

เมื่อเป็นที่ยอมรับว่าการตัดสินใจมีความสำคัญต่อผู้บริหารที่มีความรับผิดชอบในการะหน้าที่ของตน และการพัฒนาการตัดสินใจให้มีคุณภาพเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องสร้างให้เกิดขึ้น เช่นนี้ เรื่องการตัดสินใจจึงเป็นเรื่องที่ควรแก่การศึกษาอย่างย่งเรื่องหนึ่ง

ตัวแบบของการตัดสินใจ

เนื่องจากการตัดสินใจ มีส่วนเกี่ยวข้องกับสิ่งต่าง ๆ มาก อาทิ ด้านสาขาวิชา มีวิชาที่เกี่ยวข้องหลายสาขา เช่น เศรษฐศาสตร์ วิทยาศาสตร์ การบริหาร รัฐศาสตร์ จิตวิทยา สังคมวิทยา และนโยบายธุรกิจ เป็นต้น ด้านกิจกรรม มีกิจกรรมเกิดขึ้นหลายระดับ เป็นต้นว่า ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับหน่วยงาน ด้านตัวแปร มีตัวแปรในการตัดสินใจมาก เช่น สมรรถภาพทางความคิดของผู้ตัดสินใจ การสื่อสารทางความคิด และค่านิยมระหว่างบุคคล การคำนวณทางคณิตศาสตร์ที่จะระบุทางเลือกสูงสุด เป็นต้น (Chaffee. 1983 : 5) ดังนั้น จึงมีผู้เสนอตัวแบบ (Model) ของการตัดสินใจขึ้น ตัวแบบที่เห็นว่าสำคัญมีดังนี้

1. ตัวแบบคลาสสิก : ยุทธศาสตร์การทำให้ได้สูงที่สุด (The Classical Model : An Optimizing Strategy)

ตัวแบบคลาสสิก ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า การตัดสินใจควรมีเหตุผลที่สมบูรณ์ที่ดี แสวงหาทางเลือกที่เป็นไปได้ที่ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ (Hoy and Miskel. 1987 : 316 - 317)

ตัวแบบนี้ ไม่สู้จะเป็นประโยชน์อย่างกว้างขวางแก่ผู้บริหารนัก ค่อนข้างจะเป็นอุดมคติเพราะการจะให้ข้อมูลข่าวสารที่สมบูรณ์ที่สุด มีทางเลือกที่ดีที่สุด ไม่อาจมีขึ้นได้ง่ายนัก และสมรรถภาพหรือคุณสมบัติที่จำเป็นในการตัดสินใจแบบนี้ไม่อาจค้นพบได้ในโลกของการบริหารที่เป็นจริง

2. ตัวแบบการบริหาร : ยุทธศาสตร์ความพอใจ (The Administrative Model: A Satisfying Strategy)

ตัวแบบการบริหารนี้ ผู้ริเริ่ม คือ ไชมอน (Simon. 1974 : 241) ซึ่งมีความเห็นว่าตัวแบบคลาสสิก (Classical Model) นั้นมีข้อจำกัด ตรงที่ทางเลือกที่ดีที่สุดนั้นเกิดขึ้นได้ยาก จึงหันมาใช้อยุทธศาสตร์ความพอใจโดยพยายามหาคำอธิบายที่จะช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจ

ตัวแบบนี้มาจากความเชื่อพื้นฐานของลิทซ์ฟีลด์ (Litchfield. 1956) และของไชมอน (Simon. 1957) ดังต่อไปนี้ (Hoy and Miskel. 1987 : 317 - 320)

1. กระบวนการตัดสินใจ เป็นวงจรของเหตุการณ์ ซึ่งประกอบด้วย การระบุและวินิจฉัยปัญหาซึ่งสะท้อนออกมาเป็นแผนเพื่อบรรเทาปัญหา การเริ่มวางแผนและการวัดความสำเร็จของแผน
 2. การบริหารเป็นกระบวนการตัดสินใจโดยบุคคลและกลุ่มบุคคลในหน่วยงานนั้น ๆ
 3. การมีเหตุผลที่สมบูรณ์ในการตัดสินใจนั้น เป็นสิ่งที่เป็นไปได้ จะนี้ผู้บริหารจึงแสวงหาสิ่งที่เป็จริง ที่เพียงพอให้เป็ที่พอใจได้เท่านั้น เพราะเขาไม่มีความรู้ความสามารถและสมรรถภาพพอที่จะทำให้กระบวนการตัดสินใจบรรลุสูงสุดได้
 4. หน้าที่พื้นฐานในการบริหาร คือการจัดสภาพแวดล้อมที่จะช่วยผู้ได้บังคับบัญชาในการตัดสินใจเพื่อที่จะให้พฤติกรรมของแต่ละบุคคลมีเหตุผลทั้งจากมุมมองของแต่ละบุคคลและขององค์การ
 5. กระบวนการตัดสินใจ เป็นรูปแบบทั่วไปของการปฏิบัติ ที่พบในการบริหารภารกิจต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล
 6. กระบวนการตัดสินใจจะเกิดขึ้นคล้ายกันหน่วยงานที่มีความซับซ้อนมากที่สุด
- จากความเชื่อพื้นฐานทั้ง 6 ประการดังกล่าว ทำให้ทฤษฎีนี้มีรูปแบบการตัดสินใจที่เป็นวัฏจักร มีพฤติกรรมที่เกิดขึ้นหมุนเวียนกันไปเป็นลำดับ คือ
- (1) การรู้และนิยามปัญหา
 - (2) เริ่มแผนปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย การวางโครงการ การสื่อสาร การดูแลและการประเมินผล
 - (3) พัฒนาแผนหรือวางแนวทางวิธีปฏิบัติ (4) กำหนดเกณฑ์ที่เหมาะสมเพื่อการลงมติ

(5) วิเคราะห์ปัญหา โดยจัดประเภท รวบรวมข้อมูล และระบุปัญหาที่ต้องจัดการ แม้วัฏจักรนี้จะมีลำดับความสำคัญ และมีขั้นตอนการปฏิบัติที่เป็นวงจรหมุนรอบอย่างต่อเนื่องก็ตาม ยังมีข้อแม้ว่าการปฏิบัติจริงนั้นอาจเริ่มตรงจุดใดก็ได้

ยุทธศาสตร์นี้ หากต้องการใช้ให้บังเกิดผลดี ควรอยู่ภายใต้การนำของผู้บริหาร คือ

1. ผู้นำต้องกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ เหตุผล และผลประโยชน์ เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ได้ผลที่สร้างความพอใจให้ทั้งบุคคลและหน่วยงาน
2. ผู้นำต้องกำหนดขอบข่ายการตัดสินใจที่สามารถสร้างความสมเหตุสมผลให้เกิดขึ้น เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถหาเหตุผลที่สมบูรณมาตัดสินใจได้
3. ผู้นำต้องจำกัดทางเลือกให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจัดสิ่งแวดล้อมที่ทำให้บทบาทแคบและชัดเจน

4. ผู้นำต้องกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน เลือกวิธีทำงานที่เหมาะสม และเมื่อเป้าหมายนั้นบรรลุผล ก็นำกลับมาใช้เป็นแนวทาง เพื่อดำเนินสู่เป้าหมายอื่น เช่นนี้เรื่อยไป

3. ตัวแบบส่วนที่เพิ่ม : ยุทธศาสตร์การจำกัดการเปรียบเทียบอย่างต่อเนื่อง

(The Incremental Model : A Strategy of Successive Limited Comparisons)

ตัวแบบส่วนที่เพิ่ม เป็นแนวคิดของลินด์บลอม (Lindblom. 1959, 1963) โดยเป็นตัวแบบที่เกิดจากการเปรียบเทียบตัวแบบคลาสสิก และตัวแบบบริหาร ทำให้ได้ตัวแบบใหม่ที่เชื่อว่ามีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น มีลักษณะการปฏิบัติดังนี้ (Hoy and Miskel. 1987 :

330)

1. การตั้งจุดประสงค์และการกำหนดทางเลือกเกิดขึ้นพร้อมกัน
 2. การตัดสินใจที่ดีคือ การที่ผู้ตัดสินใจทั้งหลายเห็นชอบด้วย โดยไม่คำนึงถึงวัตถุประสงค์
 3. จำนวนทางเลือกจะลดลงอย่างมาก หากพิจารณาเฉพาะทางเลือกที่คล้ายกัน
- ในสภาพปัจจุบัน

4. การวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจถูกจำกัดที่ความแตกต่างระหว่างเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับทางเลือกที่กำหนดขึ้น

5. วิธีการตัดสินใจที่หลีกเลี่ยงการใช้ทฤษฎี มักจะใช้การเปรียบเทียบทางเลือกอย่างต่อเนื่อง

4. ตัวแบบพิเคราะห์ผสม : ยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยน (The Mixed Scanning Model : An Adaptive Strategy)

ผู้บริหารหลายคนต้องตัดสินใจด้วยข้อมูลที่มีอยู่เพียงบางส่วนโดยไม่มีเวลาพอที่จะวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจได้ เอมีไต เอตซIONI (Amitai Etzioni. 1967, 1986, 1989) ได้เสนอตัวแบบการตัดสินใจดั้งเดิมของเขาขึ้นมาใหม่ ซึ่งสามารถครอบคลุมความซับซ้อนและความไม่แน่นอนต่าง ๆ ที่นับวันเพิ่มมากขึ้น และผู้บริหารต้องเผชิญอยู่ทุกคน เขาเรียกตัวแบบการตัดสินใจของเขาว่า "การตัดสินใจอย่างถ่อมตน" (Humble Decision Making) มีชื่อเรียกเป็นทางการว่า "การพิเคราะห์ผสม" (Mixed Scanning) หรือ "การตัดสินใจที่ปรับเปลี่ยนได้" (Adaptive Decision Making) เป็นตัวแบบที่รวมเอาตัวแบบบริหารกับตัวแบบที่เพิ่มเข้าด้วยกัน

ตัวแบบพิเคราะห์ผสม คือ การผสมผสานของการตรวจสอบข้อมูลทั้งด้านต้นและด้านลึก - สรุปการพิจารณาข้อเท็จจริงอย่างกว้าง ๆ และทางเลือกต่าง ๆ พร้อมรายละเอียดของการตรวจสอบ ซึ่งเน้นการใช้กับกลุ่มย่อยของข้อเท็จจริงและทางเลือกต่าง ๆ นั้น การตัดสินใจในระดับสูง (ในนโยบาย) ซึ่งเป็นการตัดสินใจพื้นฐานถูกนำมาผนวกเข้ากับการตัดสินใจในระดับต่ำ (ในรายละเอียด) ทำให้การตัดสินใจในระดับสูงได้ผล ตัวแบบพิเคราะห์ผสมรวมเอาความมีเหตุผลและความเข้าใจของตัวแบบบริหารมาไว้ พร้อมกับรวมเอาความยืดหยุ่นและการถือประโยชน์เป็นสำคัญ ของตัวแบบส่วนที่เพิ่มเข้าไว้ด้วย

ตัวแบบพิเคราะห์ผสมนี้มีรากฐานมาจากการแพทย์ เป็นวิธีการที่นักวิทยาศาสตร์กายภาพใช้ตัดสินใจอย่างได้ผล ไม่เหมือนตัวแบบส่วนที่เพิ่มคือแพทย์จะรู้ว่าจะต้องทำอะไรให้ได้ผล และส่วนใดของร่างกายที่ควรได้รับการเอาใจใส่อย่างเต็มที่ ยิ่งไปกว่านี้ยังไม่เหมือนกับผู้ตัดสินใจที่แสวงหาสิ่งที่ดีที่สุด คือไม่ได้เอาธุระเรื่องการวินิจฉัยแรกเริ่มกับทุกสิ่งที่มีอยู่ทั้งหมด ไม่ได้คอยรู้

ประวิติบุคคลทุกแง่มุมและไม่ได้คอยข้อมูลเชิงวิทยาศาสตร์ก่อนเริ่มการทดลองการรักษา แต่แพทย์จะสำรวจอาการของผู้ป่วย วิเคราะห์ความยากลำบากของผู้ป่วย เริ่มทดลองการรักษา และถ้าไม่ได้ผลจะพยายามใช้วิธีอื่น ๆ อีก (Etzioni, 1989 : 125)

ฮอย และมิสเคิล (Hoy and Miskel, 1991 : 316 - 317) กล่าวว่า กฎของตัวแบบพีเคาระห์ผสมมีความชัดเจน วิธีการปรับเปลี่ยนทฤษฎีที่อยู่ในกฎ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารทางการศึกษาอาจนำไปใช้ได้เป็นอย่างดี และเป็นวิธีการที่รวมเอาลักษณะยืดหยุ่น รอบคอบ และความเป็นไปได้จากความรู้ที่มีบางส่วนเหล่านี้เข้าไว้ด้วยกัน

กฎของตัวแบบพีเคาระห์ผสมได้แก่

1. การเน้นการลองผิดลองถูก เป็นสิ่งที่เหมาะสมอย่างยิ่งต่อการนำมาดัดแปลงใช้กับความรู้ที่มีอยู่บ้างแล้ว วิธีการมีอยู่ 2 ส่วน คือจุดที่จะเริ่มต้นในการแสวงหาทางเลือก และตรวจสอบผลเป็นระยะเพื่อปรับและเปลี่ยนวิธีการกระทำ อีกส่วนหนึ่งคือรู้ว่าแม้ความจริงจะพลาดข่าวสารที่สำคัญแต่ผู้บริหารก็ต้องปฏิบัติหน้าที่ จึงมีการตัดสินใจด้วยข้อมูลเพียงบางส่วนแล้วค่อย ๆ ดูแล ปรับให้เข้าสู่ข้อมูลใหม่ การนำยุทธศาสตร์การดัดแปลงมาใช้คือหลักของการปรับเปลี่ยน การยอมรับที่จะเปลี่ยนแปลงการกระทำเป็นสิ่งที่จำเป็น สิ่งสำคัญคือผู้บริหารต้องมองว่า การตัดสินใจแต่ละครั้งเป็นการทดลอง เป็นการคาดหวังที่จะปรับปรุงได้

2. การรอเวลา ซึ่งไม่ใช่สิ่งที่เลวร้ายเสมอไป ที่จริงแล้วคือการดัดแปลงปรับเปลี่ยนอีกวิธีหนึ่ง ซึ่งเกิดจากความรู้เพียงส่วนเดียว การคอยเวลาอาจช่วยให้รวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมได้มากขึ้น และทำให้ได้พิจารณาทางเลือกใหม่ ความถี่ของผลลัพธ์คือผลตอบแทนของความล่าช้า การตัดสินใจในระยะเวลาใกล้เคียงกัน และการแบ่งขั้นตอนการทำงาน คือ กลยุทธ์ 2 ประการ ในการถ่วงเวลา ซึ่งมีความหมายต่อการตัดสินใจ

3. การลดการเสี่ยง เป็นกลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนอีกวิธีหนึ่ง ยิ่งการคาดคะเนผลลัพธ์มีความแน่นอนน้อยเท่าใด ก็ยิ่งจะต้องหาทางเลือกหลาย ๆ ทางมาใช้ ซึ่งแน่นอนว่าทั้ง 2 วิธีนี้จะนำไปสู่ทิศทางที่ต้องการ

4. การทบทวนการตัดสินใจถือว่าเป็นกลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนอีกวิธีหนึ่ง ถ้าหากว่าการตัดสินใจสามารถทบทวนได้ในเวลาต่อ ๆ มา โดยไม่ทำให้เสียค่าใช้จ่ายมากนัก

จะมีประโยชน์มากต่อยุทธศาสตร์การตัดสินใจที่เป็นการทดลองและอยู่ในช่วงเวลาที่ปรับเปลี่ยนได้ การทบทวนการตัดสินใจหลาย ๆ ครั้ง เป็นการหลีกเลี่ยงต่อการผูกมัดการกระทำที่มากเกินไป เมื่อมีข้อมูลเพียงบางส่วนเท่านั้น

โดยสรุปแล้ว ตัวแบบพิเคราะห์ผสมมีลักษณะเด่นหลายประการ ดังนี้

1. นโยบายที่กว้างซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมได้
2. การตัดสินใจที่ดีที่สุดทำให้ได้ผลเป็นที่น่าพอใจและสอดคล้องกับนโยบายของ

องค์การ

3. การแสวงหาทางเลือก จำกัดเฉพาะสิ่งที่ใกล้เคียงกับปัญหา
4. ขบวนการที่ใช้วิเคราะห์ขึ้นอยู่กับข้อสมมติฐานที่ว่า แม้มีข้อมูลสำคัญ

ขาดหายไป แต่ก็จำเป็นต้องปฏิบัติ

5. ทฤษฎี ประสิทธิภาพและการเปรียบเทียบอย่างต่อเนื่องมักจะถูกนำมาใช้

พร้อม ๆ กัน

กลยุทธ์ในการตัดสินใจอาจจัดลำดับตามความสามารถที่จะเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ที่เพิ่มความไม่แน่นอนและความขัดแย้ง ถ้าการตัดสินใจทำได้ง่าย มีข้อมูลที่สมบูรณ์และมีความแน่นอนไม่มีความขัดแย้ง เช่นนี้ ก็เหมาะที่จะใช้กับกลยุทธ์แบบคลาสสิก แต่ถ้าไม่แน่นอนและมีความขัดแย้ง ก็เหมาะที่จะใช้กับตัวแบบบริหาร ถ้าเมื่อใดไม่มีการกำหนดทางเลือกที่เหมาะสมหรือผลลัพธ์จากทางเลือกนั้นคาดคะเนไม่ได้ ก็เหมาะที่จะใช้ตัวแบบส่วนที่เพิ่ม ส่วนตัวแบบพิเคราะห์ผสมนี้เหมาะสำหรับการใช้ตัดสินใจได้ทุกสถานการณ์ เพราะรวมเอาหลายกลยุทธ์เข้าไว้ด้วยกัน

การเปรียบเทียบตัวแบบทั้งสี่ที่กล่าวมาแล้ว ปรากฏผลดังต่อไปนี้ (Hoy and Miskel. 1991 : 318)

ตัวแบบวิเคราะห์

ตัวแบบส่วนที่ 1

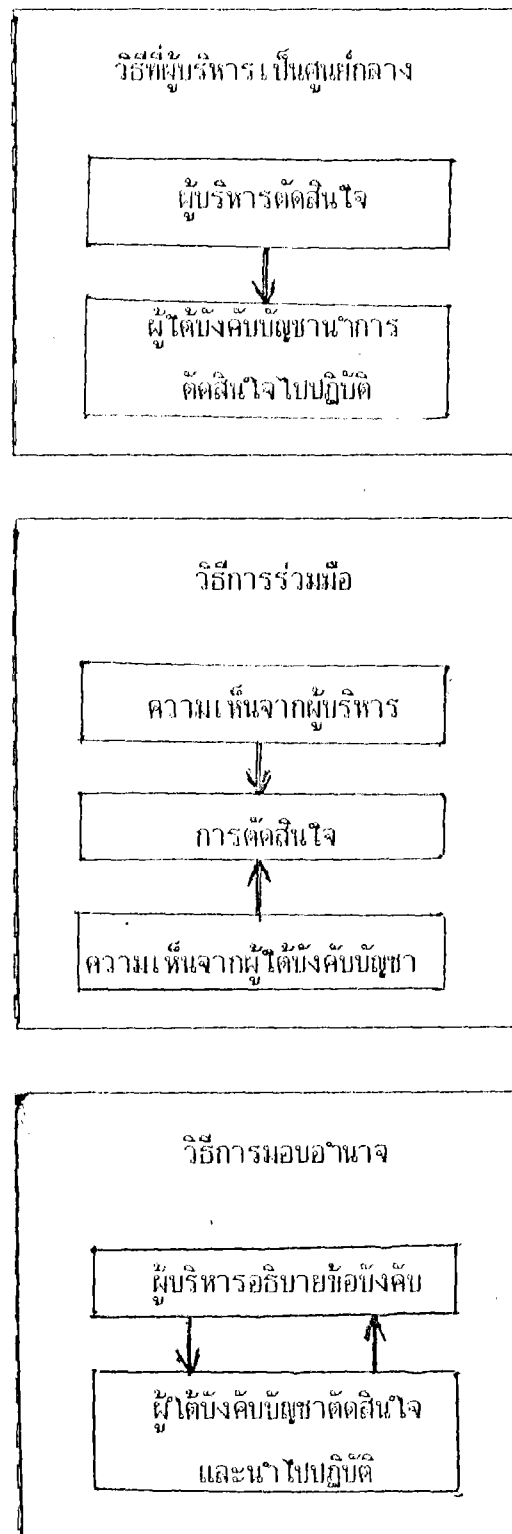
ตัวแบบบริหาร

ตัวแบบเวลาสถิติ

วัตถุประสงค์	วัตถุประสงค์ซึ่งค้นก่อนการกำหนดทางเลือก	วัตถุประสงค์ซึ่งค้นก่อนการกำหนดทางเลือก	วัตถุประสงค์และการกำหนดทางเลือก	วัตถุประสงค์และการกำหนดทางเลือก
การตัดสินใจ	การตัดสินใจคือ การวิเคราะห์วิธีการเป้าหมาย ซึ่งเป้าหมายแล้วจึงหาวิธีที่จะดำเนินการให้เป้าหมาย	การตัดสินใจเป็นแบบมีขั้นตอนวิธีการเป้าหมาย อย่างไรก็ตามเป้าหมายมักจะเปลี่ยนไปเนื่องจากผลของการวิเคราะห์	เนื่องจากวิธีการ-เป้าหมายไม่ได้แยกกัน การวิเคราะห์วิธีการ-เป้าหมาย จึงไม่เหมาะสม	เป็นจุดมุ่งหมายที่กว้างและวิธีการอยู่เป้าหมายที่ไม่ได้กำหนดไว้ตายตัว
การทดสอบว่า เป็นการตัดสินใจที่ดี	อยู่ที่วิธีการที่ดีที่สุดที่บรรลุเป้าหมายได้ (ดีที่สุด)	อยู่ที่วิธีการที่มองเห็นที่พอใจว่านำไปสู่เป้าหมายได้ ซึ่งเกิดจากการสร้างขอบเขตของภาวะการตัดสินใจ (มองเห็นที่พอใจ)	ผู้ตัดสินใจเห็นด้วยกับทางเลือก โดยไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดที่จะบรรลุเป้าหมาย (เปรียบเทียบผลสำเร็จ)	ผลที่ปรากฏขึ้นเป็นข้อเท็จจริงตรงกับนโยบายของหน่วยงาน (ปรับให้เป็นที่พอใจ)
การทำงาน	วิเคราะห์อย่างครอบคลุมโดยพิจารณาทางเลือกทุกทางและผลที่จะตามมาทุกอย่าง	พยายามแสวงหาข้อเท็จจริงกระทั่งสามารถกำหนดทางเลือกที่มีเหตุผล	จำกัดการค้นพบและวิเคราะห์เป็นทางเลือกที่เหมือนภาวะการที่เพิ่มขึ้น และเลือกทางเลือกอื่น ๆ และผลลัพท์ที่สำคัญเสีย	จำกัดการค้นพบและวิเคราะห์ทางเลือกที่ใกล้เคียงจากตัวแบบส่วนที่เพิ่มเติมที่ประเมินทางเลือกทั้งหมดที่กำหนดขึ้นตามนโยบายกว้างๆ
ความถี่	ขึ้นอยู่กับทฤษฎีที่แนะนำตัดสินใจ เป็นอย่างมาก	ขึ้นอยู่กับทั้งทฤษฎีและประสบการณ์ในการตัดสินใจ	เห็นว่าทฤษฎีขึ้นยังไม่พอเพียงกับปัญหาที่ซับซ้อน การเปรียบเทียบอย่างถี่ถ้วน จะลดหรือกำจัดความจำเป็นที่ต้องใช้ทฤษฎี	นำทฤษฎี, ประสิทธิภาพและการเปรียบเทียบเกี่ยวกับความสำเร็จมาพิจารณา

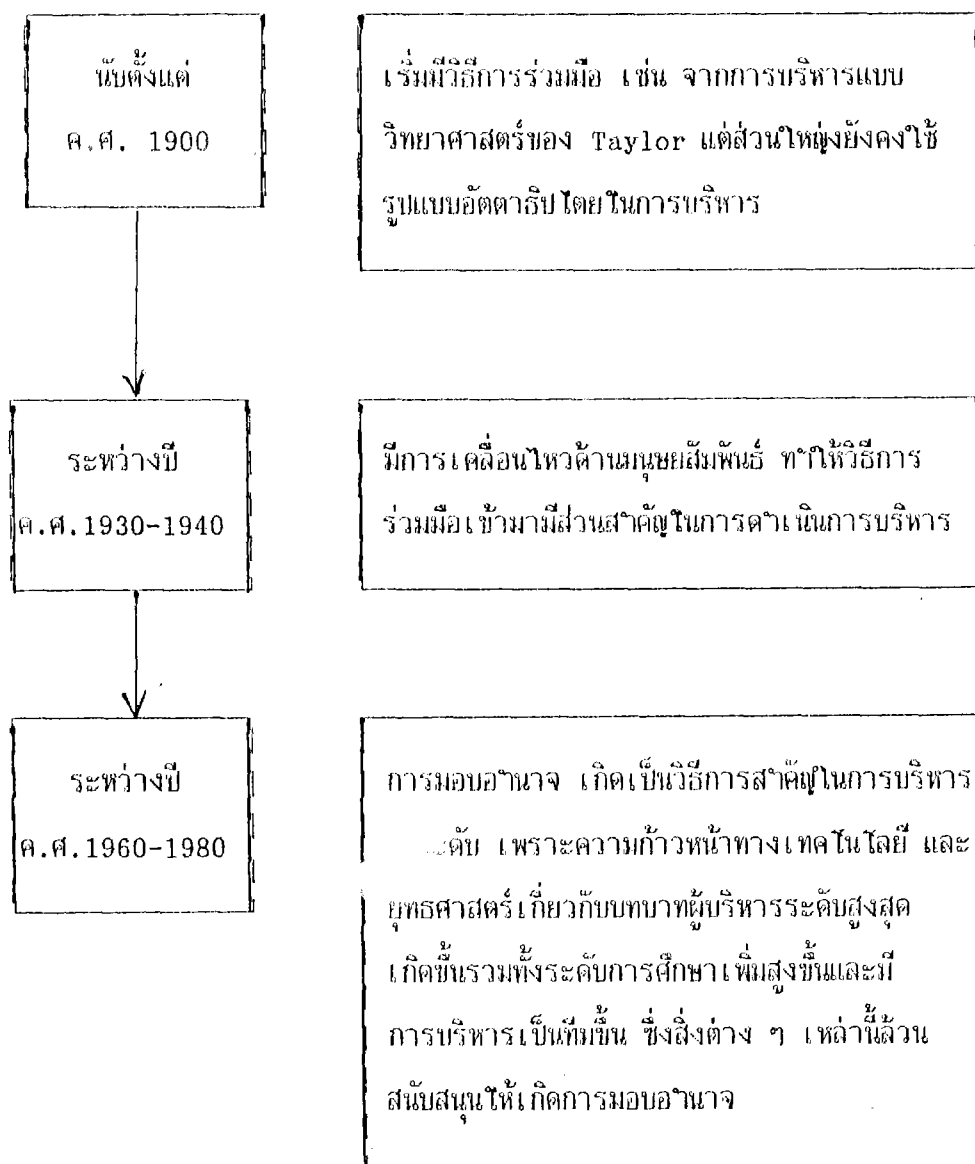
กระบวนการของการตัดสินใจ

กระบวนการตัดสินใจเป็นแง่มุมสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งในการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งขึ้นอยู่กับพิจารณาถึงการใช้อำนาจในการตัดสินใจ โดยวิธีที่ผู้บริหารถือตนเองเป็นศูนย์กลาง กับ การใช้วิธีการการมีส่วนร่วมและการมอบอำนาจ ซึ่งทั้ง 2 วิธีหลังมีความคล้ายคลึงกันคือ การให้ผู้บังคับบัญชาเข้าร่วมในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบของหัวหน้า แตกต่างกันตรงที่การมีส่วนร่วมนั้น ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ให้ข้อมูลหรือความเห็นเพื่อการตัดสินใจ หรืออาจร่วมในการเลือกทางเลือกด้วย ส่วนการมอบอำนาจนั้น หัวหน้าแบ่งความรับผิดชอบให้ผู้บังคับบัญชาไปตัดสินใจเอง อาจสรุปให้เห็นความแตกต่างระหว่างกระบวนการตัดสินใจทั้ง 3 วิธี คือวิธีที่ผู้บริหารตัดสินใจเอง วิธีการมีส่วนร่วม และวิธีมอบอำนาจด้วยแผนภาพดังต่อไปนี้ (Anderson. 1988 : 162)



ภาพประกอบ 3 เปรียบเทียบกระบวนการตัดสินใจที่ผู้บริหารเป็นศูนย์กลาง วิธีการร่วมมือและวิธีการมอบอำนาจ

แนวคิดเกี่ยวกับการร่วมมือและการมอบอำนาจในการตัดสินใจเกิดขึ้นภายหลังจากยุค
การบริหารด้วยวิธีทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งมีวิวัฒนาการดังนี้ (Anderson. 1988 : 163)



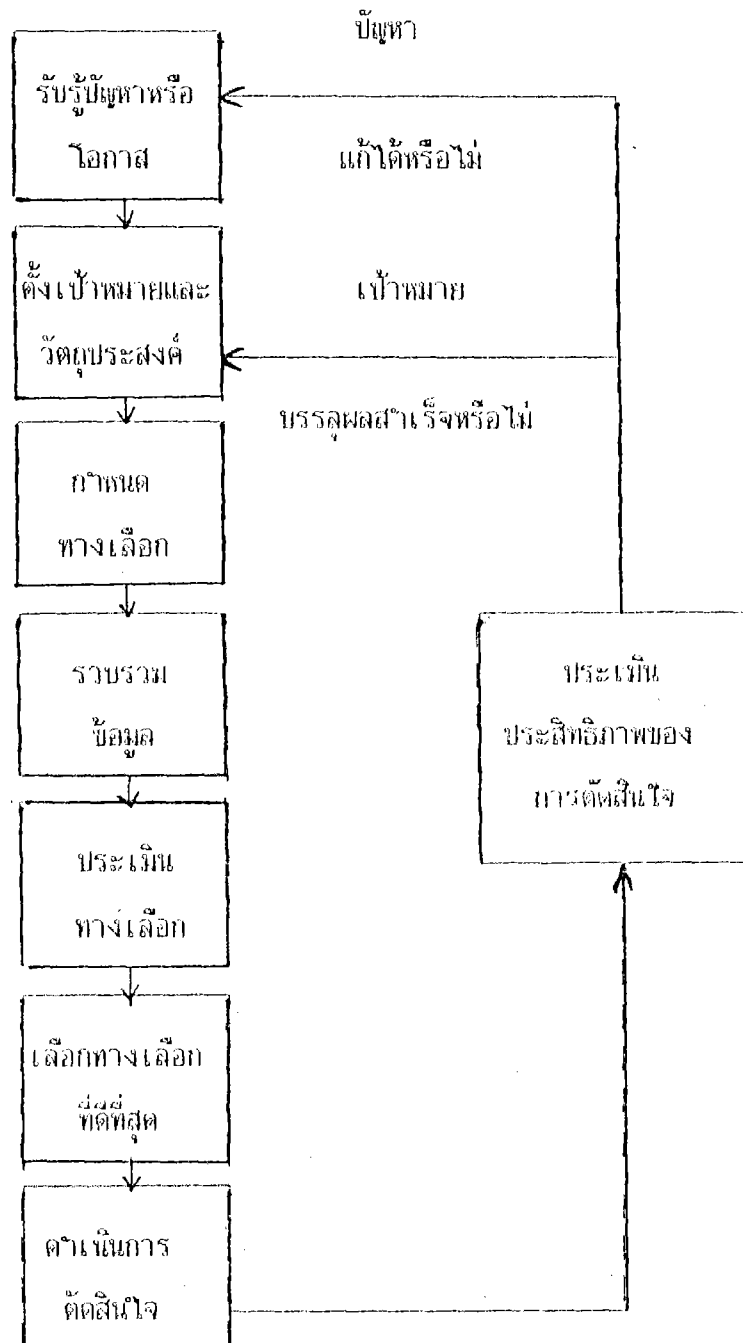
ภาพประกอบ 4 แสดงวิวัฒนาการของกระบวนการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นกระบวนการต่อเนื่อง และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ได้บังคับบัญชา เป็นสิ่งจำเป็นต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร งานวิจัยของเฮมพิล และคนอื่น ๆ (Hemphill and others. 1962) สนับสนุนแนวความคิดข้างต้น ศึกษาโดยนครใหญ่ 232 คน จากโรงเรียนประถมศึกษาต่าง ๆ ทั่วประเทศ 20 แห่ง มารวมกันเป็นเวลาหนึ่งสัปดาห์ เพื่อเปรียบเทียบการตัดสินใจและการกระทำของครูใหญ่เหล่านี้ ผู้วิจัยจำลองสถานการณ์ที่พยายามให้เหมือนโรงเรียนจริงที่คัดเลือกมาและปัญหาทางการบริหารทั้งหลายก็นำมาจากสถานการณ์จริงในโรงเรียน ผู้เข้าร่วมโครงการทุกคนต้องตัดสินใจเกี่ยวกับงานหลายอย่าง เช่น ให้เขียนบทความลงในหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น ให้สังเกตและให้คะแนนครูที่เริ่มสอนใหม่ ให้จัดเทปการกล่าวสุนทรพจน์แก่สมาคมครูและผู้ปกครอง ให้ร่วมการประชุมและร่วมสังสรรค์กับชุมชน และให้ตัดสินใจปัญหาหลายอย่างคละกัน ซึ่งแต่ละคนมีรายการปัญหาเหล่านั้นอยู่แล้ว นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้รวบรวมข้อมูลด้านชีวประวัติและบุคลิกภาพของผู้เข้าร่วมไว้ด้วย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ปรากฏว่ามีความแตกต่างกัน 2 ประการ ในด้านการตัดสินใจคือ (1) ครูใหญ่บางคนเน้นที่การเตรียมเพื่อปฏิบัติ ในขณะที่ครูใหญ่คนอื่นเน้นที่การปฏิบัติจริง (2) ครูใหญ่บางคนทำงานเพื่อแก้ปัญหามากกว่าคนอื่น ในทุกขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจ กล่าวคือ ครูใหญ่บางคนขยันและทำงานมากกว่าเป็น 4 เท่าของคนอื่นที่เกียจ ผลสรุปจากการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ผู้ตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ มีการเตรียมการล่วงหน้าเป็นส่วนใหญ่ เพื่อหาข้อมูล แยกความแตกต่างระหว่างความจริงกับความเห็น และใช้ความเห็นของผู้อื่นมาประกอบ ส่วนผู้ที่ด้อยประสิทธิภาพในการตัดสินใจคือผู้ที่ด่วนตอบว่า ใช่ หรือ ไม่ใช่ โดยปราศจากการเตรียมการล่วงหน้า (Hoy and Miskel. 1987 : 336)

จากการศึกษาทฤษฎีและวรรณกรรมเกี่ยวกับการตัดสินใจ พบว่ามีกระบวนการในการตัดสินใจหลายแบบ ในที่นี้จะกล่าวถึงแบบที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. การตัดสินใจแบบคลาสสิก (The Classical Decision-making)

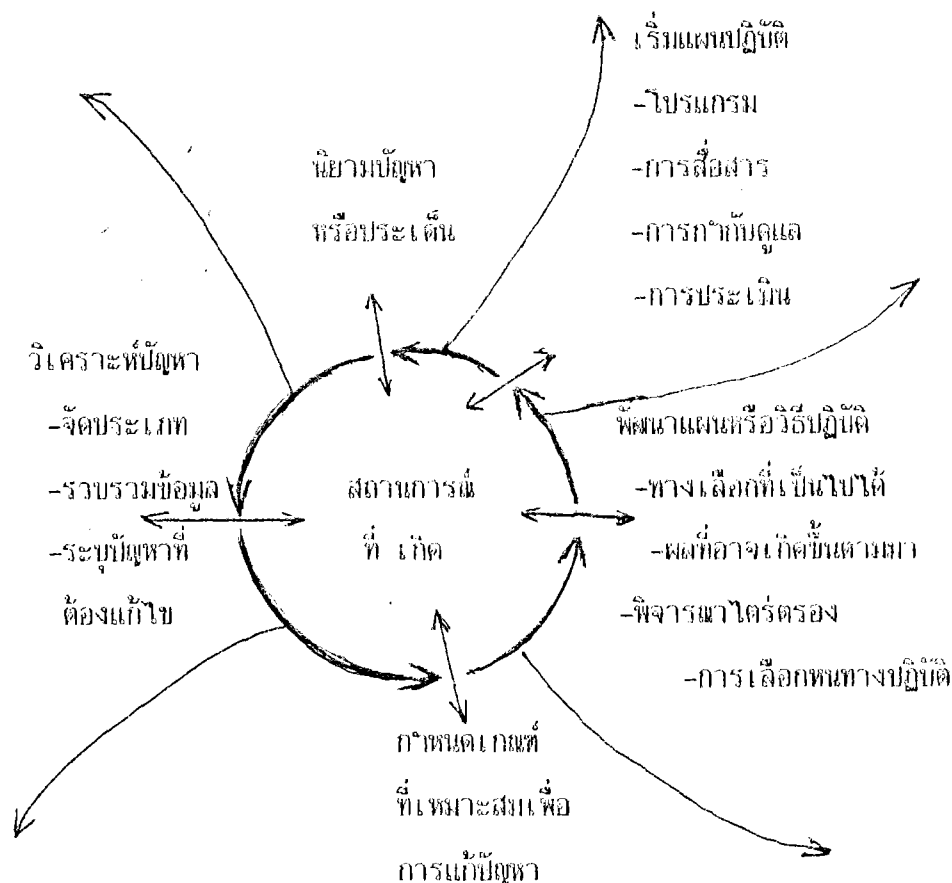
การตัดสินใจแบบนี้ แยกกระบวนการตัดสินใจเป็นขั้น ๆ ได้แก่ (1) ขั้นรับรู้ปัญหาหรือโอกาส (2) ตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (3) กำหนดทางเลือก (4) รวบรวมข้อมูล (5) ประเมินทางเลือก (6) เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (7) ดำเนินการตัดสินใจแล้วประเมินประสิทธิภาพการตัดสินใจว่าบรรลุเป้าหมายหรือไม่ ปัญหาแก้ได้หรือไม่ ดังภาพประกอบต่อไปนี้ (Arnold and Feldman. 1983 : 397)



ภาพประกอบ 5 กระบวนการตัดสินใจแบบคลาสสิก

2. การตัดสินใจแบบวัฏจักรการกระทำ (An Action Cycle of Decision-making Process)

การตัดสินใจแบบมีลำดับขั้นตอน คือ (1) รู้ว่ามีปัญหาและนิยามปัญหา (2) วิเคราะห์ในสภาพการณ์ปัจจุบัน โดยจัดประเภทปัญหา รวบรวมข้อมูล ระบุนโยบายที่ต้องการ (3) กำหนดเกณฑ์ในการแก้ปัญหา (4) พัฒนาแผนหรือยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติโดยหาทางเลือก คาดคะเนผลที่อาจเกิดขึ้น พิจารณาได้ตรงและเลือกหนทางปฏิบัติ (5) เริ่มแผนปฏิบัติโดยการ จัดโปรแกรม การสื่อสาร การกำกับดูแล และการประเมินผล ซึ่งวัฏจักรการกระทำนี้อาจ เกิดขึ้นพร้อมกัน หรืออาจจะเริ่มที่จุดใดก็ได้ และจะมีการกระทำเป็นลำดับถัดไปจนครบวงจร วงจรการกระทำ ปรากฏดังรูปข้างล่างนี้ (Hoy and Miskel. 1987 : 321)



ภาพประกอบ 6 กระบวนการตัดสินใจแบบวัฏจักรการกระทำ

3. การตัดสินใจแบบทฤษฎีความขัดแย้ง (The Conflict - Theory of Decision - Making)

ไม่ว่าจะตัดสินใจแบบใดก็ตาม แรงกดดันของสถานการณ์และกระบวนการตัดสินใจจะทำให้เกิดความเครียด แจนิส และมาน (Janis and Mann. 1977) ได้พัฒนาตัวแบบเกี่ยวกับความขัดแย้งขึ้น โดยมุ่งจะตอบคำถาม 2 ประการ คือ (Hoy and Miskel. 1987 : 332)

1. ภายใต้เงื่อนไขอะไรที่ความเครียดไม่เป็นผลดีต่อคุณภาพของการตัดสินใจ
2. ภายใต้เงื่อนไขอะไรที่บุคคลใช้กระบวนการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลเพื่อจะหลีกเลี่ยงสิ่งที่ตนเองไม่ชอบ

แจนิส ได้ระบุว่า มีวิธีการอยู่ 5 วิธี ในการจัดการกับความเครียดทางจิตวิทยา (Hoy and Miskel. 1987 : 332) คือ

1. อยู่เหมือนเดิมโดยไม่ขัดแย้ง ผู้ตัดสินใจไม่สนใจข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง และทำเหมือนเดิมต่อไป
2. เปลี่ยนแปลงโดยไม่ขัดแย้ง ผู้ตัดสินใจยอมรับการตัดสินใจที่เห็นว่าดี โดยไม่สนใจกับการลงทุนหรือการเสี่ยง
3. หลีกเลี่ยงโดยการป้องกัน ผู้ตัดสินใจหลีกเลี่ยงความขัดแย้งด้วยการผลักดันประกันพ่วง โยนความรับผิดชอบไปให้คนอื่น พยายามลดผลเสียที่จะตามมา
4. รอบคอบเกินไป ผู้ตัดสินใจสับสนกับการแก้ปัญหา คิดแล้วคิดอีกว่าจะเลือกทางเลือกใดดี ละเลยการนึกถึงผลที่จะตามมาเพราะมีอารมณ์ตื่นเต้น ยึดติดในเรื่องเดิมจนลืมนึกถึงเรื่องอื่นที่เกี่ยวข้อง
5. รอบคอบ ผู้ตัดสินใจแสวงหาข้อมูลด้วยความรอบคอบ พิจารณาข้อมูลโดยไม่ลำเอียง ประเมินทางเลือกด้วยความสุขุมรอบคอบ ก่อนที่จะตัดสินใจเสี่ยง

การตัดสินใจแบบรอบคอบเป็นวิธีที่มีประสิทธิผลมากที่สุด (Hoy and Miskel. 1987 : 333) เพราะ

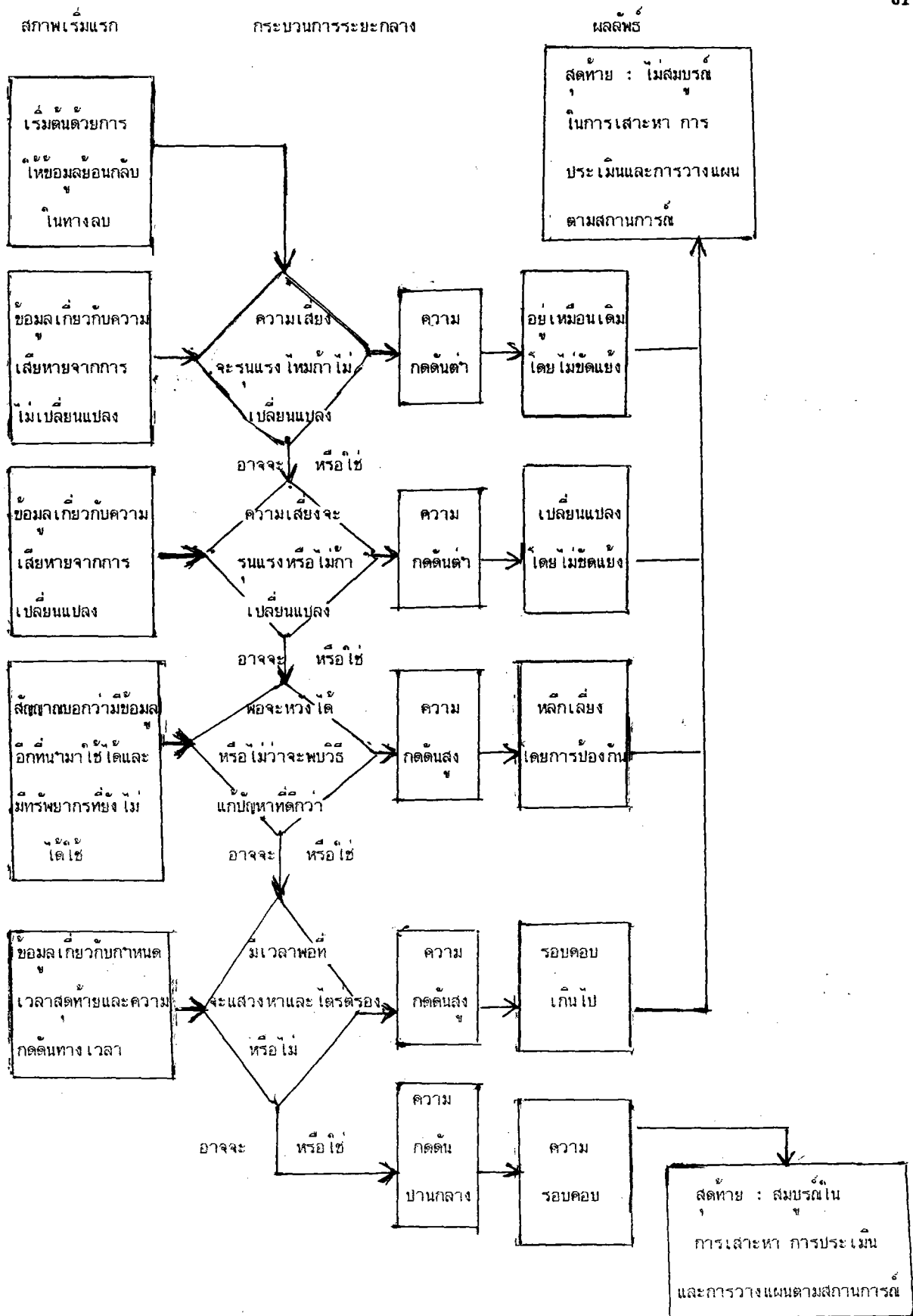
1. ต้องพิจารณาทางเลือกทั้งหลายด้วยความรอบคอบ
 2. วิเคราะห์จุดประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุถึง
 3. วิเคราะห์ความเสี่ยง
 4. แสวงหาข้อมูลใหม่เกี่ยวกับการประเมินทางเลือกอย่างกว้างขวาง
 5. ประเมินข้อมูลใหม่ด้วยความที่เป็นธรรม
 6. พิจารณาบททวนทางได้ทางเสีย ของผลที่จะเกิดตามมา
 7. วางแผนอย่างรอบคอบในการปฏิบัติตามสิ่งที่ตัดสินใจ
- การตัดสินใจแบบทฤษฎีความขัดแย้ง มาจากพื้นฐานแนวคิดที่ว่า เมื่อเผชิญ

กับสถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจ ผู้ตัดสินใจจะต้องพิจารณาตอบคำถาม 4 ข้อนี้ คือ

1. ความเสี่ยงจะรุนแรงหรือไม่ ถ้าไม่เปลี่ยนแปลง
2. ความเสี่ยงจะรุนแรงหรือไม่ ถ้าเปลี่ยนแปลง
3. พอจะหวังได้หรือไม่ว่า จะพบวิธีแก้ปัญหที่ดีกว่า
4. มีเวลาพอที่จะแสวงหา และไตร่ตรองหรือไม่

การตอบคำถามทั้ง 4 ข้อ จะก่อให้เกิดกระบวนการตัดสินใจ ดัง

ภาพประกอบต่อไปนี้ (Hoy and Miskel. 1987 : 335)



ภาพประกอบ 7 การตัดสินใจแบบทฤษฎีความขัดแย้ง

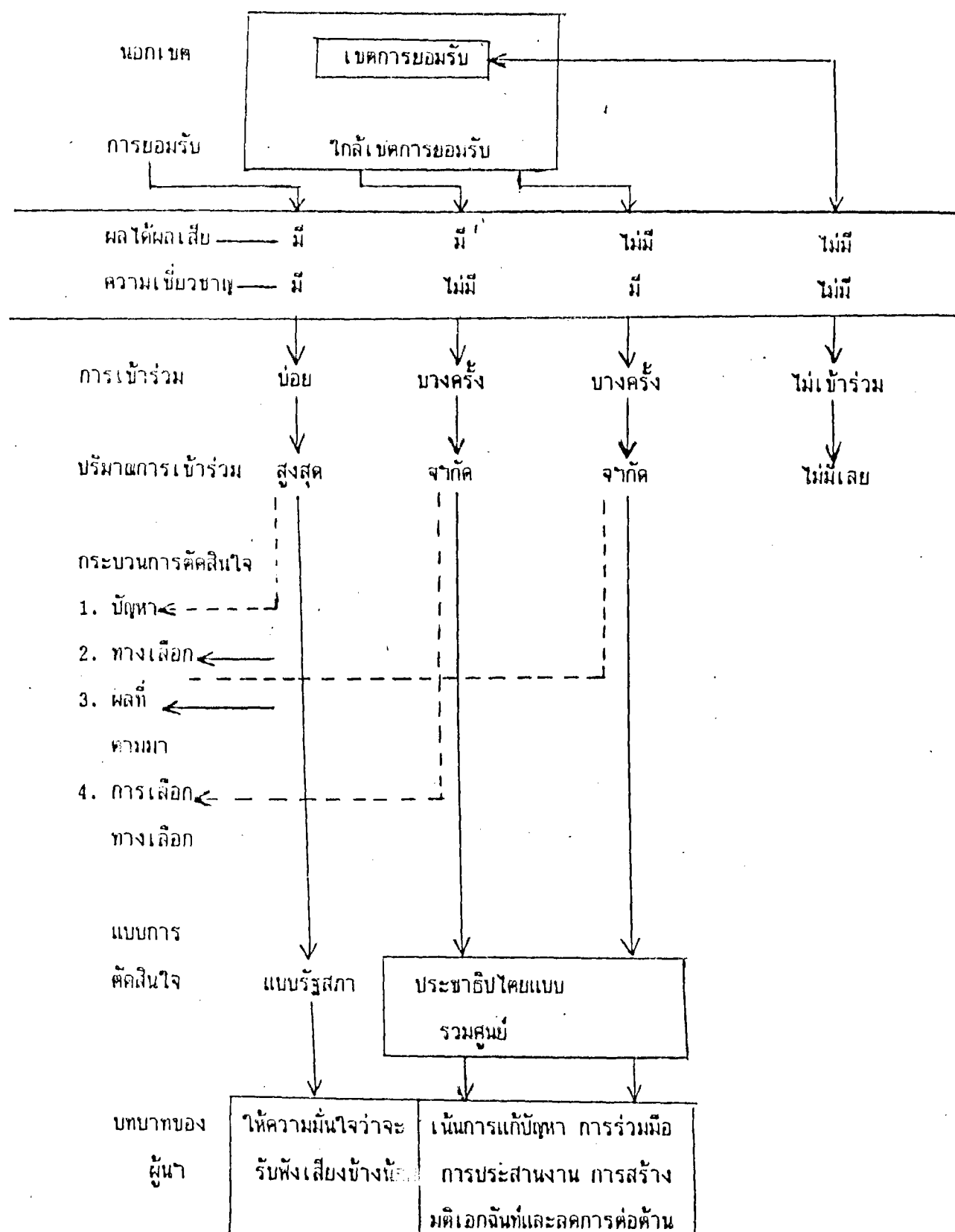
4. การตัดสินใจแบบร่วมมือ : เขตการยอมรับ (A Shared Decision-making Process : Zone of Acceptance)

nd. citing Bridges (1967 : 49 - 61) ได้ตั้งสมมุติฐานของการตัดสินใจแบบนี้ไว้ว่า (1) ถ้าปัญหาอยู่ในเขตการยอมรับ การมีส่วนร่วมจะด้วยประสิทธิภาพ (2) ถ้าปัญหอยู่นอกเขตการยอมรับ การมีส่วนร่วมจะมีประสิทธิภาพ

เขตการยอมรับจะเกิดขึ้นเมื่อ (1) ผู้ได้บังคับบัญชาไม่มีส่วนได้ส่วนเสียในการตัดสินใจ (2) ผู้ได้บังคับบัญชาไม่มีความเชี่ยวชาญพอที่จะตัดสินใจได้ จาก 2 กรณีนี้ ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามอบการตัดสินใจของผู้นำ และให้ความร่วมมือกับผู้นำน้อย ซึ่งตรงข้ามกับ ภายนอกเขตการยอมรับ คือ (1) ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนได้ส่วนเสียในการตัดสินใจ และ (2) ผู้ได้บังคับบัญชามีความเชี่ยวชาญพอที่จะตัดสินใจได้ จะเกิดความร่วมมือจากผู้ได้บังคับบัญชา

มาก

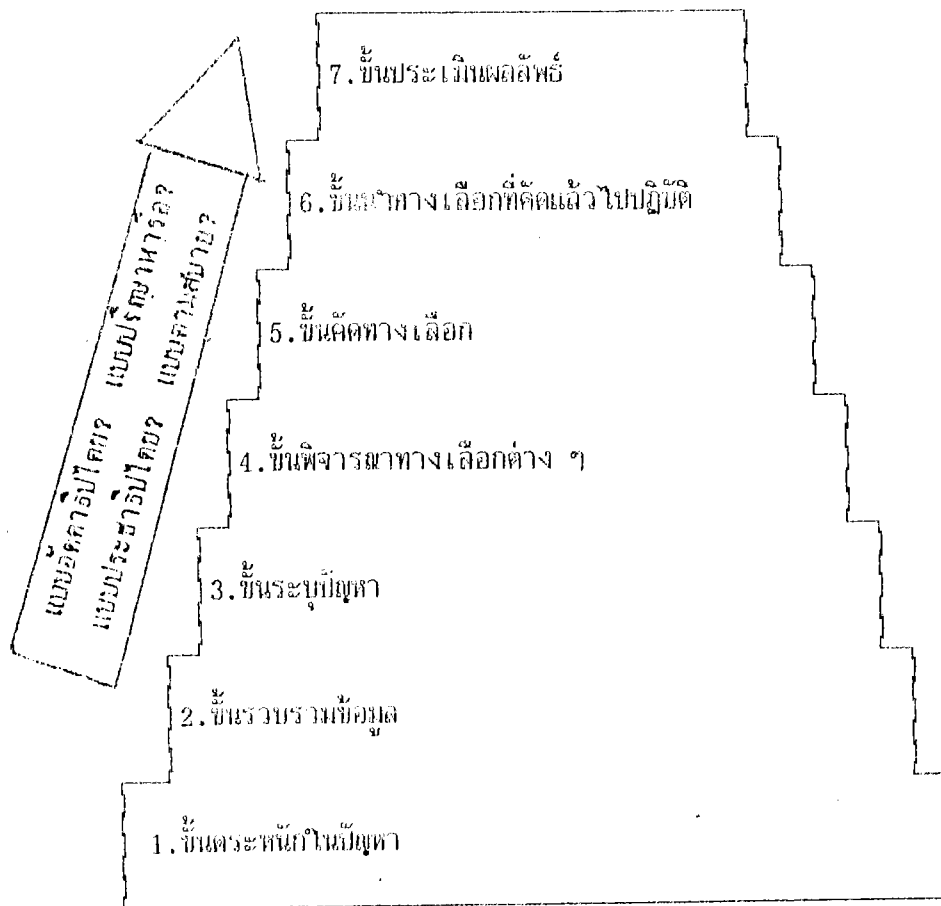
การตัดสินใจแบบนี้ มาจากการตอบคำถามที่ว่า "ภายใต้สถานการณ์เช่นไรที่ผู้ได้บังคับบัญชาจะเข้าร่วมในการตัดสินใจ" จากภาพประกอบต่อไปนี้จะเห็นว่า ถ้าผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนได้ส่วนเสีย หรือมีความเชี่ยวชาญอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้ง 2 อย่าง จะมีการเข้าร่วม แต่ถ้าไม่มีทั้งส่วนได้ส่วนเสีย และความเชี่ยวชาญแล้ว การร่วมมือก็จะไม่เกิดขึ้นเลย คงมีแต่ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจตามลำพัง ดังภาพประกอบต่อไปนี้ (Hoy and Miskel. 1987 : 343)



ภาพประกอบ 8 กระบวนการตัดสินใจแบบร่วมมือ : เขตการยอมรับ

5. การตัดสินใจแบบตามสถานการณ์ (The Decision-making Method : The Situational Style)

โลว์ (Low, 1990 : 61 - 62) กล่าวว่า ในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยทั่วไป ผู้บริหารมักเลือกใช้แบบการตัดสินใจร่วมกัน 2 แบบหรือมากกว่า จากแบบการตัดสินใจที่มีอยู่ 4 แบบ ได้แก่ แบบอัตตารัปไตย (Autocratic Style) แบบปรึกษาหารือ (Consultative Style) แบบประชาธิปไตย (Democratic Style) และแบบตามสบาย (Laissez-faire Style) ส่วนกระบวนการในการตัดสินใจนั้น มีขั้นตอนต่าง ๆ กัน 7 ขั้นตอน แต่ละขั้นตอนก็ต้องการข้อมูลใหม่จึงจะตัดสินใจได้ กระบวนการตัดสินใจ มีดังภาพประกอบต่อไปนี้ (Low, 1990 : 61)



ภาพประกอบ 9 กระบวนการตัดสินใจตามสถานการณ์

โลว์ อธิบายแบบการตัดสินใจและกระบวนการของแต่ละแบบโดยสรุปดังนี้

แบบอัตตาธิปไตย คือ : "ฉันบอกเล่าให้คุณฟังเท่านั้นแล้วฉันตัดสินใจ"

แบบปรึกษาหารือ คือ : "ฉันถาม, คุณตอบ ถ้าคุณมีปัญหา, ฉันอธิบาย แล้วฉันตัดสินใจ"

แบบประชาธิปไตย คือ : "ฉันนำหัวข้อเรื่องมา, เราอภิปราย และเราตัดสินใจร่วมกัน"

แบบตามสบาย คือ : "คุณตัดสินใจได้ตามใจชอบ, อย่าให้ฉันต้องเดือดร้อน"

ตามความเป็นจริงในชีวิตนั้น ผู้บริหารอาจใช้แบบต่าง ๆ ตามเหตุการณ์ในแต่ละขั้นตอน เช่น อาจใช้แบบอัตตาธิปไตยในขั้นที่ 1 กับ 5 ใช้แบบปรึกษาหารือในขั้นที่ 2 กับ 4, ใช้แบบประชาธิปไตยขั้นที่ 3 กับ 6 และใช้แบบตามสบายในขั้นที่ 7 ก็ได้

การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมกับการบริหารภาควิชา

มีการศึกษาหลายอย่างที่สนับสนุนความต้องการ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อาทิ แอนเดอร์สัน (Anderson. 1988 : 684) เฮอร์เชย์ และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard. 1988 : 86) ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel. 1987 : 337 - 338) โอเวนส์ (Owens. 1987 : 155) พุดดี (Putti. 1987 : 295) สไตเนอร์ (Steiner. 1979 : 93 - 94) ฟิดเลอร์ (Fiedler. 1974 : 94 - 95) เอทซIONI (Etzioni. 1961 : 91) คาร์ทไรท์ และแซนเดอร์ (Cartwright and Zander. 1953 : 549) ซึ่งจากการศึกษาของบุคคลดังกล่าวเหล่านี้ อาจนำมาสรุปเป็นหลักการเกี่ยวกับการเข้าร่วมในการตัดสินใจ ได้ดังนี้

1. การมีโอกาสร่วมสร้างนโยบายเป็นองค์ประกอบที่สำคัญด้านขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้มีความกระตือรือร้นเกิดขึ้นในหน่วยงาน
2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความพอใจในการทำงานของแต่ละคน
3. ผู้ใต้บังคับบัญชาหลายคนจะพอใจผู้บริหารผู้ที่ยอมให้ตนเข้าร่วมในการตัดสินใจ โดยไม่คำนึงว่าตนจะต้องการพึ่งผู้บริหารมากหรือน้อย

4. ผู้ได้บังคับบัญชาหลายคนไม่ได้หวังหรือต้องการเข้าร่วมในการตัดสินใจทุกเรื่องตามความเป็นจริงแล้ว การเข้าร่วมมากเกินไปอาจเป็นเครื่องทำลายให้ได้ผลน้อยลง
5. การเข้าร่วมในการตัดสินใจให้ผลที่เปลี่ยนไปจากสถานการณ์หนึ่งสู่อีกสถานการณ์หนึ่ง
6. บทบาทและหน้าที่ของผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บริหารในการตัดสินใจต้องเปลี่ยนไปตามลักษณะของปัญหา
7. ปัจจัยทั้งภายนอกและภายในมีผลต่อระดับความร่วมมือในการตัดสินใจจากผู้ได้บังคับบัญชา
8. ผู้บริหารทั้งหลายย่อมไม่หวังให้การพ้องสมรรถภาพในการตัดสินใจของตนจากการเชื่อมการยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชา
9. เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้มีผลทางบวกมากที่สุด และเพื่อลดผลลัพธ์ในทางลบลง ผู้บริหารจำเป็นต้องตอบคำถามต่อไปนี้ให้ได้
 - 9.1 ในสถานการณ์เช่นไร ที่ผู้ได้บังคับบัญชาควรมีส่วนเข้าร่วมด้วย
 - 9.2 จะระดมคนเข้าร่วมทำอะไร และทำอย่างไร
 - 9.3 จะสร้างกลุ่มตัดสินใจให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างไร
 - 9.4 บทบาทใดที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดแก่ผู้บริหาร

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจก็คือกระบวนการตัดสินใจโดยกลุ่ม ซึ่งผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชาควรรับบทบาทของตนในการร่วมตัดสินใจ จึงจะช่วยให้กระบวนการตัดสินใจมีประสิทธิภาพดี การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นที่ต้องการ และเป็นผลดีต่อการบริหารการศึกษา

การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมที่เหมาะสมที่สุด

เทลเลอร์ (Taylor. 1982 : 155 - 171) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับแบบการตัดสินใจที่หัวหน้าภาควิชานิยมใช้กันมาก พบว่า "การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม" เป็นแบบที่ใช้กันมากที่สุด และแบบมีส่วนร่วมที่ เทลเลอร์ เลือกใช้เพื่อศึกษา คือแบบการตัดสินใจของ วรูม และเยตตัน (Vroom and Yetton) โดยให้เหตุผลถึงข้อดีของการนำมาใช้ตรงกับคนอื่น ๆ หลายคนว่า

เป็นแบบการตัดสินใจที่ประกอบด้วยกระบวนการทางสังคม ซึ่งได้ทำการศึกษาและปรับปรุงหลายปีจนสร้างเป็นแบบที่มีเกณฑ์บ่งบอกถึงกระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพได้ และยังชี้ให้เห็นถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของพฤติกรรมในการตัดสินใจอีกด้วย (Anderson. 1988 : 169 ; Arnold and Feldman. 1986 : 135 ; Hersey and Blanchard. 1988 : 113 ; Hoy and Miskel. 1987 : 344 ; Owens. 1987 : 145 ; Parke. 1985 : 1082-A ; Robbins. 1986 : 255 ; Taylor. 1982 : 159) แบบการตัดสินใจของวรูม และเยตตันประกอบด้วยการบริหาร 5 แบบ ที่สามารถนำไปใช้ได้กับทุกสภาพการตัดสินใจแบ่งเป็นแบบอัตตาธิปไตย 2 แบบ แบบปรึกษาหารือ 2 แบบ และแบบตัดสินใจโดยกลุ่ม 1 แบบ (Owens. 1987 : 144 - 145 ; Vroom and Yetton. 1973 : 13) ดังนี้

แบบอัตตาธิปไตย

1. อัตตาธิปไตย I (Autocratic I (AI)) - แก้ปัญหาหรือตัดสินใจเองด้วยข้อมูลที่มียู่เองขณะนั้น
2. อัตตาธิปไตย II (Autocratic II (AII)) - หาข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา อาจบอกหรือไม่บอกปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาตามความเหมาะสม แล้วตัดสินใจแก้ปัญหาเอง บทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจมีเพียงให้ข่าวสารที่จำเป็นเท่านั้น ไม่ได้คิดหรือประเมินทางเลือกเพื่อแก้ปัญหา

แบบปรึกษาหารือ

3. ปรึกษาหารือ I (Consultative I (CI)) - ปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เห็นว่าเหมาะสมเป็นส่วนตัว แยกฟังความคิดเห็นและคำแนะนำจากแต่ละคน แล้วตัดสินใจเอง โดยอาจใช้หรือไม่ใช้ความคิดเห็นและคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชา
4. ปรึกษาหารือ II (Consultative II (CII)) - ปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม รวบรวมความคิดเห็นและคำแนะนำมาพิจารณา แล้วตัดสินใจเอง โดยอาจใช้หรือไม่ใช้ความคิดเห็นและคำแนะนำของกลุ่มก็ได้

แบบกลุ่ม

5. กลุ่ม II (Group II (GII)) - บอกปัญหาให้กับกลุ่มแล้วร่วมกันหาทางเลือกและประเมินทางเลือกโดยพยายามให้ได้ข้อยุติเพื่อการแก้ไขร่วมกัน ทั้งนี้บทบาทของผู้หน้าคือเป็นประธานของที่ประชุม ที่พยายามไม่ให้ตนเองมีอิทธิพล หรือไม่ทำให้กลุ่มจำยอมรับวิธีการของตน แต่ให้เป็นการยอมรับด้วยการเสนอของกลุ่ม

สถานการณ์ในการแก้ปัญหาคัดสนใจ มีแตกต่างกัน 7 สถานการณ์ ดังต่อไปนี้

(Vroom and Yetton. 1973 : 21 - 30)

คำถาม A - ปัญหา ต้องการการตัดสินใจที่มีคุณภาพหรือไม่

คำถาม B - ท่านมีข้อมูลเพียงพอที่จะต้องตัดสินใจอย่างมีคุณภาพสูงหรือไม่

คำถาม C - ปัญหา มีโครงสร้างหรือไม่

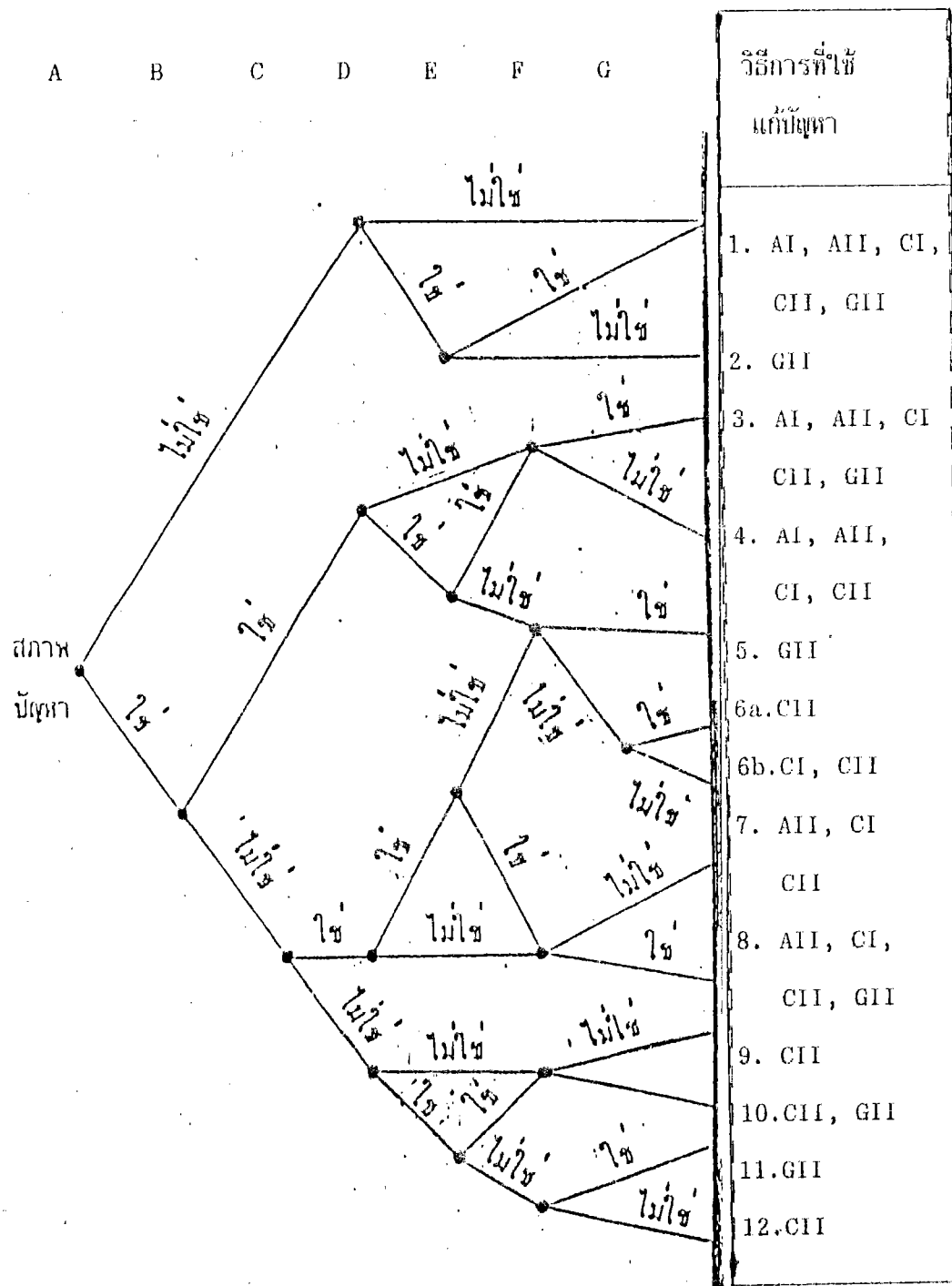
คำถาม D - การยอมรับการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสำคัญต่อการนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

คำถาม E - ถ้าท่านตัดสินใจเองแล้ว พอจะมั่นใจได้หรือไม่ว่า ผู้ใต้บังคับบัญชา จะยอมรับ

คำถาม F - ผู้ใต้บังคับบัญชามีเป้าหมายเหมือนกับองค์การในการแก้ปัญหานี้หรือไม่

คำถาม G - เมื่อตัดสินใจแล้ว จะมีความขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่

เมื่อนำปัญหามารวมกับสถานการณ์ที่ต่างกัน 7 สถานการณ์ ซึ่งแต่ละสถานการณ์จะตอบว่าใช่หรือไม่ใช่ จะเกิดเป็นต้นไม้ (Tree) ของการตัดสินใจ ซึ่งจะสรุปว่า จะตัดสินใจแบบใด ดังภาพประกอบต่อไปนี้ (Anderson. 1988 : 171)



ภาพประกอบ 10 ต้นไม้การตัดสินใจของวรุณ และเขตต์

- A ปัญหาต้องการการตัดสินใจที่มีคุณภาพหรือไม่
- B ท่านมีข้อมูลเพียงพอที่จะตัดสินใจอย่างมีคุณภาพสูงหรือไม่
- C ปัญหามีโครงสร้างหรือไม่
- D การยอมรับการตัดสินใจของผู้ได้บังคับบัญชา มีความสำคัญต่อการนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่
- E ถ้าท่านตัดสินใจเองแล้ว พอจะมั่นใจได้หรือไม่ว่า ผู้ได้บังคับบัญชาจะยอมรับ
- F ผู้ได้บังคับบัญชามีเป้าหมายเหมือนกับองค์การในการแก้ปัญหาหรือไม่
- G เมื่อตัดสินใจแล้ว จะมีความขัดแย้งระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาหรือไม่

การตัดสินใจ มีดังนี้

- AI คือ ใช้ข้อมูลที่มีอยู่ตัดสินใจเอง
- AII คือ หาข้อมูลจากที่อื่นแล้วตัดสินใจเอง
- CI คือ ทหารือกับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล แล้วตัดสินใจเอง
- CII คือ ทหารือกับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม และตัดสินใจเอง
- GII คือ ให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

เมื่อนำการตัดสินใจนี้ไปใช้กับหัวหน้าภาควิชา จะได้แบบหรือระดับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชา ดังนี้

ระดับการตัดสินใจ 5 ระดับ คือ

1. ตัดสินใจเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ (แบบที่ 1)
2. หาข้อมูลจากอาจารย์ในภาควิชาแล้วตัดสินใจเอง (แบบที่ 2)
3. ทหารือกับอาจารย์ในภาควิชาเป็นรายบุคคลแล้วตัดสินใจเอง (แบบที่ 3)
4. ทหารือกับอาจารย์ในภาควิชาเป็นกลุ่มแล้วตัดสินใจเอง (แบบที่ 4)
5. ให้อาจารย์ทุกคนมีส่วนร่วมตัดสินใจ (แบบที่ 5)

ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการตัดสินใจ

การตัดสินใจจะเกิดขึ้นได้ ต่อเมื่อบุคคลรู้บทบาทและหน้าที่ (Role and Function) และวิธีการ (Procedure) เสียก่อน (Owens. 1987 : 291) จึงอาจกล่าวได้ว่า ปัจจัยสำคัญที่สัมพันธ์กับการตัดสินใจ ได้แก่

1. บทบาทและหน้าที่ บุคคลต้องรับรู้บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของตน จึงเกิดพฤติกรรมการตัดสินใจ สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบนั้นลงไปได้
2. วิธีการที่ใช้ตัดสินใจ บุคคลควรเลือกวิธีการที่เหมาะสมเพื่อให้การตัดสินใจบรรลุเป้าหมายที่ดี

นอกจากนี้ ผู้บริหารควรต้องรู้ว่า จะให้บุคคลอื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้เพียงใด จากบทบาทและหน้าที่ที่ได้บังคับบัญชาเหล่านั้นรับผิดชอบอยู่

ปัญหาของการตัดสินใจในมหาวิทยาลัย

แต่เดิมนั้น การบริหารมหาวิทยาลัยในประเทศไทยเป็นเช่นเดียวกับการบริหารงานของหน่วยราชการอื่น ๆ มีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งตามลำดับขั้นของอาวุโส และความสามารถ

ต่อมาการขึ้นดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร ตั้งแต่ระดับหัวหน้าภาควิชา คณบดี และอธิการบดี แทนที่จะเป็นไปตามโครงสร้างอำนาจ โดยการแต่งตั้ง เช่นเดียวกับหน่วยงานบริหารของรัฐโดยทั่วไป เปลี่ยนมาเป็นการดำรงตำแหน่งโดยการเลือกตั้งจากสมาชิกภายในมหาวิทยาลัยนั้น ๆ ทำให้รูปแบบองค์การของมหาวิทยาลัยในทุกประเทศ มีลักษณะเป็นแนวราบ หรือแนวนอน โดยมีสมาชิกทุกคนเท่าเทียมกัน ฉะนั้น ปัญหาการตัดสินใจในการบริหารมหาวิทยาลัยจึงเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ที่เน้นความสำคัญของสมาชิกในองค์การ หรือเพื่อนร่วมงาน ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นแนวราบโดยมีผู้นำอยู่ตรงกลาง ไม่ใช่อยู่เบื้องบน การวินิจฉัยสั่งการและการบริหารงานเป็นผลงานของกลุ่ม (ธวัช วิชัยดิษฐ์. 2525 : 117)

ปัญหาของผู้บริหารในการตัดสินใจจึงอยู่ที่การปฏิบัติตามเงื่อนไขต่าง ๆ ต่อไปนี้ ให้สัมฤทธิ์ผล คือ (อุทัย เลาหวิเชียร. 2517 : 395 - 416 ; ปฐม มณีโรจน์. 2522 : 672 - 691 ; ทองศรี กาญ ๗ อยุธยา. 2523 : 115 - 129 ; ธวัช วิชัยดิษฐ์. 2525 : 152 - 163 ; Paisal Wangphanich. 1984 : 4)

1. การเป็นผู้นำที่ไม่ได้ "น่า" จริง ๆ แต่มีบทบาทเป็นผู้ประสานงานและปฏิบัติตามมติ และความเห็นของกลุ่ม
2. การติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการมีบทบาทและความสำคัญควบคู่กับการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ
3. ผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น รู้ความต้นเลืกหนทางเกี่ยวกับปัญหาที่จะวินิจฉัย และเกี่ยวกับสภาพทั่ว ๆ ไปขององค์การเพียงไร
4. เมื่อมีการมอบอำนาจตัดสินใจให้แก่ที่ประชุม โดยยังคงความรับผิดชอบไว้ครบถ้วน นั้น สิ่งที่ผู้บริหารต้องระวังเป็นพิเศษคือ คอยดูความแตกต่าง ๆ ที่ประชุมวินิจฉัยออกมาซึ่งมีลักษณะเป็นการล้ำเส้นขอบเขตอำนาจที่มีอยู่หรือไม่
5. ผู้บริหารต้องคุ้นเคยกับการประนีประนอม ระหว่างการบริหารที่อาศัยกฎระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ กับการบริหารงานโดยพึ่งความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ในชุมชน มหาวิทยาลัยนั้น ๆ
6. การตัดสินใจในบางกรณี ผู้บริหารเกือบไม่มีเวลาตั้งตัวเลยก็มี เช่น เรื่องด่วน หรือการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าบางส่วน เป็นต้น ผู้บริหารจะถูกคาดหวังจากสมาชิกผู้ร่วมงานให้ต้องเป็นคนเสียสละ กล้าหาญ และจะผิดพลาดไม่ได้ เมื่อเป็นเช่นนี้จึงทำให้ผู้บริหารวางตัวยาก ขณะเดียวกันผู้บริหารก็เป็นบุุคคลที่มีความสามารถจำกัด ต้องการให้สมาชิกร่วมแรงร่วมใจในการทำงานด้วย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของผู้นำคือ

ไวเลย์ (Wiley. 1987 : 2414 - A) ได้ศึกษาผู้บริหารหญิงในโรงเรียนรัฐบาลของรัฐแคลิฟอร์เนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้นำเพื่อการศึกษาครั้งนี้ไว้ 13 ข้อ พบว่า การตัดสินใจอยู่ใน 1 ของ 5 อันดับแรก ของคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดของผู้นำ คือ (1) ความมั่นใจในตนเอง (2) ความยืดหยุ่น (3) ความไวต่อการรับรู้ (4) ความมีเหตุผล (5) การตัดสินใจ

นอกจากความสำคัญของการตัดสินใจข้างต้นนี้ ยังมีผู้ศึกษาว่า ในระดับอุดมศึกษานั้น แม้จะมีเป้าหมายคล้ายกัน แต่วิธีการตัดสินใจเพื่อดำเนินสู่เป้าหมายจะแตกต่างกันไป คือ

ฮิล (Hill. 1989 : 1642 - A) ได้ศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของวิทยาลัยบางแห่งในประเทศอังกฤษ สรุปได้ว่า แม้ว่าการตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับชุมชนในด้านการศึกษา เศรษฐกิจ และสังคม ซึ่งวิทยาลัยเหล่านี้เข้ามาปฏิบัติ แต่วิทยาลัยต่าง ๆ ต่างมีอิสระในการตัดสินใจ แนวทางปฏิบัติการกิจของตน และลักษณะการตัดสินใจ ก็มีรูปแบบที่แตกต่างกันอย่างกว้างขวาง

มีผู้เห็นว่าแบบการตัดสินใจของ วรูม และเยตตัน (Vroom and Yetton. 1973) เป็นแบบการตัดสินใจที่เหมาะสมในการนำมาศึกษา ปรากฏผลการศึกษาออกมาว่า หัวหน้าภาควิชาส่วนใหญ่ใช้การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม เช่น

เทเลอร์ (Taylor. 1982 : 155 - 171) ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชา 107 คน จากวิทยาลัยชุมชน 68 คน จากวิทยาลัยหลักสูตร 4 ปี จำนวน 10 คน และจากมหาวิทยาลัย จำนวน 29 คน โดยศึกษาแบบการตัดสินใจตามทฤษฎีการตัดสินใจของ วรูม และเยตตัน (Vroom and Yetton. 1973) พบว่า หัวหน้าภาควิชาส่วนมากตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ 48% ตัดสินใจแบบอัตโนมัติโดย 30% และตัดสินใจแบบกระบวนการกลุ่ม 22 % และหัวหน้าภาควิชาส่วนใหญ่ พยายามกระตุ้นให้อาจารย์ในภาควิชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

อีกผู้หนึ่งที่ศึกษาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่แตกต่างจากที่ เทเลอร์ เคยศึกษาไว้ดังนี้

วีเลส, วีเลส และไฮวาร์ด (Wheeles, Wheelles* and Howard. 1983 : 145 - 160) ได้ศึกษาอิทธิพลของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการสื่อสารกับผู้นบังคับบัญชาที่มีต่อความพอใจในการทำงานของบุคลากร จำนวน 158 คน ในมหาวิทยาลัย พบว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสามารถอธิบายความแปรปรวนของความพอใจในการทำงานได้ 22%

งานวิจัยที่สอดคล้องกับ วีเลส วีเลส และไฮวาร์ด ข้างต้นนี้ มีดังนี้

อิมเบอร์, นีด และเรเยส (Imber, Neidt and Reyes. 1990 : 216 - 225) ได้ศึกษาครูโรงเรียนมัธยม จำนวน 174 คน ซึ่งเป็นกรรมาการที่จะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับ

กิจการของโรงเรียน พบว่า ระดับการมีส่วนร่วมในคณะกรรมการเป็นตัวยุทธศาสตร์ที่ดีของ
ความพอใจของครู

ผลการศึกษารายการอื่นที่ยืนยันว่าการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมเป็นที่นิยมนำมาใช้ในการ
การบริหารการศึกษาระดับอุดมศึกษา เช่น

อุดม จุลลัตย์ (2528 : ง) ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารในวิทยาลัยครู
ภาคเหนือ พบว่า หัวหน้าภาควิชาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ใช้พฤติกรรมการตัดสินใจแบบมี
ส่วนร่วมเปิดโอกาสให้อาจารย์ในภาควิชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ...

นิวัติ สุภรัตน์ (2531 : ข - ง) ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารที่
สัมพันธ์กับสัมฤทธิ์ผลการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บริหารส่วนมากใช้การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม แต่
การศึกษาของนิวัติ สุภรัตน์นี้ ต่างจากของอุดม จุลลัตย์ ตรงที่การศึกษาของนิวัติ สุภรัตน์
ศึกษากับผู้บริหารระดับประถมศึกษา

นอกจากนี้ มีการศึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้หญิง เรื่องหนึ่งคือ

จรรยา สุวรรณทัต (2531 : 42 - 48) ได้ทำการวิจัยระหว่างประเทศ เรื่อง
ผู้หญิง : ด้านต่าง ๆ ของการตัดสินใจ (กรณีของประเทศไทย) สรุปได้ว่า (1) ผู้หญิงได้รับ
การยอมรับมากขึ้นในปัจจุบัน ว่า เป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อสังคม (2) ผู้หญิงไทยในกลุ่มตัวอย่าง
มีส่วนร่วมอย่างมากในการตัดสินใจ โดยเฉพาะในการริเริ่มการตัดสินใจด้วยตนเอง ในด้านที่
เกี่ยวกับเรื่องส่วนตัว ครอบครัวและการเมือง แต่มีส่วนร่วมน้อยในการตัดสินใจเรื่องงาน และมี
ส่วนร่วมน้อยที่สุด ในการตัดสินใจที่เกี่ยวกับประชาคมหรือชุมชน (3) ผู้หญิงในทุกสายงานที่ศึกษา
ในฐานะเป็นกลุ่มหนึ่ง มีความเห็นสอดคล้องกันอย่างยิ่งว่า ไม่มีความแตกต่างระหว่างผู้ชายและ
ผู้หญิงในเรื่องที่เกี่ยวกับสิทธิและหน้าที่และความสามารถในการตัดสินใจ

จากงานวิจัยที่เกี่ยวกับการตัดสินใจดังกล่าวข้างต้น แม้จะมีหลายคนที่เห็นความสำคัญ
ของการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมตรงกัน แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์ที่นำมาศึกษากับสตรีที่เป็นหัวหน้าภาควิชา
ในมหาวิทยาลัย จึงน่าจะศึกษาเพื่อให้ทราบผลหรือได้ข้อสรุปที่อาจเป็นประโยชน์ต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อศึกษาบทบาทบางประการที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ (จำกัดรับ) ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยมีดังต่อไปนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีที่กำลังปฏิบัติราชการในมหาวิทยาลัยของรัฐ (จำกัดรับ) จาก 15 มหาวิทยาลัย ได้แก่ (1) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (3) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (4) มหาวิทยาลัยมหิดล (5) มหาวิทยาลัยศิลปากร (6) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (7) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (8) มหาวิทยาลัยขอนแก่น (9) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (10) มหาวิทยาลัยบูรพา (11) มหาวิทยาลัยนเรศวร (12) สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้ (13) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง (14) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (15) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

กลุ่มตัวอย่างก็คือนักวิชาที่เป็นสตรีทุกภาควิชาทุกคณะในทุกมหาวิทยาลัยของรัฐที่จำกัดรับในปี พ.ศ. 2535 รวมทั้งสิ้น 354 คน โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดซึ่งปรากฏในตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างจากมหาวิทยาลัยทั้งหมด 15 มหาวิทยาลัย

ลำดับที่	มหาวิทยาลัย	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
1	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	31
2	มหาวิทยาลัยขอนแก่น	31
3	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	51
4	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	39
5	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	36
6	มหาวิทยาลัยนเรศวร	8
7	มหาวิทยาลัยบูรพา	15
8	มหาวิทยาลัยมหิดล	47
9	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	37
10	มหาวิทยาลัยศิลปากร	23
11	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	24
12	สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้	4
13	สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	4
14	สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	4
15	สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง	5
	รวม	354

ตัวแปรที่ใช้ศึกษา

ตัวแปรในการศึกษาครั้งนี้ มีดังนี้

ตัวแปรต้น ประกอบด้วยตัวแปรย่อย 4 กลุ่ม ดังนี้

1. ด้านชีวสังคม ประกอบด้วย
 - 1.1 อายุ
 - 1.2 อายุราชการ
 - 1.3 วุฒิการศึกษา
 - 1.3.1 ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
 - 1.3.2 ปริญญาโทหรือเทียบเท่า
 - 1.3.3 ปริญญาเอกหรือเทียบเท่า
 - 1.4 ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา
2. ด้านลักษณะของภาควิชา ประกอบด้วย
 - 2.1 จำนวนอาจารย์ประจำในภาควิชา
 - 2.2 หลักสูตรที่เปิดสอนในภาควิชา
 - 2.2.1 ระดับปริญญาตรี
 - 2.2.2 ระดับปริญญาโท
 - 2.2.3 ระดับปริญญาเอก
 - 2.3 ประเภทของภาควิชา
 - 2.3.1 วิทยาศาสตร์ชีวภาพหรือวิทยาศาสตร์ธรรมชาติและเทคโนโลยี
 - 2.3.2 วิทยาศาสตร์กายภาพหรือวิทยาศาสตร์การแพทย์และสุขภาพ
 - 2.3.3 มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

3. ด้านลักษณะบทบาทของหัวหน้าภาควิชา ประกอบด้วย

3.1 ความคล่องแคล่วในบทบาท

3.2 ภาระงานตามบทบาท

3.3 ความขัดแย้งในบทบาท

4. ด้านพฤติกรรมร่วมมือ

ตัวแปรตาม คือ ระดับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

วัตถุประสงค์และสมมติฐานการวิจัย

เพื่อแสดงถึงแนวทางและการคาดคะเนผลการวิจัย ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานของการวิจัย โดยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้แต่ละข้อ ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาระดับของการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรี

สมมติฐานที่ 1 หัวหน้าภาควิชาส่วนใหญ่ ตัดสินใจโดยการให้อาจารย์มีส่วนร่วม

สมมติฐานที่ 2 การตัดสินใจในแต่ละภารกิจ หัวหน้าภาควิชาใช้วิธีการตัดสินใจแบบเดียวกัน

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับของการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่มีลักษณะทางชีวสังคมแตกต่างกัน

- สมมติฐานที่ 3 หัวหน้าภาควิชาที่มีลักษณะทางชีวสังคมแตกต่างกันจะมีระดับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่างกัน
- สมมติฐานที่ 4 หัวหน้าภาควิชาที่มีวุฒิการศึกษาสูงและมีประสบการณ์ในการเป็นหัวหน้าภาควิชามานานจะตัดสินใจโดยการให้มีส่วนร่วมแตกต่างจากหัวหน้าภาควิชาที่มีลักษณะตรงกันข้าม
- วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อใช้ตัวแปรด้านลักษณะบทบาทของหัวหน้าภาควิชาทำนายการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในภาควิชาที่หัวหน้าภาควิชามีพฤติกรรมร่วมมือแตกต่างกัน
- สมมติฐานที่ 5 ตัวแปรด้านความคลุมเครือในบทบาท ภาระงานตามบทบาทและความขัดแย้งในบทบาท จะทำนายระดับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงได้แตกต่างจากหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ
- วัตถุประสงค์ข้อที่ 4 เพื่อศึกษาปริมาณการทำนายการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยใช้ตัวแปรหลายประเภท คือชีวสังคมของหัวหน้าภาควิชา ลักษณะของภาควิชา บทบาทของหัวหน้าภาควิชา และพฤติกรรมร่วมมือเป็นตัวทำนาย
- สมมติฐานที่ 6 ตัวแปรชีวสังคมของหัวหน้าภาควิชา ลักษณะของภาควิชา บทบาทของหัวหน้าภาควิชา จะทำนายระดับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงได้แตกต่างจากในหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ
- สมมติฐานที่ 7 ชีวสังคมของหัวหน้าภาควิชา ลักษณะของภาควิชา บทบาทของหัวหน้าภาควิชา และพฤติกรรมร่วมมือสามารถทำนายระดับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาได้

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม ข้อมูลที่เกี่ยวกับภาควิชาและหัวหน้าภาควิชา มี 5 ตอน แต่ละตอนมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับชีวสังคมของหัวหน้าภาควิชา

เป็นคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะต่าง ๆ ของหัวหน้าภาควิชา ประกอบด้วย อายุ อายุราชการ วุฒิกการศึกษา ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบให้เลือกตอบและเติมข้อความ รวมคำถาม 9 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะของภาควิชา

แบบสอบถามถามตอนนี้ ต้องการทราบลักษณะของภาควิชาที่เกี่ยวกับ 1) จำนวนอาจารย์ประจำในภาควิชา 2) หลักสูตรที่เปิดสอนในภาควิชาและ 3) ประเภทของภาควิชาที่สังกัด จำนวนรวม 3 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบให้เลือกตอบและเติมคำ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะบทบาทของหัวหน้าภาควิชา

แบบสอบถามถามตอนนี้ มุ่งวัดระดับของลักษณะบทบาทของหัวหน้าภาควิชา 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความคล่องแคล่วในบทบาท ด้านภาระงานตามบทบาท และด้านความขัดแย้งในบทบาทมีข้อคำถามทั้งหมด 37 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วน ประมาณค่า 6 ระดับจากจริงที่สุดจริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง และไม่จริงเลย โดยมีค่าของคะแนนเป็น 6, 5, 4, 3, 2, 1 ตามลำดับ คะแนนมาก หมายความว่ามีความคล่องแคล่วในบทบาทมากหรือมีภาระงานตามบทบาทมาก หรือมีความขัดแย้งในบทบาทมาก

แบบสอบถามตอนนี้นำมาพัฒนาจากแหล่งต่าง ๆ ดังนี้

คำถามด้านความคลุมเครือในบทบาท พัฒนาจากแบบวัดความคลุมเครือในบทบาท (Role Ambiguity) ของริซโซ เฮาส์ และเลอร์ตซแมน (Rizzo, House and Lirtzman. 1970 ; citing Cook and others. 1985) แคพแลน (Caplan. 1971 ; citing Cook and others. 1985) เบียร์ วอลช์ และทาเบอร์ (Beehr, Walsh and Taber. 1976 ; citing Cook and others. 1985) มอร์แมน คูก และมอร์แมน (Mohrman, Cooke and Mohrman. 1978) ชวาบ และอิวานิค (Schwab and Iwanick. 1982 ; citing Cook and others. 1985)

คำถามด้านภาระงานตามบทบาท พัฒนาจากแบบวัดภาระงานตามบทบาท (Role Overload) ของเบียร์ วอลช์ และทาเบอร์ (Beehr, Walsh and Taber. 1976 ; citing Cook and others. 1985) ของมอร์แมน คูก และมอร์แมน (Mohrman, Cooke and Mohrman. 1978) และของซีชอร์ และคนอื่น ๆ (Seashore and others. 1982 ; citing Cook and others. 1985)

คำถามด้านความขัดแย้งในบทบาท พัฒนาจากแบบสอบถามความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict) ของริซโซ เฮาส์ และเลอร์ตซแมน (Rizzo, House and Lirtzman. 1970) กับของชวาบ และอิวานิค (Schwab and Iwanick. 1982)

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามตอนนี้นำมาพัฒนาจากแบบสอบถามความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict) ของริซโซ เฮาส์ และเลอร์ตซแมน (Rizzo, House and Lirtzman. 1970) กับของชวาบ และอิวานิค (Schwab and Iwanick. 1982) โดยปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วนำไปทดลองใช้กับ หัวหน้าภาควิชาวิทยาลัยครูสวนสุนันทา กรุงเทพฯ จำนวน 52 คน ซึ่งไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้านความคลุมเครือในบทบาทเท่ากับ .758 ด้านภาระงานตามบทบาทเท่ากับ .853 และด้านความขัดแย้งในบทบาทเท่ากับ .846 และได้ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นทั้งสามด้านรวมกันเท่ากับ .809

ตอนที่ 4 แบบสอบถามพฤติกรรมร่วมมือ

แบบสอบถามตอนนี้นำมาพัฒนาจากแบบวัดภาระงานตามบทบาท (Role Overload) ของเบียร์ วอลช์ และทาเบอร์ (Beehr, Walsh and Taber. 1976 ; citing Cook and others. 1985) ของมอร์แมน คูก และมอร์แมน (Mohrman, Cooke and Mohrman. 1978) และของซีชอร์ และคนอื่น ๆ (Seashore and others. 1982 ; citing Cook and others. 1985) โดยปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วนำไปทดลองใช้กับ หัวหน้าภาควิชา ข้อคำถามทั้งหมด 11 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า 6 ระดับ

พัฒนาจากแบบวัดพฤติกรรมร่วมมือของ พาร์เท็น (Parten, 1934) ซึ่งถือว่าเป็นเครื่องมือที่สามารถใช้เป็นดัชนีเบื้องต้นของพฤติกรรมร่วมมือของหัวหน้าภาควิชาได้

แบบวัดของพาร์เท็น^๕ แบ่งพฤติกรรมออกเป็น 4 ประเภท และกำหนดน้ำหนักคะแนนของพฤติกรรมแต่ละประเภท ดังนี้ พฤติกรรมโดยเดี่ยว เท่ากับ 1 คะแนน พฤติกรรมคู่ขนานเท่ากับ 2 คะแนน พฤติกรรมเกี่ยวข้องเท่ากับ 3 คะแนน และพฤติกรรมร่วมมือ เท่ากับ 4 คะแนน เมื่อหัวหน้าภาควิชาตอบพฤติกรรมใด ก็เอาคะแนนของพฤติกรรมนั้นมาคูณกับคะแนนในมาตราส่วนประมาณค่า คะแนนมาก แสดงว่า มีพฤติกรรมร่วมมือมาก คะแนนน้อย แสดงว่ามีพฤติกรรมร่วมมือน้อย โดยใช้คะแนนเฉลี่ยเป็นจุดแบ่ง

เกณฑ์การให้คะแนนมีดังนี้

จริงที่สุด	เท่ากับ	6	คะแนน
จริง	เท่ากับ	5	คะแนน
ค่อนข้างจริง	เท่ากับ	4	คะแนน
ค่อนข้างไม่จริง	เท่ากับ	3	คะแนน
ไม่จริง	เท่ากับ	2	คะแนน
ไม่จริงเลย	เท่ากับ	1	คะแนน

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามตอน^๕นี้โดยปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วนำไปทดลองใช้กับหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยครูสวนสุนันทา กรุงเทพฯ จำนวน 52 คน ซึ่งไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามตอน^๕นี้ เท่ากับ .840

ตอนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชา

แบบสอบถามตอน^๕นี้ มีวัตถุประสงค์การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชา

พัฒนามาจากแบบการตัดสินใจของวรูม และเยตตัน (Vroom and Yetton, 1973)

ถามการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับภารกิจ 5 ด้าน คือ ด้านการสอน 6 ข้อ

การค้นคว้าวิจัย 6 ข้อ การบริการทางวิชาการแก่สังคม 6 ข้อ การส่งเสริมศิลปและวัฒนธรรม

6 ข้อ และการบริหารงานในภาควิชา 16 ข้อ รวมทั้งหมด 40 ข้อ

ความหมายของคะแนนในแบบสอบถามตอนนี้ มีดังนี้ คะแนนมาก หมายถึง อาจารย์ในภาควิชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมาก คะแนนน้อย หมายถึง อาจารย์ในภาควิชาไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อย โดยถือคะแนนเฉลี่ยเป็นจุดแบ่ง

เกณฑ์การให้คะแนน มีดังนี้

ท่านใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้วและตัดสินใจเอง	เท่ากับ	1	คะแนน
ท่านหาข้อมูลจากอาจารย์ในภาควิชา ก่อนแล้วตัดสินใจเอง	เท่ากับ	2	คะแนน
ท่านหารือกับอาจารย์ในภาควิชา เป็นรายบุคคล แล้วตัดสินใจเอง	เท่ากับ	3	คะแนน
ท่านหารือกับอาจารย์ในภาควิชา เป็นกลุ่ม แล้วตัดสินใจเอง	เท่ากับ	4	คะแนน
ท่านให้อาจารย์ในภาควิชา ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	เท่ากับ	5	คะแนน

คุณภาพเครื่องมือ การหาคุณภาพของแบบสอบถามทุกตอนในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย การหาความเที่ยงตรงและการหาความเชื่อมั่น ดังนี้

1. ความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโทและศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ได้ช่วยตรวจแก้ภาษา เนื้อหาและพิจารณาโครงสร้าง เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม และสามารถวัดได้ตรงกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะวัด แล้วนำมาปรับปรุงให้เหมาะสม และมีความถูกต้องก่อนนำไปใช้

2. ความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยทดลองใช้แบบสอบถามกับหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยครูสวนสุนันทาในกรุงเทพฯ จำนวน 52 คน ซึ่งไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำมาคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ซึ่งผลของการหาค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในแต่ละตอนก่อนที่จะนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ปรากฏดังนี้

1. ด้านบทบาท

- ก. ความคลุมเครือในบทบาท ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น .758
- ข. ภาระงานตามบทบาท ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น .853
- ค. ความขัดแย้งในบทบาท ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น .846
- ง. ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นรวมทั้งสามด้าน .809

2. พฤติกรรมร่วมมือ ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น .840

3. การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ก. ด้านการสอน ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น .507

ข. ด้านการค้นคว้าวิจัย ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น .825

ค. ด้านบริการทางวิชาการแก่สังคม ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น .662

ง. ด้านส่งเสริมศิลปและวัฒนธรรม ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น .820

จ. ด้านการบริหารงานในภาควิชา ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น .909

ฉ. ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นรวมทั้ง 5 ด้าน .927

จากการหาค่าสัมประสิทธิ์ ของความเชื่อมั่นของแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง 320 คน ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแต่ละตอน ดังนี้

1. ด้านบทบาท

ก. ความคลมเครือในบทบาท ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น .666

ข. ภาระงานตามบทบาท ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น .852

ค. ความขัดแย้งในบทบาท ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น .825

ง. ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นรวมทั้งสามด้าน .900

2. พฤติกรรมร่วมมือ ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น .605

3. การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ก. ด้านการสอน ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น .769

ข. ด้านการค้นคว้าวิจัย ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น .821

ค. ด้านบริการทางวิชาการแก่สังคม ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น .727

ง. ด้านส่งเสริมศิลปและวัฒนธรรม ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น .852

จ. ด้านการบริหารงานในภาควิชา ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น .835

ฉ. ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นรวมทั้ง 5 ด้าน .911

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเป็นขั้นตอน คือ 1) ขอรายชื่อหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีทั้งหมด โดยออกหนังสือขอความร่วมมือจากทุกมหาวิทยาลัยให้จัดส่งให้ 2) ส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการตอบถึงหัวหน้าภาควิชาตามรายชื่อทุกคน ในมหาวิทยาลัยต่างจังหวัดคือ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยนเรศวร มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (วิทยาเขตมหาสารคาม และสงขลา) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และสถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้ขึ้น ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ มีอาจารย์ในมหาวิทยาลัยนั้น ๆ ซึ่งผู้วิจัยขอร้องให้ช่วยส่งและรับคืนแบบสอบถามกลับมายังผู้วิจัย ส่วนมหาวิทยาลัยในเขตกรุงเทพมหานครนี้ ผู้วิจัยส่งและรับคืนแบบสอบถามด้วยตนเองบ้าง ขอความกรุณาจากผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องของมหาวิทยาลัยบางแห่งให้ส่งและรับกลับคืนให้บ้าง ได้ข้อมูลกลับคืนในสภาพสมบูรณ์ที่สามารถนำมาวิเคราะห์ผลได้ จำนวน 320 ชุด จากจำนวนทั้งสิ้น 354 ชุด คิดเป็นร้อยละ 90.39

การจัดกระทำข้อมูล

การจัดกระทำข้อมูล กระทำโดยเริ่มจากการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทั้งหมด แล้วจึงตรวจให้คะแนน จากนั้นจึงนำไปวิเคราะห์ทางสถิติ โดยมีรายละเอียดดังนี้

การตรวจให้คะแนนและการแปลความหมายของคะแนน

คำตอบที่ได้จากเครื่องมือวิจัยแต่ละตอน มีเกณฑ์การให้คะแนนแตกต่างกัน ตามลักษณะของเครื่องมือดังนี้

1. แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นที่เป็นภาคส่วนประมาณค่า 6 ระดับ หรือ แบ่งออกเป็นช่องคะแนน คือแบบสอบถามเกี่ยวกับความคลุมเครือในบทบาท ภาระงานตามบทบาท ความขัดแย้งในบทบาทและแบบสอบถามพฤติกรรมร่วมมือ ซึ่งคำตอบแต่ละข้อของข้อคำถาม มีค่า คะแนนจากมากไปหาน้อยเป็น 6, 5, 4, 3, 2 และ 1 ตามลำดับ ในกรณีที่เป็นการสุ่ม ค่าของคะแนนจะกลับกัน

สำหรับเกณฑ์การพิจารณาขอบเขตของคะแนนเฉลี่ย เพื่อใช้ในการแปลความหมาย ของข้อมูล กำหนด ดังนี้

5.50 - 6.00	หมายถึง	มากที่สุด
4.50 - 5.49	หมายถึง	มาก
3.50 - 4.49	หมายถึง	ค่อนข้างมาก
2.50 - 3.49	หมายถึง	ค่อนข้างน้อย
1.50 - 2.49	หมายถึง	น้อย
1.00 - 1.49	หมายถึง	น้อยที่สุด

2. แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มี 5 ระดับ แบ่งตาม การมีส่วนร่วมจากน้อยไปหามากเป็น 1, 2, 3, 4 และ 5 ตามลำดับ กำหนดเกณฑ์ การพิจารณาคะแนนเฉลี่ยเพื่อใช้ในการแปลความหมายข้อมูล ดังนี้

4.50 - 5.00	หมายถึง	ให้อาจารย์ทุกคนมีส่วนร่วมตัดสินใจ (แบบที่ 5)
3.50 - 4.49	หมายถึง	หารือกับอาจารย์ในภาควิชาเป็นกลุ่มแล้วตัดสินใจเอง (แบบที่ 4)
2.50 - 3.49	หมายถึง	หารือกับอาจารย์ในภาควิชาเป็นรายบุคคลแล้ว ตัดสินใจเอง (แบบที่ 3)
1.50 - 2.49	หมายถึง	หาข้อมูลจากอาจารย์ในภาควิชาแล้วตัดสินใจเอง (แบบที่ 2)
1.00 - 1.49	หมายถึง	ตัดสินใจเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ (แบบที่ 1)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรม SPSS* (Statistical Package of the Social Science) ที่เลือกเฉพาะวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลที่สุดคล้องกับการทดสอบและตรวจสอบสมมติฐานเท่านั้น ดังนี้

1. การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ที่ว่า "หัวหน้าภาควิชาส่วนใหญ่ตัดสินใจโดยการให้อาจารย์มีส่วนร่วม" สถิติที่ใช้คือ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) โดยนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้
2. การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ที่ว่า "การตัดสินใจในแต่ละภารกิจ หัวหน้าภาควิชาใช้วิธีการตัดสินใจแบบเดียวกัน" สถิติที่ใช้คือ ไคสแควร์ (Chi - Square)
3. การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3 ที่ว่า "หัวหน้าภาควิชาที่มีลักษณะทางชีวสังคมแตกต่างกัน จะมีระดับของการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่างกัน" สถิติที่ใช้คือ t-test
4. การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 4 ที่ว่า "หัวหน้าภาควิชาที่มีวุฒิการศึกษาระดับสูง และมีส่วนร่วมในการเป็นหัวหน้าภาควิชามานาน จะตัดสินใจโดยการให้มีส่วนร่วมแตกต่างจากหัวหน้าภาควิชาที่มีลักษณะตรงกันข้าม" สถิติที่ใช้คือ Two - Way ANOVA
5. การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 5 ที่ว่า "ตัวแปรความกลมเกลียวในบทบาท ภาระงานตามบทบาท และความขัดแย้งในบทบาท จะทำนายระดับของการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง ได้แตกต่างจากหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ" สถิติที่ใช้คือ Multiple Regression Analysis
6. การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 6 ที่ว่า "ตัวแปรชีวสังคมของหัวหน้าภาควิชา ลักษณะภาควิชา บทบาทของหัวหน้าภาควิชา จะทำนายระดับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง ได้แตกต่างจากหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ" สถิติที่ใช้คือ Multiple Regression Analysis
7. การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 7 ที่ว่า "ชีวสังคมของหัวหน้าภาควิชา ลักษณะของภาควิชา บทบาทของหัวหน้าภาควิชา และพฤติกรรมร่วมมือ สามารถทำนายระดับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาได้" สถิติที่ใช้คือ Step - Wise Multiple Regression Analysis

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งเป็น 2 ตอนคือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบและทดสอบสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้

ในการนำเสนอข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดคำย่อและสัญลักษณ์เพื่อความสะดวกในการแปลผลข้อมูล และความเข้าใจตรงกัน ดังต่อไปนี้

- X1 แทน อายุ
- X2 แทน อายุราชการ
- X3 แทน วุฒิกการศึกษา
- X4 แทน ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา
(ประสบการณ์การเป็นหัวหน้าภาควิชา)
- X5 แทน จำนวนอาจารย์ในภาควิชา (ขนาดของภาควิชา)
- X6 แทน จำนวนหลักสูตรที่เปิดสอน
- X7 แทน ประเภทของภาควิชา
- X8 แทน ความคล่องแคล่วในบทบาท
- X9 แทน ภาระตามบทบาท
- X10 แทน ความขัดแย้งในบทบาท
- X11 แทน พฤติกรรมร่วมมือ
- Y1 แทน การตัดสินใจในการกิจด้านการสอน
- Y2 แทน การตัดสินใจในการกิจด้านการวิจัยค้นคว้า
- Y3 แทน การตัดสินใจในการกิจด้านการบริการทางวิชาการ
- Y4 แทน การตัดสินใจในการกิจด้านการส่งเสริมศิลปและวัฒนธรรม
- Y5 แทน การตัดสินใจในการกิจด้านการบริหารงานในภาควิชา

Y แทน การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการกิจทั้ง 5 ประการ คือ การสอน การวิจัยค้นคว้า การบริการทางวิชาการ การส่งเสริมศิลปและวัฒนธรรม และการบริหารงานภาควิชา

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานที่จะนำเสนอนี้ ประกอบด้วยจำนวนข้อมูลและลักษณะของข้อมูล ดังต่อไปนี้

จำนวนข้อมูล

ข้อมูลที่เกิดขึ้นรวบรวมมาได้จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นหัวหน้าภาควิชาซึ่งกำลังดำรงตำแหน่งอยู่ในปี พ.ศ. 2535 เฉพาะมหาวิทยาลัยของรัฐ 15 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ และสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์สามารถใช้วิเคราะห์ได้ มีจำนวน 320 ชุด แยกตามมหาวิทยาลัย ผลปรากฏดังตาราง 2 ต่อไปนี้

ตาราง 2 จำนวนร้อยละของข้อมูลที่มีอยู่และที่เก็บได้จากมหาวิทยาลัยของรัฐ (จำกัดรับ)
ทุกแห่ง

แหล่งข้อมูล	จำนวนที่มีอยู่	จำนวนที่ เก็บได้	ร้อยละ
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	31	31	100.00
มหาวิทยาลัยขอนแก่น	31	30	96.77
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	51	42	82.35
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	39	31	79.48
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	36	28	77.77
มหาวิทยาลัยนเรศวร	8	7	87.50
มหาวิทยาลัยบูรพา	15	15	100.00
มหาวิทยาลัยมหิดล	47	39	82.97
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	37	32	86.48
มหาวิทยาลัยศิลปากร	23	21	91.30
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	24	23	95.83
สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้	4	4	100.00
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	4	4	100.00
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า			
พระนครเหนือ	4	4	100.00
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า			
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง	5	5	100.00
รวม	354	320	90.39

จากตาราง 2 แสดงให้เห็นว่า จำนวนข้อมูลที่จัดเก็บได้ และนำมาใช้วิเคราะห์ในการวิจัยครั้งนี้ทั้งสิ้น 320 ชุด จากการจัดเก็บ 354 ชุด คิดเป็นร้อยละ 90.39

ลักษณะข้อมูล

ข้อมูลที่รวบรวมได้ นำมาจำแนกตามลักษณะของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ ดังแสดงในตาราง 3 และ 4

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ยของลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามชีวสังคม ลักษณะภาควิชา ลักษณะบทบาทของหัวหน้าภาควิชา พฤติกรรมร่วมมือ และระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ตัวแปร	จำนวน ที่ต่ำสุด	จำนวน ที่สูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน
<u>ตัวแปรทางชีวสังคม</u>				
อายุ (ปี)	27	59	43.6875	6.7839
อายุราชการ (ปี)	1	35	18.3563	7.2591
ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง หัวหน้าภาควิชา (เดือน)	1	216	30.2656	32.6104
<u>ตัวแปรทางลักษณะภาควิชา</u>				
อาจารย์ในภาควิชา	1	76	12.0719	9.7114
จำนวนหลักสูตรที่เปิดสอน	1	3	1.4688	.6125

ตาราง 3 (ต่อ)

ตัวแปร	จำนวน ที่ต่ำสุด	จำนวน ที่สูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน
<u>ตัวแปรทางลักษณะบทบาทของหัวหน้าภาควิชา</u>				
ความคลุมเครือในบทบาท	1.40	4.60	2.8456	.4984
ภาระงานตามบทบาท	1.85	5.69	3.6397	.7540
ความขัดแย้งในบทบาท	2.14	5.79	3.8234	.6649
ตัวแปรทางพฤติกรรมร่วมมือ	2.82	6.00	4.6634	.5656
<u>ตัวแปรทางระดับการให้มีส่วนร่วม</u>				
<u>ในการตัดสินใจ</u>			4.0291	.6445
ด้านการสอน	1	5	4.2646	.8485
ด้านการวิจัยค้นคว้า	1	5	4.2809	.8686
ด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคม	1	5	4.1510	.8157
ด้านการส่งเสริมศิลปและวัฒนธรรม	1	5	4.0880	.9559
ด้านการบริหารงานในภาควิชา	1	5	3.3609	.8374

จากตาราง 3 ข้อมูลพื้นฐานที่แสดงค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง เป็นดังนี้ หัวหน้าภาควิชา โดยเฉลี่ยแล้วมีอายุ 43 ปี อายุราชการ 18 ปี ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา 30 เดือน ในด้านลักษณะบทบาทของหัวหน้าภาควิชา มีความคลุมเครือในบทบาท ภาระงานตามบทบาทและความขัดแย้งในบทบาทอยู่ในระหว่างค่อนข้างน้อยกับค่อนข้างมาก ส่วนพฤติกรรมร่วมมือ

อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในด้านการสอน การวิจัยค้นคว้า การบริการทางวิชาการ การส่งเสริมศิลปและวัฒนธรรม ยกเว้นด้านการบริหารงานในภาควิชา อยู่ในระดับค่อนข้างน้อย

ตาราง 4 แสดงจำนวน และร้อยละของลักษณะชีวสังคม ขนาดของภาควิชา และพฤติกรรมร่วมมือของหัวหน้าภาควิชาโดยยึดค่าเฉลี่ยเป็นจุดแบ่ง

ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
อายุ		
อายุน้อย (ต่ำกว่า 43 ปี)	165	51.6
อายุมาก (43 ปีขึ้นไป)	155	48.4
อายุราชการ		
อายุราชการน้อย (น้อยกว่า 18 ปี)	167	52.2
อายุราชการมาก (18 ปีขึ้นไป)	153	47.8
วุฒิการศึกษา		
วุฒิการศึกษาค่ำ (ปริญญาตรี โท)	226	70.6
วุฒิการศึกษาสูง (ปริญญาเอก)	94	29.4
ระยะเวลาการเป็นหัวหน้าภาควิชา		
เวลาน้อย (ต่ำกว่า 30 เดือน)	197	61.6
เวลามาก (30 เดือน ขึ้นไป)	123	38.4

ตาราง 4 (ต่อ)

ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
ขนาดของภาควิชา		
ขนาดเล็ก (น้อยกว่า 12 คน)	206	64.4
ขนาดใหญ่ (12 คน ขึ้นไป)	114	35.6
พฤติกรรมร่วมมือ		
ร่วมมือน้อย	161	50.3
ร่วมมือมาก	159	49.7

จากตาราง 4 เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มมากและกลุ่มน้อย จะพบดังนี้ อายุ มีจำนวนใกล้เคียงกัน คืออายุน้อย ร้อยละ 51.6 อายุมาก ร้อยละ 48.4 อายุราชการ มีจำนวนใกล้เคียงกัน คืออายุราชการน้อย ร้อยละ 52.2 อายุราชการมาก ร้อยละ 47.8 วุฒิการศึกษา มีความแตกต่างกันมาก คือวุฒิการศึกษาดำเนินถึงร้อยละ 70.6 ในขณะที่วุฒิการศึกษาสูงมีเพียง ร้อยละ 29.4 ระยะเวลาในการเป็นหัวหน้าภาควิชา จะพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาสั้น มีมากกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชามากถึง 2 เท่า ขนาดภาควิชา กลุ่มตัวอย่างที่จำแนกตามภาควิชาขนาดเล็ก มีมากกว่าภาควิชาขนาดใหญ่เป็น 2 เท่า ส่วนในพฤติกรรมร่วมมือ พบว่า มีจำนวนใกล้เคียงกัน คือในกลุ่มที่มีพฤติกรรมร่วมมือน้อยคิดเป็น ร้อยละ 50.3 ที่มีพฤติกรรมร่วมมือมากคิดเป็น ร้อยละ 49.7

นอกจากนี้พบว่า การเป็นหัวหน้าภาควิชาไม่ได้ขึ้นอยู่กับอายุ เพราะคนที่มีอายุน้อยที่เป็นหัวหน้าภาควิชาจำนวนมากว่าคนที่อายุมาก เมื่อพิจารณาจากอายุและอายุราชการ ก็พบว่า

หัวหน้าภาควิชาบางคน เข้ามารับราชการในมหาวิทยาลัยเมื่ออายุประมาณ 25 ปี (43 ปี-18 ปี) และคนที่อาวุโสหน่อย ก็มีสิทธิ์เป็นหัวหน้าภาควิชาได้ ส่วนหัวหน้าภาควิชาที่มีวุฒิการศึกษาสูงระดับปริญญาเอกก็ไม่น้อยกว่าปริญญาดุษฎีและโท อาจเนื่องมาจากเหตุผลที่ว่าคนที่มียุติปริญญาดุษฎีน้อยกว่า หรือการเป็นหัวหน้าภาควิชาไม่ได้ขึ้นอยู่กับวุฒิการศึกษาเป็นสำคัญ ระยะเวลาการเป็นหัวหน้าภาควิชาอยู่ระหว่าง 2 - 4 ปี โดยเฉลี่ย แสดงว่าการเป็นหัวหน้าภาควิชาใช้ระบบหมุนเวียนเป็นส่วนใหญ่ ที่เป็นหัวหน้าภาควิชาติดต่อกันเป็นระยะเวลานานมีน้อยมาก ในขนาดของภาควิชาชั้น แสดงให้เห็นถึงภาพรวมของมหาวิทยาลัยว่ามีภาควิชาขนาดเล็กเป็นส่วนใหญ่ คือ มีอาจารย์ประจำภาควิชาน้อยกว่า 12 คน เป็นส่วนมาก ส่วนพฤติกรรมร่วมมือกัน ต่างกันเพียง 6 เปอร์เซ็นต์ แสดงว่า หัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือมาก กับหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือน้อยมีพอ ๆ กันหมายถึงมีทั้งหัวหน้าภาควิชาที่ถือความเป็นประชาธิปไตยให้ความร่วมมือเป็นส่วนใหญ่ กับมีหัวหน้าภาควิชาที่ถือความมีอิสระทางวิชาการให้ความร่วมมือน้อยในจำนวนพอ ๆ กัน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบและทดสอบสมมติฐาน

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบและทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ที่แบ่งออกเป็นตอน ๆ ตามลำดับข้อของสมมติฐานที่ตั้งไว้ในแต่ละข้อ ดังต่อไปนี้

ผลการตรวจสอบสมมติฐานที่ 1

สมมติฐานข้อที่ 1 ที่ว่า "หัวหน้าภาควิชาส่วนใหญ่ ตัดสินใจโดยการให้อาจารย์มีส่วนร่วม" วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ของตัวแปร 2 กลุ่มคือ ตัวแปรด้านชีวสังคม ด้านลักษณะภาควิชา แล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ตามแนวประเมิณของ เบสท์ (Best. 1978 : 174) โดยกำหนดเกณฑ์ในการแปลงคะแนนต่อเนื่อง (Rating) เป็นช่วงคะแนน ดังนี้

- 4.50 - 5.00 หมายถึง ให้อาจารย์ทุกคนมีส่วนร่วมตัดสินใจ
- 3.50 - 4.49 หมายถึงหารือกับอาจารย์ในภาควิชาเป็นกลุ่มแล้วตัดสินใจเอง
- 2.50 - 3.49 หมายถึงหารือกับอาจารย์ในภาควิชาเป็นรายบุคคลแล้วตัดสินใจเอง
- 1.50 - 2.49 หมายถึงหาข้อมูลจากอาจารย์ในภาควิชาแล้วตัดสินใจเอง
- 1.00 - 1.49 หมายถึงตัดสินใจเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่
- ผลการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบสมมติฐานปรากฏดังตาราง 5 ต่อไปนี้

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานกับการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชา

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการให้มีส่วนร่วมของ หัวหน้าภาควิชา
<u>อายุ</u>			
อายุน้อย	4.0394	.612	หารือกับอาจารย์ในภาควิชาเป็น กลุ่มแล้วตัดสินใจเอง
อายุมาก	4.0181	.679	หารือกับอาจารย์ในภาควิชาเป็น กลุ่มแล้วตัดสินใจเอง
<u>อายุราชการ</u>			
อายุราชการน้อย	4.0657	.601	หารือกับอาจารย์ในภาควิชาเป็น กลุ่มแล้วตัดสินใจเอง
อายุราชการมาก	3.9891	.688	หารือกับอาจารย์ในภาควิชาเป็น กลุ่มแล้วตัดสินใจเอง
<u>วุฒิการศึกษา</u>			
วุฒิการศึกษาน้อย	4.0554	.661	หารือกับอาจารย์ในภาควิชาเป็น กลุ่มแล้วตัดสินใจเอง
วุฒิการศึกษามาก	3.9658	.602	หารือกับอาจารย์ในภาควิชาเป็น กลุ่มแล้วตัดสินใจเอง

ตาราง 5 (ต่อ)

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการให้มีส่วนร่วมของ หัวหน้าภาควิชา
<u>ระยะเวลาการเป็นหัวหน้า</u>			
<u>ภาควิชา</u>			
ระยะน้อย	4.0510	.630	หารือกับอาจารย์ในภาควิชาเป็น กลุ่มแล้วตัดสินใจเอง
ระยะมาก	3.9939	.668	หารือกับอาจารย์ในภาควิชาเป็น กลุ่มแล้วตัดสินใจเอง
<u>ประเภทของภาควิชา</u>			
วิทยาศาสตร์ชีวภาพ	4.0305	.603	หารือกับอาจารย์ในภาควิชาเป็น กลุ่มแล้วตัดสินใจเอง
วิทยาศาสตร์กายภาพ	4.0235	.649	หารือกับอาจารย์ในภาควิชาเป็น กลุ่มแล้วตัดสินใจเอง
มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	4.0327	.663	หารือกับอาจารย์ในภาควิชาเป็น กลุ่มแล้วตัดสินใจเอง

ตาราง 5 (ต่อ)

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการให้มีส่วนร่วมของ หัวหน้าภาควิชา
<u>ขนาดของภาควิชา</u>			
ขนาดเล็ก	4.0452	.672	หารือกับอาจารย์ในภาควิชาเป็น กลุ่มแล้วตัดสินใจเอง
ขนาดใหญ่	3.9999	.592	หารือกับอาจารย์ในภาควิชาเป็น กลุ่มแล้วตัดสินใจเอง
รวม	4.0291	.6445	

จากตาราง 5 จะเห็นว่า หัวหน้าภาควิชาที่แบ่งเป็นกลุ่มมาก - น้อย ตามลักษณะทางชีวสังคม ได้แก่ อายุ อายุราชการ วุฒิการศึกษา และระยะเวลาการเป็นหัวหน้าภาควิชา กับลักษณะของภาควิชา ได้แก่ ประเภทของภาควิชา และขนาดของภาควิชา นั้น มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ของการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่ใกล้เคียงกัน แม้ในกลุ่มหัวหน้าภาควิชาที่มีอายุราชการมาก มีวุฒิการศึกษามาก มีระยะเวลาการเป็นหัวหน้าภาควิชา มาก และสังกัดภาควิชาขนาดใหญ่จะมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่ากลุ่มที่เหลือก็ยังนับเป็นค่าเฉลี่ยที่ใกล้เคียงกัน เมื่อพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จะเห็นว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการตัดสินใจที่ใกล้เคียงกัน (.6) ยกเว้นในกลุ่มหัวหน้าภาควิชาที่สังกัดภาควิชาขนาดใหญ่ มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยกว่า คือมีค่า .59 ก็นับเป็นค่าที่ใกล้เคียงกันมาก และเมื่อพิจารณาจากเกณฑ์ที่กำหนด ก็อยู่ในเกณฑ์เดียวกัน คือเกณฑ์ที่ "หารือกับอาจารย์ในภาควิชาเป็นกลุ่มแล้วตัดสินใจ" จึงอาจกล่าวได้ว่าไม่ว่าจะดูจากค่าเฉลี่ย ดูจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานหรือดูจากเกณฑ์ที่กำหนด หัวหน้าภาควิชาที่มีการตัดสินใจที่สอดคล้องใกล้เคียงกันอยู่ในระดับ "มีการตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ" โดยหารือกับอาจารย์ในภาควิชาเป็นกลุ่มแล้วตัดสินใจเอง

สรุปผลการตรวจสอบสมมติฐานที่ 1 ปรากฏผลคือ หัวหน้าภาควิชาที่มีการตัดสินใจโดยการหารือกับอาจารย์ในภาควิชาเป็นกลุ่มแล้วตัดสินใจเอง ไม่ว่าจะพิจารณาตามลักษณะอายุ อายุราชการ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาการเป็นหัวหน้าภาควิชา ประเภทของภาควิชา และขนาดของภาควิชา ก็ปรากฏผลออกมาเช่นเดียวกัน ซึ่งผลการตรวจสอบนี้ สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 1 ที่ตั้งไว้ว่า "หัวหน้าภาควิชาส่วนใหญ่ ตัดสินใจโดยการให้อาจารย์มีส่วนร่วม"

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2

สมมติฐานข้อที่ 2 ที่ว่า "การตัดสินใจในแต่ละภารกิจ หัวหน้าภาควิชาใช้วิธีการตัดสินใจแบบเดียวกัน" วิเคราะห์โดยใช้ Chi - Square

ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตาราง 6 ต่อไปนี้

ตาราง 6 การกิจกับแบบการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาและกลุ่มหัวหน้าภาควิชา จำแนกตาม
พฤติกรรมร่วมมือ

	แบบการตัดสินใจ					รวม	χ^2
	แบบที่ 1	แบบที่ 2	แบบที่ 3	แบบที่ 4	แบบที่ 5		
หัวหน้าภาควิชาที่มี พฤติกรรมร่วมมือต่ำ กับร่วมมือสูงใน ภารกิจด้านต่าง ๆ	ตัดสินใจ เองโดย ใช้ข้อมูล ที่มีอยู่	หาข้อมูล จาก อาจารย์ ในภาควิชา แล้วตัดสินใจ เอง	หารือกับ อาจารย์ ในภาควิชา เป็นราย บุคคลแล้ว ตัดสินใจ เอง	หารือกับ อาจารย์ ในภาควิชา เป็นกลุ่ม แล้วตัด สินใจ เอง	ให้ทุกคน มีส่วนร่วม ตัดสินใจ		
<u>ด้านการสอน</u>							
กลุ่มร่วมมือต่ำ	3	15	20	51	70	159	16.32*
กลุ่มร่วมมือสูง	-	4	9	65	83	161	
<u>ด้านการวิจัยค้นคว้า</u>							
กลุ่มร่วมมือต่ำ	5	3	21	42	88	159	6.17
กลุ่มร่วมมือสูง	2	7	17	57	78	161	

ตาราง 6 (ต่อ)

หัวหน้าภาควิชาที่มี พฤติกรรมร่วมมือต่ำ กับร่วมมือสูงใน ภารกิจด้านต่าง ๆ	แบบการตัดสินใจ					รวม	χ^2
	แบบที่ 1	แบบที่ 2	แบบที่ 3	แบบที่ 4	แบบที่ 5		
	ตัดสินใจ เองโดย ใช้ข้อมูล ที่มีอยู่	หาข้อมูล จาก อาจารย์ ในภาควิชา แล้วตัดสินใจ เอง	หารือกับ อาจารย์ ในภาควิชา เป็นราย บุคคลแล้ว ตัดสินใจ เอง	หารือกับ อาจารย์ ในภาควิชา เป็นกลุ่ม แล้วตัด สินใจ เอง	ให้ทุกคน มีส่วนร่วม ตัดสินใจ		
<u>ด้านการบริการทาง วิชาการ</u>							
กลุ่มร่วมมือต่ำ	3	7	20	74	55	159	1.19
กลุ่มร่วมมือสูง	2	6	26	70	57	161	
<u>ด้านส่งเสริมศิลป์และ วัฒนธรรม</u>							
กลุ่มร่วมมือต่ำ	4	11	26	49	69	159	5.68
กลุ่มร่วมมือสูง	1	9	40	41	70	161	

จากตาราง 6 จะพบว่า ในการศึกษาด้านการสอนนี้ แบบการตัดสินใจกับหัวหน้าภาควิชา ที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำกับสูงจะสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่เมื่อพิจารณา ค่า C (Contingency Coefficient) ซึ่งมีเพียง .220 แสดงว่า เป็นความสัมพันธ์ในระดับ ต่ำมาก จากผลของ χ^2 จะได้ว่า ในด้านการสอน กลุ่มหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ และ กลุ่มหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง น่าจะสัมพันธ์กับการตัดสินใจแบบต่าง ๆ ในที่นี้หมายความว่า ทั้ง 2 กลุ่ม มีแบบการตัดสินใจแตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาจาก C จะพบว่า ความแตกต่างนั้น อยู่ในระดับต่ำ

ส่วนภารกิจด้านอื่น ๆ ได้แก่ การวิจัยค้นคว้า การบริการทางวิชาการแก่สังคม การส่งเสริมศิลปและวัฒนธรรม การบริหารงานในภาควิชา และภารกิจรวมทุกด้านนั้น จะพบว่า ทั้ง 2 กลุ่ม มีการตัดสินใจไม่แตกต่างกัน หมายความว่าทั้ง 2 กลุ่ม อาจใช้รูปแบบการตัดสินใจ อย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้ ไม่สัมพันธ์กับแบบการตัดสินใจ คือเป็นไปแบบสุ่ม ทั้งนี้อาจเกิดจากจำนวน ข้อมูลที่ไม่เพียงพอ หรือการแบ่งกลุ่มไม่ชัดเจนพอ

จากการวิจัยแสดงให้เห็นว่า แบบการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาไม่ว่าจะอยู่ในลักษณะ กลุ่มพฤติกรรมร่วมมือต่ำ และกลุ่มพฤติกรรมร่วมมือสูง จะใช้แบบในการตัดสินใจไม่ต่างกัน อาจ เป็นไปได้ว่า การตัดสินใจเป็นภาวะที่ขึ้นอยู่กับความแตกต่างกันของบุคคลแต่ละคนมากกว่า พฤติกรรมที่แสดงออกด้านพฤติกรรมร่วมมือของหัวหน้าภาควิชา

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ปรากฏผลคือ การตัดสินใจในแต่ละภารกิจนั้น หัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่างกันตัดสินใจไม่ต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ว่า "การตัดสินใจในแต่ละภารกิจ หัวหน้าภาควิชาใช้วิธีการตัดสินใจแบบเดียวกัน"

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3

สมมติฐานข้อที่ 3 ที่ว่า "หัวหน้าภาควิชาที่มีลักษณะทางชีวสังคมแตกต่างกัน จะมีระดับ การตัดสินใจต่างกัน" วิเคราะห์โดยการทดสอบความแตกต่างระหว่าง คะแนนค่าเฉลี่ยของระดับ การตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาในกลุ่มที่มีระดับทางชีวสังคมต่างกัน 2 กลุ่ม คือกลุ่มที่มี อายุ อายุราชการ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการเป็นหัวหน้าภาควิชา น้อยกับกลุ่มที่มีอายุ อายุราชการ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการเป็นหัวหน้าภาควิชา มาก วิเคราะห์โดยใช้

t-test ทดสอบสมมติฐานว่าระดับการตัดสินใจแตกต่างกันหรือไม่ที่ระดับความมีนัยสำคัญ .05

ปรากฏผล ดังตาราง 7 ต่อไปนี้

ตาราง 7 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นรายการกิจและ
รวมทุกภารกิจ จำแนกตามอายุ อายุราชการ ประสบการณ์เป็นหัวหน้าภาควิชา และ
วุฒิการศึกษา

การให้มีส่วนร่วม อายุ		N	$\bar{X}$	S.D.	t	นัยสำคัญที่ระดับ
ในการตัดสินใจใน						
ภารกิจด้านต่าง ๆ						
การสอน	อายุน้อย	165	4.2727	.868	0.18	-
	อายุมาก	155	4.2559	.830		
การวิจัย ค้นคว้า	อายุน้อย	165	4.2909	.905	0.22	-
	อายุมาก	155	4.2699	.831		
การบริการ ทางวิชาการ	อายุน้อย	165	4.2152	.821	1.45	-
	อายุมาก	155	4.0828	.807		
การส่งเสริม ศิลป์ฯ	อายุน้อย	165	4.1091	.945	0.41	-
	อายุมาก	155	4.0656	.970		
การบริหาร ภาควิชา	อายุน้อย	165	3.3091	.801	-1.14	-
	อายุมาก	155	3.4161	.873		
รวมทุก						
ภารกิจ	อายุน้อย	165	4.0394	.612	0.29	-
	อายุมาก	155	4.0181	.601		

ตาราง 7 (ต่อ)

การให้มีส่วนร่วม ในการตัดสินใจใน ภารกิจด้านต่าง ๆ	อายุราชการ	N	$\bar{X}$	S.D.	t	นัยสำคัญที่ระดับ
การสอน	อายุราชการน้อย	167	4.3273	.849	1.38	-
	อายุราชการมาก	153	4.1961	.846		
การวิจัย	อายุราชการน้อย	167	4.2824	.906	0.04	-
ค้นคว้า	อายุราชการมาก	153	4.2789	.829		
การบริหาร	อายุราชการน้อย	167	4.2196	.812	1.57	-
ทางวิชาการ	อายุราชการมาก	153	4.0763	.816		
การส่งเสริม	อายุราชการน้อย	167	4.1487	.911	1.18	-
ศิลปฯ	อายุราชการมาก	153	4.0218	1.602		
การบริหาร	อายุราชการน้อย	167	3.3503	.768	-0.24	-
ภาควิชา	อายุราชการมาก	153	3.3725	.909		
รวมทุก	อายุราชการน้อย	167	4.0657	.601	1.06	-
ภารกิจ	อายุราชการมาก	153	3.9891	.688		

ตาราง 7 (ต่อ)

การให้มีส่วนร่วม ประสพการณ์		N	$\bar{X}$	S.D.	t	นัยสำคัญที่ระดับ
ในการตัดสินใจใน						
ภารกิจด้านต่าง ๆ						
การสอน	ประสพการณ์น้อย	197	4.2758	.856	0.30	-
	ประสพการณ์มาก	123	4.2466	.840		
การวิจัย	ประสพการณ์น้อย	197	4.2470	.900	-0.90	-
	ประสพการณ์มาก	123	4.3347	.816		
การบริการทางวิชาการ	ประสพการณ์น้อย	197	4.1802	.803	0.80	-
	ประสพการณ์มาก	123	4.1043	.836		
การส่งเสริมศิลปฯ	ประสพการณ์น้อย	197	4.1472	.867	1.34	-
	ประสพการณ์มาก	123	3.9932	1.080		
การบริหารภาควิชา	ประสพการณ์น้อย	197	3.4048	.820	1.17	-
	ประสพการณ์มาก	123	3.2907	.863		
รวมทุกภารกิจ	ประสพการณ์น้อย	197	4.0510	.630	0.76	-
	ประสพการณ์มาก	123	3.9939	.668		

ตาราง 7 (ต่อ)

การให้มีส่วนร่วม ในการตัดสินใจใน ภารกิจด้านต่าง ๆ	วุฒิการศึกษา	N	$\bar{X}$	S.D.	t	นัยสำคัญที่ระดับ
การสอน	วุฒิต่ำ	226	4.3260	.827	1.96	-
	วุฒิส่ง	94	4.1170	.885		
การวิจัย	วุฒิต่ำ	226	4.2810	.897	0.01	-
ค้นคว้า	วุฒิส่ง	94	4.2801			
การบริการ	วุฒิต่ำ	226	4.1645	.857	0.49	-
ทางวิชาการ	วุฒิส่ง	94	4.1188	.709		
การส่งเสริม	วุฒิต่ำ	226	4.0973	.980	0.28	-
ศิลปฯ	วุฒิส่ง	94	4.0656	.901		
การบริหาร	วุฒิต่ำ	226	3.4082	.854	1.62	-
ภาควิชา	วุฒิส่ง	94	3.2473	.788		
รวมทุก	วุฒิต่ำ	226	4.0554	.661	1.18	-
ภารกิจ	วุฒิส่ง	94	3.9658	.602		

จากตาราง 7 เมื่อเปรียบเทียบการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาในแต่ละภารกิจและรวมทุกภารกิจ พบว่า ระหว่างอายุ คือ หัวหน้าภาควิชาที่มีอายุน้อยกว่ากับอายุมาก ไม่มีความแตกต่างของการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ระหว่างอายุราชการ คือหัวหน้าภาควิชาที่มีอายุราชการน้อยกว่ากับหัวหน้าภาควิชาที่มีอายุราชการมาก ไม่มีความแตกต่างของการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ระหว่างประสบการณ์ คือหัวหน้าภาควิชาที่มีประสบการณ์การเป็นหัวหน้าภาควิชา น้อย กับหัวหน้าภาควิชาที่มีประสบการณ์การเป็นหัวหน้าภาควิชามาก ไม่มีความแตกต่างของการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ระหว่างวุฒิการศึกษา คือ หัวหน้าภาควิชาที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่ากับหัวหน้าภาควิชาที่มีวุฒิการศึกษาสูง ไม่มีความแตกต่างของการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จึงอาจกล่าวได้ว่า แม้จะแยกวิเคราะห์ที่ละคู่ ระหว่างหัวหน้าภาควิชาที่มีความน้อย-มาก ตามอายุ อายุราชการ ประสบการณ์ และวุฒิการศึกษา ก็ไม่พบความแตกต่างของการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชา ในแต่ละภารกิจและรวมทุกภารกิจ

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 บปรากฏผลคือ ไม่มีความแตกต่างของระดับการตัดสินใจ ในทุกภารกิจของหัวหน้าภาควิชาที่มีลักษณะทางชีวสังคมต่างกัน ซึ่งไม่ตรงกับสมมติฐานข้อที่ 3 ที่ตั้งไว้ว่า "หัวหน้าภาควิชาที่มีลักษณะทางชีวสังคมแตกต่างกัน จะมีระดับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแตกต่างกัน" ทั้งนี้แสดงว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจนั้น ไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับบุคลิภาวะของผู้ที่เป็นหัวหน้าภาควิชา จึงทำให้รูปแบบการตัดสินใจไม่แตกต่างกันตามลักษณะทางชีวสังคมที่ต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4

สมมติฐานข้อที่ 4 ที่ว่า "หัวหน้าภาควิชาที่มีวุฒิการศึกษาสูงและมีประสบการณ์การเป็นหัวหน้าภาควิชามากกว่า จะตัดสินใจโดยการให้มีส่วนร่วมแตกต่างจากหัวหน้าภาควิชาที่มีลักษณะตรงข้าม" กลุ่มหัวหน้าภาควิชาที่มีวุฒิการศึกษาต่ำ คือกลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี 15 คน กับปริญญาโท 211 คน รวม 226 คน ส่วนกลุ่มหัวหน้าภาควิชาที่มีวุฒิการศึกษาสูง คือกลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาเอก 94 คน หัวหน้าภาควิชาที่มีประสบการณ์น้อยคือหัวหน้าภาควิชาที่มีระยะ

เวลาการเป็นหัวหน้าภาคต่ำกว่า 30 เดือน ส่วนหัวหน้าภาควิชาที่มีประสบการณ์มาก คือหัวหน้าภาควิชาที่มีระยะเวลาการเป็นหัวหน้าภาค 30 เดือน ขึ้นไป วิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบว่าระหว่างหัวหน้าภาควิชาที่มีวุฒิการศึกษาสูง และมีประสบการณ์การเป็นหัวหน้าภาควิชามาก กับหัวหน้าภาควิชาที่มีวุฒิการศึกษาค่ำ และมีประสบการณ์การเป็นหัวหน้าภาควิชาน้อย มีระดับการตัดสินใจแตกต่างกัน วิเคราะห์โดยใช้ Two-Way ANOVA

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจพิจารณาตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ ปรากฏดังตาราง 8 ต่อไปนี้

ตาราง 8 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนระดับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ พิจารณาดตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์

การให้มีส่วนร่วม แหล่งความแปรปรวน		SS	df	MS	F	นัยสำคัญ ที่ระดับ
ในการตัดสินใจ						
ในการกิจด้าน						
ต่าง ๆ						
การสอน	วุฒิการศึกษา (ก)	3.061	1	3.061	4.255	.05
	ประสบการณ์ (ข)	.228	1	.228	.319	-
	ปฏิสัมพันธ์ (ก X ข)	.746	1	.746	1.043	-
	ส่วนที่เหลือ	255.783	316	.715		
	รวม	229.654	319	.720		
การวิจัย	วุฒิการศึกษา (ก)	.009	1	.009	.389	-
	ประสบการณ์ (ข)	.590	1	.590	.778	-
	ปฏิสัมพันธ์ (ก X ข)	.540	1	.540	.713	-
	ส่วนที่เหลือ	239.567	316	.758		
	รวม	240.698	319	.755		
ทางวิชาการ	วุฒิการศึกษา (ก)	.212	1	.212	.318	-
	ประสบการณ์ (ข)	.510	1	.510	.383	-
	ปฏิสัมพันธ์ (ก X ข)	.365	1	.365	.546	-
	ส่วนที่เหลือ	211.242	316	.668		
	รวม	212.255	319	.665		

ตาราง 8 (ต่อ)

การให้มีส่วนร่วม แหล่งความแปรปรวน		SS	df	MS	F	นัยสำคัญ ที่ระดับ
ในการตัดสินใจ						
ในการกิจด้าน						
ต่าง ๆ						
การส่งเสริม ศิลปะ	วุฒิการศึกษา (ก)	.189	1	.189	.207	-
	ประสบการณ์ (ข)	1.918	1	1.918	2.099	-
	ปฏิสัมพันธ์ (ก X ข)	.866	1	.866	.949	-
	ส่วนที่เหลือ	288.642	316	.913		
	รวม	291.493	319	.914		
การบริหาร ภาควิชา	วุฒิการศึกษา (ก)	2.104	1	2.104	2.214	-
	ประสบการณ์ (ข)	1.374	1	1.374	1.968	-
	ปฏิสัมพันธ์ (ก X ข)	.003	1	.003	.004	-
	ส่วนที่เหลือ	290.616	316	.698		
	รวม	223.710	319	.701		
รวมทุก ภารกิจ	วุฒิการศึกษา (ก)	.641	1	.641	1.544	-
	ประสบการณ์ (ข)	.355	1	.355	.855	-
	ปฏิสัมพันธ์ (ก X ข)	.405	1	.405	.976	-
	ส่วนที่เหลือ	131.230	316	.415		
	รวม	132.523	319	.415		

จากตาราง 8 แสดงว่า การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชา
แปรปรวนตามวุฒิการศึกษาเท่านั้น และแปรปรวนเฉพาะด้านการสอนเพียงด้านเดียว หมายถึง
หัวหน้าภาควิชาที่มีวุฒิการศึกษาสูงกับที่มีวุฒิการศึกษาต่ำ มีการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
แตกต่างกันเฉพาะในการกิจด้านการสอน สำหรับภารกิจด้านการวิจัยค้นคว้า การบริการทาง
วิชาการแก่สังคม การส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม และการบริหารงานในภาควิชาชั้น วุฒิการศึกษาที่
แตกต่างกัน ไม่ส่งผลถึงการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาแต่อย่างใด ส่วน
ประสบการณ์ที่ต่างกันของหัวหน้าภาควิชาชั้น ไม่พบว่ามีผลต่อการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเลย
แม้แต่ด้านเดียว และเมื่อดูที่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างวุฒิและประสบการณ์ที่ต่างกันของหัวหน้าภาควิชา
ก็ไม่พบว่ามีผลต่อการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเลย แม้แต่ด้านเดียวเช่นกัน หมายถึงว่า
วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ที่ต่างกันของหัวหน้าภาควิชา ไม่มีผลต่อการให้มีส่วนร่วมในการ
ตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาในภารกิจทุกภารกิจ และรวมทุกภารกิจ ยกเว้นภารกิจด้านการสอน
เท่านั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะหัวหน้าภาควิชาที่มีวุฒิการศึกษาสูงและที่มีวุฒิการศึกษาต่ำ มีความเห็น
แตกต่างกันด้านการสอน อาทิ วิชาที่จะเปิดสอน หรือการกำหนดอาจารย์ผู้สอน เป็นต้น

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในทุกภารกิจของหัวหน้า
ภาควิชา โดยพิจารณาจากวุฒิการศึกษา (สูง - ต่ำ) และประสบการณ์ในการเป็นหัวหน้าภาควิชา
(มาก - น้อย) ผลปรากฏดังตาราง 9

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ยของการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในทุกภารกิจของหัวหน้าภาควิชา โดยจัดกลุ่มตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์

กลุ่ม	N	$\bar{X}$	S. D.
การศึกษาสูง ประสบการณ์มาก	27	3.8575	0.652
การศึกษาสูง ประสบการณ์น้อย	67	4.0215	0.576
การศึกษาดำ ประสบการณ์มาก	96	4.0407	0.668
การศึกษาดำ ประสบการณ์น้อย	130	4.0662	0.658

จากตาราง 8 แม้จะพบว่า ปฏิสัมพันธ์ระหว่างวุฒิการศึกษากับประสบการณ์ในการเป็นหัวหน้าภาควิชาไม่ส่งผลต่อความแปรปรวนของการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่จากตาราง 9 จะเห็นว่าหัวหน้าภาควิชาในกลุ่มที่มีวุฒิการศึกษาสูงและมีประสบการณ์ในการเป็นหัวหน้าภาควิชามานาน มีแนวโน้มของการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อยกว่าหัวหน้าภาควิชาคนอื่น ๆ (ค่า t ระหว่างกลุ่ม สูงสุดกับต่ำสุด เท่ากับ 1.73 นัยสำคัญที่ระดับ .09)

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4 ปรากฏผลคือ วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ที่ต่างกันของหัวหน้าภาควิชา ไม่มีส่วนทำให้การตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาเปลี่ยนตามไปด้วย กล่าวคือ ไม่ได้ทำให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 4 ที่ว่า "หัวหน้าภาควิชาที่มีวุฒิการศึกษาสูงและมีประสบการณ์การเป็นหัวหน้าภาควิชามานาน จะตัดสินใจโดยการให้มีส่วนร่วมแตกต่างจากหัวหน้าภาควิชาที่มีลักษณะตรงข้าม"

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5

สมมติฐานข้อที่ 5 ที่ว่า "ตัวแปรความคลุมเครือในบทบาท ภาระงานตามบทบาท และความขัดแย้งในบทบาท จะทำนายลักษณะของการตัดสินใจ ในหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง ได้แตกต่างจากหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ" วิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ เพื่อเปรียบเทียบร้อยละของการทำนายการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจระหว่างหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงกับหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ

ทำการทดสอบโดยหาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างตัวแปรด้านบทบาท 3 ตัว กับระดับการตัดสินใจ โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ เพื่อให้ได้เปอร์เซ็นต์การทำนายในภารกิจแต่ละด้านและรวมทุกภารกิจของหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงกับร่วมมือต่ำ แล้วหาเปอร์เซ็นต์ความแตกต่างของการทำนายโดยตัวแปรทั้ง 3 ตัว ในภารกิจแต่ละด้านกับภารกิจรวมทุกภารกิจของหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงกับหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ ระหว่างตัวแปรด้านบทบาท 3 ตัว คือความคลุมเครือในบทบาท ภาระงานตามบทบาทและความขัดแย้งในบทบาทกับระดับการตัดสินใจนี้ เมื่อเปรียบเทียบระหว่างหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงกับหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ จะพบค่าเปอร์เซ็นต์ความแตกต่างของการทำนาย ดังตาราง 10 ต่อไปนี้

ตาราง 10 เปอร์เซนต์การทำนายระดับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชา
โดยตัวแปรความคลุมเครือในบทบาท การงานตามบทบาทและความขัดแย้งในบทบาท
ระหว่างกลุ่มหัวหน้าภาคที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำกับพฤติกรรมร่วมมือสูง

การทำนายการให้มีส่วนร่วม ในการตัดสินใจของหัวหน้า ภาควิชาในการกิจด้านต่าง ๆ	R	R ²	เปอร์เซนต์ การทำนาย	เปอร์เซนต์ ความแตกต่าง ของการทำนาย
<u>ด้านการสอน</u>				
พฤติกรรมร่วมมือต่ำ	0.2800	0.0784	7.84	6.43
พฤติกรรมร่วมมือสูง	0.1189	0.0141	1.41	
<u>ด้านการวิจัยค้นคว้า</u>				
พฤติกรรมร่วมมือต่ำ	0.3271	0.1070	10.70	7.01
พฤติกรรมร่วมมือสูง	0.1922	0.0369	3.69	
<u>ด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคม</u>				
พฤติกรรมร่วมมือต่ำ	0.4362	0.1903	19.03	16.46
พฤติกรรมร่วมมือสูง	0.1602	0.0257	2.57	

ตาราง 10 (ต่อ)

การทำนายการให้มีส่วนร่วม ในการตัดสินใจของหัวหน้า ภาควิชาในการกิจด้านต่าง ๆ	R	R ²	เปอร์เซ็นต์ การทำนาย	เปอร์เซ็นต์ ความแตกต่าง ของการทำนาย
<u>ด้านการส่งเสริมศิลปและวัฒนธรรม</u>				
พฤติกรรมร่วมมือต่ำ	0.4258	0.0670	6.70	0.86
พฤติกรรมร่วมมือสูง	0.2749	0.0756	7.56	
<u>ด้านการบริหารงานในภาควิชา</u>				
พฤติกรรมร่วมมือต่ำ	0.3593	0.1291	12.91	6.33
พฤติกรรมร่วมมือสูง	0.2564	0.0658	6.58	
<u>ด้านรวมทุกภารกิจ</u>				
พฤติกรรมร่วมมือต่ำ	0.4192	0.1757	17.57	14.96
พฤติกรรมร่วมมือสูง	0.1616	0.0261	2.61	

จากตาราง 10 เมื่อใช้เกณฑ์ 5% ของ โคเฮน (Cohen. 1977) จะเห็นได้ว่า
ในการกิจด้านการสอนการวิจัยค้นคว้า การบริการทางวิชาการแก่สังคม การบริหารงานใน
ภาควิชา และการกิจทุกด้านนั้น ตัวแปรความคลุมเครือในบทบาท ภาระงานตามบทบาทและ

ความขัดแย้งในบทบาท สามารถทำนายระดับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ ได้มากกว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง ยกเว้นภารกิจด้านการส่งเสริมศิลปและวัฒนธรรม ที่ตัวแปรทั้ง 3 มีเปอร์เซ็นต์การทำนายที่ไม่แตกต่างกัน โดยเปอร์เซ็นต์การทำนายที่นำมาเปรียบเทียบนี้ เมื่อพิจารณาตามค่าน้ำหนักของตัวทำนาย (B) จะพบว่ามีค่าสอดคล้องกัน คือ ในแต่ละกลุ่มของตัวทำนายนั้น หากตัวทำนายใดมีอำนาจส่งผลถึงตัวแปรตามคือสามารถทำนายตัวแปรตามได้ ก็จะมีค่าน้ำหนักตัวทำนายของตัวทำนายนั้น ๆ สูงกว่าตัวอื่น ๆ ในกลุ่มเดียวกัน (รายละเอียดเกี่ยวกับการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในการทำนายภารกิจแต่ละด้าน โดยใช้ตัวแปรทั้ง 3 ตัว ทำนายในกลุ่มหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงกับพฤติกรรมร่วมมือต่ำ ปรากฏดังตาราง 1 -12 ในภาคผนวก ข)

นอกจากนั้น จากตาราง 10 ยังเห็นได้ว่า ในกลุ่มหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำนั้น ลักษณะของบทบาททั้งสาม สามารถทำนายการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในภารกิจด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคมได้ดีที่สุด (19.03%) โดยทำนายได้มากกว่าภารกิจอื่น ๆ ภารกิจ สำหรับในกลุ่มหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงนั้น ลักษณะบทบาททั้งสาม สามารถทำนายการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในด้านการส่งเสริมศิลปและวัฒนธรรมได้ดีที่สุด (7.56%) แต่ทำนายได้มาก โดยแตกต่างจากภารกิจด้านการสอนเพียงภารกิจเดียว

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5 ปรากฏผล คือระหว่างหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงกับหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ สามารถใช้ตัวแปรด้านลักษณะบทบาท ซึ่งประกอบด้วยความคลุมเครือในบทบาท ภาระงานตามบทบาท และความขัดแย้งในบทบาท ทำนายระดับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้แตกต่างกันในภารกิจด้านการสอน การวิจัยค้นคว้า การบริการทางวิชาการ และการบริหารงานในภาควิชา ยกเว้นที่ทำนายได้ไม่แตกต่างอยู่ภารกิจเดียว คือภารกิจด้านส่งเสริมศิลปและวัฒนธรรม ผลการทดสอบนี้สนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 5 ที่ตั้งไว้เกือบทั้งหมด คือ "ตัวแปรความคลุมเครือในบทบาท ภาระงานตามบทบาท และความขัดแย้งในบทบาท จะทำนายการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงได้แตกต่างจากหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ" โดยสามารถทำนายในกลุ่มหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำได้ดีกว่าในกลุ่มหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 6

สมมติฐานข้อที่ 6 ที่ว่า "ตัวแปรทางชีวสังคมของหัวหน้าภาควิชา ลักษณะของภาควิชา และบทบาทของหัวหน้าภาควิชา จะทำนายระดับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงได้แตกต่างจากหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ" ได้ทำการทดสอบด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) และเกณฑ์แตกต่างของเปอร์เซ็นต์การทำนาย ของ โคเฮน (Cohen, 1977 : 412 - 414)

วิเคราะห์โดยใช้ตัวแปร 10 ตัวแปร ประกอบด้วยตัวแปรที่เกี่ยวกับชีวสังคมของหัวหน้าภาควิชา 4 ตัว (อายุ อายุราชการ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง) เกี่ยวกับลักษณะภาควิชา 3 ตัว (ขนาดของภาควิชา จำนวนหลักสูตรที่เปิดสอน ประเภทของภาควิชา) เกี่ยวกับบทบาท 3 ตัว (ความคลุมเครือ ภาระงาน ความขัดแย้ง) นำตัวแปรทั้ง 10 ตัว มาทำนายการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมาวิเคราะห์หาค่าร้อยละของการทำนายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำกับหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง ในการปฏิบัติงานการสอน การวิจัยค้นคว้า การบริการทางวิชาการ การส่งเสริมศิลปและวัฒนธรรม และการบริหารงานของภาควิชา

เปอร์เซ็นต์การทำนายการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยตัวแปร 10 ตัว ระหว่างหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำกับหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง ปรากฏผลดังตาราง 11 ต่อไปนี้

ตาราง 11 เปอร์เซนต์การทำนายระดับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชา
โดยตัวแปรชีวสังคม ลักษณะของภาควิชา บทบาทของหัวหน้าภาควิชาระหว่างกลุ่ม
ที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำกับพฤติกรรมร่วมมือสูง

การทำนายการให้มีส่วนร่วม ในการตัดสินใจของหัวหน้า ภาควิชาตามภารกิจด้านต่าง ๆ	R	R ²	เปอร์เซ็นต์ การทำนาย	เปอร์เซ็นต์ ความแตกต่าง ของการทำนาย
<u>ด้านการสอน</u>				
พฤติกรรมร่วมมือต่ำ	0.3832	0.1469	14.69	6.35
พฤติกรรมร่วมมือสูง	0.2888	0.0834	8.34	
<u>ด้านการวิจัยค้นคว้า</u>				
พฤติกรรมร่วมมือต่ำ	0.3988	0.1591	15.91	7.91
พฤติกรรมร่วมมือสูง	0.2828	0.0800	8.00	
<u>ด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคม</u>				
พฤติกรรมร่วมมือต่ำ	0.5219	0.2723	27.23	19.56
พฤติกรรมร่วมมือสูง	0.2769	0.0767	7.67	

ตาราง 11 (ต่อ)

การทํานายการให้มีส่วนร่วม ในการตัดสินใจของหัวหน้า ภาควิชาตามภารกิจด้านต่าง ๆ	R	R ²	เปอร์เซ็นต์ การทํานาย	เปอร์เซ็นต์ ความแตกต่าง ของการทํานาย
<u>ด้านการส่งเสริมศิลปและวัฒนธรรม</u>				
พฤติกรรมร่วมมือต่ำ	0.3426	0.1174	11.74	1.14
พฤติกรรมร่วมมือสูง	0.3589	0.1288	12.88	
<u>ด้านการบริหารงานในภาควิชา</u>				
พฤติกรรมร่วมมือต่ำ	0.4391	0.1928	19.28	4.05
พฤติกรรมร่วมมือสูง	0.3902	0.1523	15.23	
<u>ด้านรวมทุกภารกิจ</u>				
พฤติกรรมร่วมมือต่ำ	0.4959	0.2459	24.59	17.19
พฤติกรรมร่วมมือสูง	0.2721	0.0740	7.40	

จากตาราง 11 เมื่อใช้เกณฑ์ 5% ของ Cohen จะเห็นว่าตัวแปรด้านชีวสังคมของหัวหน้าภาควิชา ด้านลักษณะภาควิชา และด้านบทบาทรวมทั้ง 10 ตัวแปร สามารถทํานายระดับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ ได้มากกว่า

หัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงในทุกภารกิจ และรวมทุกภารกิจ ยกเว้นภารกิจด้านการส่งเสริมศิลปและวัฒนธรรม และภารกิจด้านบริการทางวิชาการที่มีเปอร์เซ็นต์การทํานายไม่แตกต่างกัน

(รายละเอียดเกี่ยวกับการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในการทํานายในภารกิจแต่ละด้านโดยใช้ตัวแปรด้านชีวสังคมของหัวหน้าภาควิชา ด้านลักษณะภาควิชา และด้านบทบาทรวมทั้ง 10 ตัวแปร ทํานายระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจระหว่างหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำกับหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง ปรากฏในตาราง 13 - 24 ในภาคผนวก ข) นอกจากนี้ จากตาราง 11 ยังเห็นได้ว่า ในกลุ่มหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำนั้น ตัวแปรใน 3 ปัจจัยทั้ง 10 ตัวแปร สามารถทํานายการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในภารกิจด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคมได้ดีที่สุด (27.23%) และสามารถทํานายได้มากกว่าภารกิจอื่น ๆ ทุกภารกิจ สำหรับในกลุ่มหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงนั้น ตัวแปรทั้ง 10 ตัวสามารถทํานายการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในภารกิจด้านการบริหารงานในภาควิชาได้ดีที่สุด (15.23%) แต่ทํานายได้มากโดยแตกต่างจากภารกิจด้านการสอน การวิจัยค้นคว้า และการบริการทางวิชาการแก่สังคม

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 6 ปรากฏผลคือ ลักษณะชีวสังคมของหัวหน้าภาควิชา ได้แก่ อายุ อายุราชการ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การเป็นหัวหน้าภาควิชา ลักษณะของภาควิชา ได้แก่ จำนวนหลักสูตรที่เปิดสอน ขนาดของภาควิชา และประเภทของภาควิชา กับลักษณะบทบาท ได้แก่ ความคลุมเครือในบทบาท ภาระงานตามบทบาทและความขัดแย้งในบทบาท รวมทั้งสิ้น 10 ตัวแปร สามารถทํานายระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาได้ โดยทํานายในกลุ่มหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำได้มากกว่ากลุ่มหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง ซึ่งผลการทดสอบนี้สนับสนุนสมมติฐานที่ว่า "ตัวแปรทางชีวสังคมของหัวหน้าภาควิชา ลักษณะของภาควิชาและบทบาทของหัวหน้าภาควิชา จะทํานายการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงได้แตกต่างจากหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ"

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 7

สมมติฐานข้อที่ 7 ที่ว่า "ชีวสังคมของหัวหน้าภาควิชา ลักษณะของภาควิชา บทบาทของหัวหน้าภาควิชาและพฤติกรรมร่วมมือ สามารถทำนายระดับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาได้" ได้ทำการทดสอบด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้นตอน (Step - Wise Multiple Regression Analysis) โดยจะนำเสนอค่าสหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างตัวแปรด้านชีวสังคม 4 ตัว ด้านลักษณะภาควิชา 3 ตัว ด้านบทบาท 3 ตัว และด้านพฤติกรรมร่วมมือ 1 ตัว รวม 11 ตัว กับระดับการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาและนำเสนอค่าสถิติการหาลำดับที่อำนาจทำนายของตัวทำนายและคัดเลือกตัวทำนายที่ดีจากตัวแปร 11 ตัว

เปอร์เซ็นต์การทำนายการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาในแต่ละภารกิจและรวมทุกภารกิจ โดยตัวทำนาย 11 ตัว ปรากฏผล ดังตาราง 12

ตาราง 12 เปอร์เซ็นต์การทำนายระดับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชา โดยตัวแปรด้านชีวสังคม ลักษณะของภาควิชา ลักษณะของบทบาทและพฤติกรรมร่วมมือ (รวมทั้งสิ้น 11 ตัวแปร)

ภารกิจในการตัดสินใจ	R	เปอร์เซ็นต์การทำนาย
ด้านการสอน	0.3547	12.58
ด้านการวิจัยค้นคว้า	0.2360	5.57
ด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคม	0.3208	10.29
ด้านการส่งเสริมศิลปและวัฒนธรรม	0.3085	9.52
ด้านการบริหารงานในภาควิชา	0.3910	15.29
รวมภารกิจทุกด้าน	0.3676	13.52

จากตาราง 12 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรด้านชีวสังคม 4 ตัว ด้านลักษณะภาควิชา 3 ตัว ด้านบทบาท 3 ตัว และด้านพฤติกรรมร่วมเมื่อรวมทั้งสิ้น 11 ตัว สามารถทำนายการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาในแต่ละภารกิจและรวมทุกภารกิจได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสามารถทำนายเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. ด้านการบริหารงานในภาควิชา
2. ด้านการสอน
3. ด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคม
4. ด้านการส่งเสริมศิลปและวัฒนธรรม
5. ด้านการวิจัยค้นคว้า

โดยสามารถทำนายภารกิจอันดับ 1, 2 และ 3 ได้มากกว่าภารกิจอันดับที่ 5 และสามารถทำนายภารกิจอันดับ 1 ได้มากกว่าภารกิจอันดับ 4 และ 5 (รายละเอียดในการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในการทำนายภารกิจแต่ละด้านและภารกิจรวมทุกด้าน โดยตัวทำนาย 11 ตัว ปรากฏในตาราง 25 - 30 ในภาคผนวก ข)

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้นตอน เพื่อหาลำดับที่อำนาจทำนาย และคัดเลือกตัวทำนายที่ดีที่สุด จากตัวทำนายทั้ง 11 ตัว ตามภารกิจด้านต่าง ๆ ปรากฏผล การวิเคราะห์ดังตาราง 13 ต่อไปนี้

ตาราง 13 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้นตอน หาอำนาจทำนายระดับ

การตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชา จากตัวทำนายด้านชีวสังคมของหัวหน้าภาควิชา ด้านลักษณะภาควิชา ด้านบทบาท และด้านพฤติกรรมร่วมมือของหัวหน้าภาควิชา รวม 11 ตัวตามภารกิจด้านต่าง ๆ

ตัวทำนายที่ติดกับภารกิจด้านต่าง ๆ	R	R ²	F	ระดับนัยสำคัญ
<u>ด้านการสอน</u>				
X ₁₁	.2387	.0570	19.219	<.001
X ₁₁ X ₁₀	.2938	.0863	14.975	<.001
X ₁₁ X ₁₀ X ₃	.3212	.1032	12.119	<.001
<u>ด้านการค้นคว้า</u>				
X ₁₀	.1988	.0395	13.085	<.001
<u>ด้านการบริการทางวิชาการ</u>				
X ₁₀	.2557	.0654	22.248	<.001
X ₁₀ X ₂	.2750	.0773	13.280	<.001
<u>ด้านการส่งเสริมศิลปและวัฒนธรรม</u>				
X ₉	.2490	.0620	21.016	<.001
X ₉ X ₆	.2738	.0750	12.848	<.001

ตาราง 13 (ต่อ)

ตัวทำนายที่ติดกับการกิจด้านต่าง ๆ	R	R ²	F	ระดับนัยสำคัญ
<u>ด้านการบริหารงานในภาควิชา</u>				
X ₉	.2769	.0767	26.402	<.001
X ₉ X ₁₁	.2988	.0893	15.536	<.001
X ₉ X ₁₁ X ₁	.3209	.1030	12.093	<.001
X ₉ X ₁₁ X ₁ X ₈	.3418	.1165	10.383	<.001
<u>ด้านรวมทุกภารกิจ</u>				
X ₉	.2770	.0767	26.425	<.001
X ₉ X ₁₁	.3143	.0988	17.372	<.001

จากตาราง 13 จะพบว่า ตัวแปรที่ทำนายการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาใน ทุกภารกิจ ได้ดีมี 2 ตัว คือ ภาระงานตามบทบาทกับพฤติกรรมร่วมมือ ซึ่งมีอำนาจทำนายการตัดสินใจร่วมกัน 9.88 เปอร์เซ็นต์ แต่ตัวที่มีอำนาจทำนายดีที่สุด คือภาระงานตามบทบาท ซึ่งมีอำนาจทำนาย 7.67 เปอร์เซ็นต์ ในภารกิจการสอน มีตัวแปร 3 ตัว ที่ร่วมกันทำนายได้ดีคือ พฤติกรรมร่วมมือ ความขัดแย้งในบทบาทและวุฒิการศึกษาซึ่งร่วมกันทำนายได้ 10.32 เปอร์เซ็นต์ ตัวแปรที่ทำนายได้ดีที่สุดคือพฤติกรรมร่วมมือ ซึ่งมีอำนาจทำนาย 5.70 เปอร์เซ็นต์ ตัวทำนายที่ดีรองลงมาคือความขัดแย้งในบทบาท และวุฒิการศึกษา ตามลำดับ ในภารกิจด้านวิจัยค้นคว้า ตัวที่ทำนายได้ดีมีเพียงตัวเดียว คือความขัดแย้งในบทบาทซึ่งอำนาจทำนายเท่ากับ 3.95 เปอร์เซ็นต์ ในภารกิจบริการทางวิชาการ นั้น มี 2 ตัวแปร ที่ร่วมกันทำนายได้ดี คือ ความขัดแย้งในบทบาทและอายุราชการ ซึ่งร่วมกันทำนายได้ 7.73 เปอร์เซ็นต์ แต่ตัวที่ทำนาย

ได้ดีที่สุดคือความขัดแย้งในบทบาท ซึ่งมีอำนาจทำนาย 6.54 เปอร์เซนต์ ในภารกิจด้าน ส่งเสริมศิลปและวัฒนธรรม มี 2 ตัวแปรที่ร่วมกันทำนายได้ดีคือภาระงานตามบทบาทและจำนวนหลักสูตรที่เปิดสอน ซึ่งร่วมกันทำนายได้ 7.50 เปอร์เซนต์ แต่ตัวที่ทำนายได้ดีที่สุด คือภาระงานตามบทบาท ซึ่งมีอำนาจทำนายเท่ากับ 6.20 เปอร์เซนต์ และภารกิจด้านการบริหารภาควิชา มีตัวแปรที่ร่วมกันทำนายได้ดี 4 ตัวแปร ได้แก่ ภาระงานตามบทบาท พฤติกรรมร่วมมือ อายุ และความคลุมเครือในบทบาท ซึ่งร่วมกันทำนายได้ 11.65 เปอร์เซนต์ แต่ตัวที่มีอำนาจทำนายดีที่สุดคือภาระงานตามบทบาทที่มีอำนาจทำนาย 7.67 เปอร์เซนต์ ถัดมาคือพฤติกรรมร่วมมือ อายุ และความคลุมเครือในบทบาทตามลำดับ

อาจกล่าวได้ว่าในภารกิจแต่ละด้านและรวมทุกภารกิจของหัวหน้าภาควิชา นั้น มีตัวแปรที่ดีที่สุดที่ทำนายการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชา จำแนกตามกลุ่มตัวแปร คือตัวแปรด้านลักษณะชีวสังคมของหัวหน้าภาควิชา ได้แก่ อายุ (X_1) อายุราชการ(X_2) และวุฒิการศึกษา (X_3) ตัวแปรด้านลักษณะภาควิชา ได้แก่ จำนวนหลักสูตรที่เปิดสอน (X_6) ด้านลักษณะบทบาท ได้แก่ ภาระงานตามบทบาท (X_9) ความคลุมเครือในบทบาท (X_8) และความขัดแย้งในบทบาท (X_{10}) และมีพฤติกรรมร่วมมือ (X_{11}) ทำนายได้ด้วยและอาจสรุปได้ว่า ตัวแปรด้านชีวสังคม สามารถทำนายได้ 3 ภารกิจ ได้แก่ ด้านการสอน (X_3) การบริการทางวิชาการ (X_2) และด้านบริหารงานในภาควิชา (X_1) ตัวแปรด้านลักษณะของภาควิชา มีเพียงตัวเดียวคือจำนวนหลักสูตรที่เปิดสอน (X_6) และทำนายได้ภารกิจเดียวคือ ด้านส่งเสริมศิลปและวัฒนธรรม ตัวแปรด้านบทบาท เป็นตัวทำนายที่ดีทั้ง 3 ตัว และสามารถทำนายได้ทุกภารกิจ จำแนกได้ดังนี้ ความคลุมเครือในบทบาท (X_8) ทำนายได้ภารกิจเดียวคือ การบริหารงานภาควิชา ภาระงานตามบทบาท (X_9) ทำนายได้ 3 ภารกิจ ได้แก่ ด้านส่งเสริมศิลปและวัฒนธรรม ด้านบริหารงานของภาควิชาและภารกิจทุกด้าน ความขัดแย้งในบทบาท (X_{10}) ทำนายได้ 3 ภารกิจ คือด้านการสอน ด้านการวิจัยค้นคว้า และด้านการบริการทางวิชาการส่วนพฤติกรรมร่วมมือ (X_{11}) นั้นทำนายได้ 3 ภารกิจ คือด้านการสอน ด้านการบริหารงานภาควิชาและด้านรวมทุกภารกิจ

จากการสังเคราะห์ตาราง 12 และ 13 เพื่อเปรียบเทียบจำนวนตัวทำนาย และ
เปอร์เซ็นต์การทำนาย การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาในแต่ละภารกิจ
และภารกิจรวม ผลปรากฏดังตาราง 14 ต่อไปนี้

ตาราง 14 เปรียบเทียบเปอร์เซ็นต์การทำนายการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยตัวแปรทั้ง
11 ตัว กับตัวแปรที่สืบบางตัว

การให้มีส่วนร่วมใน การตัดสินใจในภารกิจ ด้านต่าง ๆ	จำนวน ตัวทำนาย	R	% ทำนาย	ความแตกต่าง % ทำนาย
ด้านการสอน				
	11	0.3547	12.58	2.26
	3 ^{ad}	0.3212	10.32	
ด้านการวิจัยค้นคว้า				
	11	0.2360	5.57	1.62
	1 ^a	0.1988	3.95	
ด้านการบริการทางวิชาการ				
แก่สังคม				
	11	0.3208	10.29	2.56
	2 ^a	0.2780	7.73	
ด้านการส่งเสริมศิลปและ วัฒนธรรม				
	11	0.3085	9.52	2.02
	2 ^b	0.2738	7.50	

ตาราง 14 (ต่อ)

การให้มีส่วนร่วมใน	จำนวน	R	% หมาย	ความแตกต่าง
การตัดสินใจในการกิจ	ตัวหมาย			% หมาย
ด้านต่าง ๆ				
ด้านการบริหารงานในภาควิชา				
	11	0.3910	15.29	3.64
	4 ^{bcd}	0.3418	11.65	
ด้านรวมทุกภารกิจ				
	11	0.3676	13.52	3.64
	2 ^{bd}	0.3143	9.88	

- a มีตัวแปรความขัดแย้งในบทบาทรวมอยู่ด้วย
- b มีตัวแปรภาระงานตามบทบาทรวมอยู่ด้วย
- c มีตัวแปรความคลุมเครือในบทบาทรวมอยู่ด้วย
- d มีตัวแปรพฤติกรรมร่วมมือรวมอยู่ด้วย

จากตาราง 14 จะเห็นว่า มีตัวแปรด้านบทบาทเป็นตัวทำนายที่ค้ำอยู่ทุกภารกิจ คือ ในภารกิจด้านการสอน มีตัวทำนายที่ดี 3 ตัว จากตัวทำนาย 11 ตัว ซึ่งในตัวทำนายที่ดี 3 ตัว เป็นตัวทำนายจากบทบาท 1 ตัว ได้แก่ ความขัดแย้งในบทบาท และเปอร์เซ็นต์การหมาย ระหว่างตัวทำนายทั้งหมด 11 ตัว กับตัวทำนายที่ดี 3 ตัว ไม่แตกต่างกัน ซึ่งตัวทำนายที่ดี 3 ตัวนี้ มีขัดแย้งในบทบาทรวมอยู่ด้วยดังกล่าว เมื่อพิจารณาการทำนายการตัดสินใจในการกิจด้านอื่น คือ ด้านการวิจัยค้นคว้า ด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคม ด้านการส่งเสริมศิลปและวัฒนธรรม

ด้านการบริหารงานในภาควิชา และด้านรวมทุกภารกิจ ก็จะพบในสิ่งเดียวกัน คือ ตัวทนายที่ดีที่สุดที่มีลักษณะของบทบาทรวมอยู่ด้วยกับตัวทนายอื่น ๆ 11 ตัว มีเปอร์เซ็นต์การทนายที่ไม่แตกต่างกันมากนัก ซึ่งแสดงว่าตัวแปรลักษณะของบทบาทที่มีอิทธิพลมากในการทนายการตัดสินใจ

นอกจากนี้พบว่า ความขัดแย้งในบทบาท เป็นตัวทนายที่ดีในการตัดสินใจใน 3 ภารกิจซึ่งเกี่ยวกับวิชาการโดยตรง คือ การสอน การวิจัยค้นคว้า และการบริการทางวิชาการแก่สังคม ภาระงานตามบทบาท เป็นตัวทนายที่ดีของการตัดสินใจใน 3 ภารกิจเช่นกัน แต่เป็นภารกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกับวิชาการโดยตรง คือ การส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม การบริหารงานในภาควิชา และรวมทุกภารกิจ ส่วน ความคลุมเครือในบทบาท เป็นตัวทนายที่ดีของการตัดสินใจเพียงภารกิจเดียว ซึ่งเกี่ยวข้องกับหัวหน้าภาควิชาโดยตรง คือ การบริหารงานในภาควิชา สำหรับพฤติกรรมร่วมมือ นั้น เป็นตัวทนายที่ดีในการตัดสินใจ ในภารกิจด้านการสอน การบริหารงานในภาควิชา และภารกิจรวมทุกด้าน ซึ่งล้วนเป็นภารกิจที่หัวหน้าภาควิชาต้องจัดการร่วมกับอาจารย์ในภาควิชา

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 7 ปรากฏผลคือ ตัวแปรด้านชีวสังคม ด้านลักษณะภาควิชา ด้านบทบาท และพฤติกรรมร่วมมือสามารถทนายระดับการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาได้ ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ว่า "ชีวสังคมของหัวหน้าภาควิชา ลักษณะของภาควิชา บทบาทของหัวหน้าภาควิชา และพฤติกรรมร่วมมือ สามารถทนาย การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาได้"

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สาระสำคัญของการวิจัยครั้งนี้ทั้งหมด จะได้นำเสนอเป็นตอน ๆ โดยแบ่งออกเป็น
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการทดสอบสมมติฐาน การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

จุดมุ่งหมายของการวิจัย

เพื่อให้ได้คำตอบในการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดจุดมุ่งหมายของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับของการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรี
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับของการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้า

ภาควิชาที่มีลักษณะทางชีวสังคมต่างกัน

3. เพื่อใช้ตัวแปรด้านลักษณะบทบาทของหัวหน้าภาควิชา ทำนายการให้มีส่วนร่วมใน
การตัดสินใจ ในภาควิชาที่หัวหน้าภาควิชามีพฤติกรรมร่วมมือแตกต่างกัน

4. เพื่อศึกษาปริมาณทำนายการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยใช้ตัวแปรหลาย
ประเภท คือชีวสังคมของหัวหน้าภาควิชา ลักษณะของภาควิชา บทบาทของหัวหน้าภาควิชา และ
พฤติกรรมร่วมมือเป็นตัวทำนาย

การดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย มีสาระโดยสรุป ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ หัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรี เฉพาะในมหาวิทยาลัยของรัฐ
(จำกัดรับ) ในการศึกษาครั้งนี้ ศึกษาจากประชากรทั้งหมด ได้แก่ หัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีเฉพาะ
ในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในปี พ.ศ. 2535 รวม 15 มหาวิทยาลัย ได้แก่ มหาวิทยาลัย
เกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยมหิดล

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ และสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จำนวน 354 คน

2. เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล 1 ชุด แบ่งเป็น 5 ตอน คือ ตอนที่ 1 ถามเกี่ยวกับชีวสังคมของหัวหน้าภาควิชา ได้แก่ อายุ อายุราชการ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา ตอนที่ 2 ถามเกี่ยวกับลักษณะของภาควิชา ได้แก่ ขนาดของภาควิชา จำนวนหลักสูตรที่เปิดสอน ประเภทของภาควิชา ตอนที่ 3 ถามเกี่ยวกับบทบาทของหัวหน้าภาควิชา ประกอบด้วย ความคลุมเครือในบทบาท ภาระงานตามบทบาท และความขัดแย้งในบทบาท ตอนที่ 4 ถามเกี่ยวกับพฤติกรรมร่วมมือ และตอนที่ 5 ถามเกี่ยวกับระดับการมีส่วนร่วม หรือแบบการตัดสินใจ ประกอบด้วย แบบตัดสินใจเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ แบบหาข้อมูลจากอาจารย์ในภาควิชาแล้วตัดสินใจเอง แบบหารือกับอาจารย์ในภาควิชาเป็นรายบุคคลแล้วตัดสินใจเอง แบบหารือกับอาจารย์ในภาควิชาเป็นกลุ่มแล้วตัดสินใจเอง และแบบให้อาจารย์ในภาควิชาทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่วนลักษณะแบบสอบถามนั้น ตอนที่ 1 - 2 เป็นแบบเลือกตอบและเติมข้อความลงในช่องว่าง ตอนที่ 3 - 4 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 6 ช่วงคะแนน และตอนที่ 5 เป็นแบบประมาณค่า 5 ช่วงคะแนน รวมข้อคำถามในแบบสอบถามทั้ง 5 ตอน มีทั้งหมด 100 ข้อ ก่อนนำแบบสอบถามไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ได้ดำเนินการหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยนำไปทดลองใช้กับหัวหน้าภาควิชา วิทยาลัยครูสวนสุนันทา ซึ่งไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 52 คน สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม มีค่าอยู่ระหว่าง .809 - .932

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล มีขั้นตอนคือ ผู้วิจัยได้ขอรายชื่อของหัวหน้าภาควิชาในทุกมหาวิทยาลัยเป็นการล่วงหน้า โดยออกหนังสือขอความอนุเคราะห์จากผู้บริหารมหาวิทยาลัยและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างเฉพาะที่เป็นหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรี

ในปี พ.ศ. 2535 จากเห็นแจ้งส่งแบบสอบถามพร้อมทั้งสื่อขอความร่วมมือถึงหัวหน้าภาควิชาที่เป็น
สตรีตามรายชื่อที่ได้รับ รายละเอียดในการส่งและรับคืนแบบสอบถามนั้น คือ ในเขตกรุงเทพฯ
ผู้วิจัยส่งและรับข้อมูลเองบ้าง ขอความกรุณาจากบุคคลระดับผู้บริหาร และผู้ที่มีความคุ้นเคยเป็น
ผู้ส่งและรับคืนให้บ้าง ส่วนมหาวิทยาลัยในต่างจังหวัด ผู้วิจัยขอความกรุณาจากผู้บริหาร
มหาวิทยาลัย และผู้คุ้นเคย ให้เป็นผู้รับและส่งคืนแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ผลการเก็บรวบรวม
ข้อมูล ได้ข้อมูลกลับคืนในสภาพสมบูรณ์ที่สามารถนำมาวิเคราะห์ผลได้ จำนวนรวม 320 ชุด
จากจำนวนทั้งสิ้น 354 ชุด คิดเป็นร้อยละ 90.39

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย ได้วิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ของศูนย์
คอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล
เพื่อทดสอบและตรวจสอบสมมติฐานของการวิจัย ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบน
มาตรฐาน t-test การวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทาง สหสัมพันธ์อย่างง่าย สหสัมพันธ์
พหุคูณ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ และการถดถอยพหุคูณแต่ละขั้นตอน

สรุปผล

ผลการวิจัยครั้งนี้ สรุปได้ดังต่อไปนี้

1. หัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีโดยทั่วไป ตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ โดยการหารือกับ
อาจารย์เป็นกลุ่มแล้วตัดสินใจเองซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้ว่า "หัวหน้าภาควิชาที่เป็น
สตรี ตัดสินใจโดยการให้อาจารย์มีส่วนร่วม"
2. การตัดสินใจในแต่ละภารกิจนั้น หัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือแตกต่างกัน
ตัดสินใจไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้ว่า "การตัดสินใจในแต่ละภารกิจ
หัวหน้าภาควิชาใช้วิธีการตัดสินใจแบบเดียวกัน"

3. หัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรี ที่มีลักษณะทางชีวสังคมแตกต่างกันคือมีอายุ อายุราชการ ประสบการณ์ของการเป็นหัวหน้าภาคและวุฒิการศึกษาแตกต่างกันจะมีระดับของการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจไม่แตกต่างกัน ชัดแย้งกับสมมติฐานที่กำหนดไว้ว่า "หัวหน้าภาควิชาที่มีลักษณะทางชีวสังคมแตกต่างกัน จะมีระดับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่ต่างกัน"

4. หัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีที่มีวุฒิการศึกษาที่แตกต่างกันและมีประสบการณ์ที่แตกต่างกันจะมีระดับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจไม่แตกต่างกัน ซึ่งขัดแย้งกับสมมติฐานที่ว่า "หัวหน้าภาควิชาที่มีวุฒิการศึกษาสูงและมีประสบการณ์การเป็นหัวหน้าภาควิชามานาน จะตัดสินใจโดยการให้มีส่วนร่วมแตกต่างจากหัวหน้าภาควิชาที่มีลักษณะตรงข้าม"

5. ตัวแปรความคลุมเครือในบทบาท การระงับตามบทบาท และความขัดแย้งในบทบาท สามารถทำนายระดับการให้มีส่วนร่วมในตัดสินใจในหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมเมื่อต่ำได้มากกว่าในหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมเมื่อสูง โดยทำนายระดับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเองหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมเมื่อต่ำได้ 17.57 เปอร์เซนต์ และของหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมเมื่อสูงได้ 2.61 เปอร์เซนต์ โดยสามารถทำนายการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการกิจด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคมในกลุ่มหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมเมื่อต่ำได้ถึง 19.03 เปอร์เซนต์ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ว่า "ตัวแปรความคลุมเครือในบทบาท การระงับตามบทบาท และความขัดแย้งในบทบาท จะทำนายระดับของการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมเมื่อสูง ได้แตกต่างจากหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมเมื่อต่ำ"

6. ตัวแปรทางชีวสังคม 4 ตัว ลักษณะของภาควิชา 3 ตัว และบทบาทของหัวหน้าภาควิชา 3 ตัว รวมทั้งมีตัวแปร 10 ตัว สามารถทำนายระดับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมเมื่อต่ำได้มากกว่าของหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมเมื่อสูง โดยทำนายระดับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมเมื่อต่ำได้ 24.59 เปอร์เซนต์ และของหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมเมื่อสูงได้ 7.40 เปอร์เซนต์ โดยสามารถทำนายการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการกิจด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคมในกลุ่มหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมเมื่อต่ำได้ถึง 27.23

เปอร์เซนต์ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ว่า "ตัวแปรทางชีวสังคมของหัวหน้าภาควิชา ลักษณะของภาควิชา และบทบาทของหัวหน้าภาควิชาจะทำนายระดับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง ได้แตกต่างจากหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ"

7. ลักษณะชีวสังคมของหัวหน้าภาควิชา ลักษณะของภาควิชา บทบาทของหัวหน้าภาควิชาและพฤติกรรมร่วมมือรวมทั้งสิ้น 11 ตัวแปร สามารถทำนายระดับการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาได้ 13.52 เปอร์เซนต์ ลักษณะชีวสังคม ซึ่งเป็นตัวทำนายที่ดี ได้แก่ อายุ อายุราชการ และวุฒิการศึกษา ตัวทำนายที่ดีในกลุ่มลักษณะของภาควิชา ได้แก่ จำนวนหลักสูตรที่เปิดสอน ตัวทำนายที่ดีในกลุ่มบทบาท ได้แก่ ความคลุมเครือในบทบาท ภาระงานตามบทบาท และความขัดแย้งในบทบาท สำหรับพฤติกรรมร่วมมือถือเป็นตัวทำนายที่ดีในการกิจกรรมทุกภารกิจ ภารกิจด้านการสอน และการบริหารงานภาควิชา

อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะได้นำเสนอเป็น 2 ตอน คืออภิปรายโดยภาพรวม และอภิปรายโดยยึดจุดมุ่งหมายเป็นหลัก

การอภิปรายโดยภาพรวม

การค้นพบจากผลการวิจัย ทำให้ทราบได้ชัดเจนว่า

1. ในภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยและของภาควิชาทุกภารกิจที่ประกอบด้วยการสอน การวิจัยค้นคว้า การบริการทางวิชาการ การส่งเสริมศิลปและวัฒนธรรม และการบริหารงานของภาควิชาชั้น หัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีใช้วิธีการตัดสินใจโดยให้อาจารย์มีส่วนร่วม
2. ลักษณะทางชีวสังคมของหัวหน้าภาควิชา ไม่มีผลต่อระดับการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรี
3. ลักษณะบทบาทและพฤติกรรมร่วมมือ ที่ส่วนเกี่ยวข้องกับระดับการตัดสินใจอย่างเห็นได้ชัด

จากการตอบแบบสอบถามของหัวหน้าภาควิชา จะพบว่า ในภารกิจด้านการสอน การวิจัยค้นคว้า และด้านการส่งเสริมศิลปและวัฒนธรรมนั้น หัวหน้าภาควิชาที่มีการตัดสินใจโดยให้อาจารย์มีส่วนร่วมมากที่สุดโดยมากกว่าในภารกิจด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคม สำหรับภารกิจด้านการบริหารภาควิชานั้น หัวหน้าภาควิชาที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อยที่สุด

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการรับรู้บทบาทของหัวหน้าภาควิชาที่ว่า ตนเองมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบในการจัดผู้สอนที่เหมาะสม และมีหน้าที่เสนอความดีความชอบของอาจารย์ ถือว่าเป็นหน้าที่ที่จะต้องตัดสินใจเองในเรื่องดังกล่าว ด้วยข้อมูลที่มีอยู่เท่าที่รู้ก็เป็นการเพียงพอแล้ว การรับรู้บทบาทที่ต่างกันทำให้เกิดพฤติกรรมร่วมมือ และการให้มีส่วนร่วมที่แตกต่างกันของหัวหน้าภาควิชา

การที่ลักษณะทางชีวสังคมของหัวหน้าภาควิชา อันได้แก่ อายุ อายุราชการ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การเป็นหัวหน้าภาควิชา ไม่ส่งผลต่อระดับการการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีนั้น อาจเป็นเพราะหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาเป็นหน้าที่ที่กำหนดขึ้นเพื่อให้หัวหน้าภาคทุกคนต้องปฏิบัติไม่ว่าจะมีอายุ อายุราชการ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์เพียงใดก็ตาม เมื่อได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าภาควิชาแล้ว ก็จะต้องมีบทบาทและความรับผิดชอบเช่นเดียวกันหมด

ความรับผิดชอบที่เหมือนกันนี้ ได้แก่ ภารกิจทั้ง 5 ด้าน คือด้านการสอน การวิจัยค้นคว้า การบริการทางวิชาการแก่สังคม การส่งเสริมศิลปและวัฒนธรรม และการบริหารงานภาควิชา ซึ่งหัวหน้าภาควิชาใช้รูปแบบการบริหารโดยการให้มีส่วนร่วมเช่นเดียวกัน ส่วนจะมีระดับของการให้มีส่วนร่วมมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับการรับรู้บทบาทของแต่ละคนที่มีมากน้อยต่างกัน ซึ่งการรับรู้บทบาทนี้จะส่งผลถึงพฤติกรรมร่วมมือ และระดับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย

การอภิปรายโดยยึดจุดมุ่งหมายเป็นหลัก

จุดมุ่งหมายสำคัญของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาลักษณะบทบาทที่สัมพันธ์กับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ซึ่งผสมผสานแนวความคิดเกี่ยวกับเรื่อง บทบาท ความร่วมมือ และระดับการตัดสินใจมาเป็นกรอบในการดำเนินการวิจัย ดังนั้นการอภิปรายจึงมุ่งสู่ประเด็นการค้นพบที่เกี่ยวกับ บทบาท ความร่วมมือ และการตัดสินใจเป็นสำคัญ ดังนี้

1. ระดับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรี

ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรี มีระดับของการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือแบบการตัดสินใจ โดยให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในระดับมาก ซึ่งหมายถึง หัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีได้ใช้วิธีการหารือกับอาจารย์ในภาควิชาเป็นกลุ่มก่อน แล้วจึงตัดสินใจเอง ไม่ว่าหัวหน้าภาควิชาจะมีความแตกต่างในด้านอายุ ประสบการณ์ คุณวุฒิ ระยะเวลาการเป็นหัวหน้าภาควิชา ลักษณะของภาควิชา ขนาดของภาควิชา และประเภทของภาควิชาที่สังกัดก็ตาม

ผลการวิจัยที่พบในครั้งนี้อัดคล้องกับผลงานวิจัยของเชคซาฟ (Shakeshaft, 1987 : 187) ที่พบว่า สตรีใช้วิธีการประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมมากกว่าบุรุษ ผลงานวิจัยของเมสกิน (Meskin) ที่พบว่า อาจารย์ใหญ่ที่เป็นสตรีใช้พฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตยมากกว่าบุรุษ

การที่ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้ อาจกล่าวได้ว่า ในปัจจุบันสตรีมีการศึกษาสูงขึ้น และได้รับการยอมรับให้เป็นผู้บริหารมากขึ้น โดยเฉพาะสตรีที่ปฏิบัติงานเป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ซึ่งต่างเป็นผู้ที่ได้รับการศึกษาระดับสูง ย่อมได้รับการเรียนรู้และเข้าใจถึงรูปแบบของการตัดสินใจที่ดีว่า ต้องใช้รูปแบบประชาธิปไตย และการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับสูง คุณลักษณะเช่นนี้อัดคล้องกับคุณสมบัติประการหนึ่งของหัวหน้าภาควิชาที่กำหนดไว้ว่า หัวหน้าภาควิชาควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีใจกว้างในการรับฟังความเห็นของผู้ร่วมงาน (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526 : 13 - 14)

ผลการวิจัยที่พบในครั้งนี้นำพบว่าหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีใช้วิธีการตัดสินใจแบบหารือกับอาจารย์ในภาควิชาเป็นกลุ่มก่อน แล้วจึงตัดสินใจเอง ซึ่งเป็นแบบให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ที่อยู่ในระดับมากแต่ยังไม่ถึงระดับมากที่สุด คือ ระดับที่ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แสดงว่าการบริหารงานในภาควิชา ยังไม่ได้ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในทุกเรื่อง ซึ่งการที่หัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีไม่ให้ทุกคนมีส่วนร่วมตัดสินใจในทุกเรื่องนี้อัดคล้องกับ (1) ปัญหาความขัดแย้งในบทบาทอันเนื่องมาจากระเบียบราชการที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงาน ซึ่งเป็นผลจากการศึกษาของ ดิน ปรัชญพฤทธิ์ เบนเนท รูและฮอลแลนด์ และไบลี (ดิน ปรัชญพฤทธิ์, 2530 : 58 ; Bennett, 1988 : 58 - 59 ; Rue and Holland, 1989 : 23 ; Bailey,

1970 : 59) ซึ่งหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้ที่ทั้งต้องรักษาวินัยต้องประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ซึ่งเป็นผู้ร่วมงานด้วยกัน และต้องทำให้เกิดอิสระทางวิชาการ ส่งเสริมการคิดริเริ่มไปในขณะเดียวกัน (2) ปัญหาความคลุมเครือในบทบาทที่เกิดจากอิทธิพลแบบไม่เป็นทางการ (ดิน ปรัชญพฤทธิ์, 2530 : 59 ; Bennett, 1988 : 59 - 60) เช่นภาควิชาอาจมีอดีตคณบดี อดีตหัวหน้าภาควิชา อดีตอธิการบดี หรืออดีตรองอธิการบดี หรือผู้เคยเป็นผู้บริหารระดับสูงกว่าหัวหน้าภาควิชามาเป็นอาจารย์ประจำภาควิชา ย่อมทำให้หัวหน้าภาควิชาบริหารงานด้วยความยากลำบาก (3) ปัญหาภาระงานตามบทบาท จากการศึกษาของ ฮอย กับมิสเคิล (Hoy and Miskel, 1987 : 343) เช่นภารกิจต่าง ๆ ของหัวหน้าวิชาตกอยู่ที่หัวหน้าภาควิชาแต่ผู้เดียว คณาจารย์มักไม่ให้ความร่วมมือทำงานต่าง ๆ ของภาควิชา แม้จะโดยการขอร้องหรือด้วยคำสั่งก็ตาม อาจเพราะเหตุไม่มีส่วนได้เสีย หรือเพราะไม่มีความสามารถในการรับผิดชอบ (4) ปัญหาความร่วมมือ จากการศึกษาของเบนเนต (Bennett, 1988 : 58 - 59) ซึ่งหัวหน้าภาควิชาไม่ได้รับความร่วมมือ เช่น กรณีหัวหน้าภาควิชาคนก่อนไม่แนะนำงานที่จะต้องทำ แก่หัวหน้าภาควิชาคนใหม่ ขาดข้อมูลย้อนกลับจากคณาจารย์และผู้บังคับบัญชาและขาดการร่วมมือจากอาจารย์ที่อาวุโสสูงกว่าหัวหน้าภาควิชา (ดิน ปรัชญพฤทธิ์, 2530 : 59)

จากผลการวิจัยที่พบว่า หัวหน้าภาควิชาตัดสินใจไม่แตกต่างกันในแต่ละภารกิจนั้น อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยของรัฐอยู่ในระบบราชการ และในระบบราชการนั้น มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติที่ผู้บริหารจำเป็นต้องปฏิบัติ ซึ่งอาจเป็นผลทำให้ไปสกัดกั้นความคิดสร้างสรรค์ และเสรีภาพในการที่จะตัดสินใจ การตัดสินใจในแต่ละภารกิจจำเป็นต้องยึดกฎระเบียบ จึงทำให้การตัดสินใจในแต่ละภารกิจไม่แตกต่างกัน

2. การเปรียบเทียบระดับของการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีที่มีลักษณะทางชีวสังคมแตกต่างกัน

จากผลการวิจัยซึ่งพบว่า หัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีที่มีคุณลักษณะทางชีวสังคมต่างกัน ได้แก่ อายุ ประสบการณ์การทำงาน คุณวุฒิ ขนาดของภาควิชา มีระดับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในแต่ละภารกิจ ไม่แตกต่างกัน

ผลการวิจัยที่ปรากฏเช่นนี้สอดคล้องกับทฤษฎีบทบาทที่ว่า บทบาทคือ แบบแผนของพฤติกรรมที่คาดหวังอย่างมีเหตุผลตามตำแหน่งที่กำหนดขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งเป็นแนวคิดของ กิบสันและคนอื่น ๆ (Gibson and Others. 1988 : 292) ทั้งนี้เพราะหัวหน้าภาควิชาต้องปฏิบัติภารกิจ ซึ่งกำหนดขึ้นเป็นภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยของรัฐ อันเดียวกัน

(ทบทวนมหาวิทยาลัย. 2530 : 18) คือ ภารกิจด้านการสอน การวิจัยค้นคว้า การบริการทางวิชาการแก่สังคม การส่งเสริมศิลปและวัฒนธรรม และการบริหารงานภาควิชา ฉะนั้นหัวหน้าภาควิชาทุกคน จึงใช้วิธีการตัดสินใจในแต่ละภารกิจไม่แตกต่างกัน เพราะบทบาทที่กำหนดในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา สอดคล้องกับแนวคิดของชอว์ และคอสเตนโซ (Shaw and Costenzo. 1982 : 303 - 305) ที่ว่า บทบาทที่กำหนดมักถูกประเมิณเป็น "หน้าที่" ว่ามีอะไรบ้าง ที่ผู้แสดงจะต้องกระทำให้ได้ เมื่อบทบาทของหัวหน้าภาควิชามีการกำหนดโดย ทบวงมหาวิทยาลัย เป็นหลัก จึงทำให้หัวหน้าภาควิชาในทบวงมหาวิทยาลัยบริหารภาควิชาด้วยวิธีการเดียวกัน คือ ตัดสินใจ ไม่แตกต่างกัน

จากผลการวิจัยที่พบว่า หัวหน้าภาควิชาที่มีวุฒิการศึกษาระดับสูงและมีประสบการณ์การเป็นหัวหน้าภาควิชามานาน ตัดสินใจ ไม่แตกต่างจากหัวหน้าภาควิชาที่มีการศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาระดับต่ำและมีประสบการณ์น้อย ยกเว้นในภารกิจด้านการสอน นั้น จะเห็นว่าสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบมาข้างต้นเห็นว่า หัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีที่มีลักษณะทางชีวสังคมแตกต่างกัน แต่ตัดสินใจ ไม่แตกต่างกัน มียกเว้นภารกิจด้านการสอนเพียงด้านเดียว อาจเป็นได้ว่าหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีที่มีวุฒิการศึกษาดังกล่าวนั้น อาจมีความเห็นต่างกัน เช่น เกี่ยวกับการเปิดสาขาวิชาที่สอนต่างกัน มีความเห็นด้านการสอนและวิธีสอนที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นเรื่องที่จะเกิดขึ้นได้ ในบรรยากาศของความมีอิสระทางวิชาการในมหาวิทยาลัยทั่วไป

3. การใช้ตัวแปรด้านลักษณะบทบาทของหัวหน้าภาควิชาทำนายการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในภาควิชาที่หัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีที่มีพฤติกรรมร่วมมือแตกต่างกัน

ผลการวิจัยปรากฏว่า ตัวแปรด้านบทบาทสามารถทำนายระดับการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ ได้มากกว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง

การที่ปรากฏผลการวิจัยออกมาเช่นนี้ อาจเป็นเพราะหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ เป็นบุคคลที่ไม่ประสงค์จะแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลอื่น ไม่ปรารถนาจะรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากบุคคลอื่น การตัดสินใจจึงขึ้นอยู่กับบทบาทตามการรับรู้ว่าการเป็นเช่นไรเท่านั้น ทำให้ตัวแปรด้านบทบาทสามารถทำนายระดับการตัดสินใจได้มากกว่า ส่วนหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงนั้น เป็นบุคคลที่ยอมรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากบุคคลอื่น ร่วมมือกับบุคคลอื่นและแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลอื่น การตัดสินใจจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นที่นอกเหนือไปจากการรับรู้บทบาทของตน ทำให้ตัวแปรด้านบทบาททำนายระดับการตัดสินใจได้น้อยกว่า

4. การใช้ตัวแปรหลายหลายตัวทำนาย การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรี

จากผลการวิจัยพบว่า ลักษณะชีวสังคมของหัวหน้าภาควิชา ลักษณะของภาควิชา และบทบาทของหัวหน้าภาควิชา ทำนายการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำได้มากกว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง นั้น อาจกล่าวได้ว่าในหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ มีลักษณะส่วนตัวที่ไม่ชอบรับฟังข้อแนะนำหรือความคิดเห็นจากบุคคลอื่น ไม่ประสงค์ที่จะร่วมมือกับบุคคลอื่น ทั้งไม่แสวงหาความร่วมมือจากบุคคลอื่น ทำให้ตัวแปรที่กำหนดตามลักษณะทางชีวสังคม ลักษณะของภาควิชา และลักษณะของบทบาท สามารถทำนายระดับการตัดสินใจได้สูง ซึ่งตรงข้ามกับหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง ที่มีลักษณะส่วนตัวที่ร่วมมือกับคนอื่น แสวงหาความร่วมมือจากคนอื่น และมีใจกว้างที่ยอมรับฟังข้อแนะนำหรือความเห็นจากคนอื่น จึงมีปัจจัยอื่นที่มีอิทธิพลร่วมในการตัดสินใจ นอกไปจากกลุ่มตัวแปรที่กำหนด ฉะนั้นจึงทำให้ตัวแปรที่กำหนดตามลักษณะชีวสังคม ลักษณะภาควิชาและลักษณะของบทบาทเหล่านี้ทำนายระดับการตัดสินใจได้ต่ำกว่าในหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมต่ำ

ส่วนการวิจัยที่ปรากฏผลว่า ลักษณะชีวสังคมของหัวหน้าภาควิชาลักษณะของภาควิชา บทบาทของหัวหน้าภาควิชา และพฤติกรรมร่วมมือสามารถทำนายการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชา ได้ในการที่ปรากฏผลเช่นนี้ เพราะการตัดสินใจของผู้บริหารขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ สอดคล้องกับแนวคิดของ โอเวน (Owens. 1987 : 291) ที่ว่า

การตัดสินใจจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อบุคคลรู้บทบาทหน้าที่ (Role and Function) และวิธีการ (Procedure) เสียก่อน กล่าวคือ หัวหน้าภาควิชาจะต้องรู้บทบาท หน้าที่และมีอำนาจในการสั่งการ มีประสบการณ์การทำงาน รู้ขอบเขตของงานและรู้ศิลปะในการร่วมงานกับคนอื่น เป็นต้น จึงจะตัดสินใจสั่งการได้ดี

ผลการศึกษาที่ใช้ตัวแปรหลายตัวแปร คือ อายุ อายุราชการ ประสบการณ์ วุฒิการศึกษา ขนาดของภาควิชา ประเภทของภาควิชา พฤติกรรมร่วมมือ ความคลุมเครือในบทบาท ภาระงานตามบทบาทและความขัดแย้งในบทบาท ทำนายการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น ปรากฏว่า เมื่อเลือกตัวแปรที่ทำนายได้ดีที่สุด เหลือเพียง 2 ตัวแปร คือภาระงานตามบทบาท และพฤติกรรมร่วมมือ เท่านั้น ที่มีอำนาจทำนายการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาในการกิจรวม 5 การกิจ และจากผลการวิจัยที่ใช้ตัวแปร 4 กลุ่ม รวมทั้งหมด 11 ตัวแปรนี้ ทำนายระดับการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาในทุกการกิจแล้ว ได้เปอร์เซ็นต์การทำนายรวมทั้งหมดเพียง 13.52 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งนับว่าเป็นเปอร์เซ็นต์การทำนายที่น้อย แสดงว่ายังมีองค์ประกอบหรือปัจจัยอื่น ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระดับการตัดสินใจมากกว่านี้ ซึ่งน่าจะได้มีการศึกษาต่อไป

ในการรอบความคิดในการวิจัยนี้ ได้นำเอาตัวแปรอิสระทั้ง 4 กลุ่ม คือลักษณะชีวสังคมของหัวหน้าภาควิชา ลักษณะของภาควิชา ลักษณะบทบาทของหัวหน้าภาควิชา และพฤติกรรมร่วมมือของหัวหน้าภาควิชา มาทำนายการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชา ในการกิจ 5 ด้าน คือ การสอน การวิจัยค้นคว้า การบริการทางวิชาการแก่สังคม การส่งเสริมศิลปและวัฒนธรรมและการบริหารงานภาควิชาอื่น ปรากฏว่าตัวแปรทั้ง 4 กลุ่ม มีความสัมพันธ์กับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรี แต่ในปริมาณที่มากน้อยต่างกัน ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์น้อยที่สุด คือลักษณะภาควิชา ถัดมาคือ ลักษณะชีวสังคม ส่วนลักษณะบทบาท และพฤติกรรมร่วมมือ นั้น สัมพันธ์กับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรี ในทุกการกิจ

สรุปได้ว่า ผลการวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับกรอบความคิดในการวิจัย ที่มุ่งศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งกลุ่มตัวแปรที่ใช้ศึกษานั้น มีความสัมพันธ์กับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจจริง

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

จากผลการวิจัยที่พบว่า บทบาทที่มีผลต่อการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรี จึงควรมีการพัฒนาบทบาท เพื่อให้เกิดผลต่อพฤติกรรมร่วมมือ และการบริหารแบบมีส่วนร่วม ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติดังกล่าว มีดังนี้คือ

1. ควรกำหนดภาระงานของหัวหน้าภาควิชาให้ชัดเจน เนื่องจากภาระงานตามบทบาทของหัวหน้าภาควิชาที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ เช่น การกำหนดว่า ภาระงานในการบริหารภาควิชานั้น ควรเทียบได้เท่ากับการสอนกี่ชั่วโมง เป็นต้น วิธีการกำหนดที่ชัดเจน เช่นนี้ จะทำให้ภาระงานด้านการสอนของหัวหน้าภาควิชาลดลง และสามารถพิจารณาการตัดสินใจหรือบริหารภาควิชาได้มากขึ้น
2. มหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ควรมีข้อกำหนดที่ชัดเจนเกี่ยวกับบทบาท และหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชา เพื่อป้องกันการรับรู้ในบทบาทและหน้าที่ที่แตกต่างกันของหัวหน้าภาควิชาแต่ละคน อันจะก่อให้เกิดทั้งความคลุมเครือในบทบาทและความขัดแย้งในบทบาท ซึ่งลักษณะบทบาททั้ง 2 นี้ มีผลต่อการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาด้วย
3. เนื่องจากลักษณะบทบาท มีอิทธิพลมากต่อการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชา ดังนั้น แต่ละมหาวิทยาลัยควรได้มีการประชุมในเทศก์หรือฝึกอบรมบุคคล ก่อนที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา เพื่อให้มีความรู้เกี่ยวกับขอบเขตความรับผิดชอบ อันอาจตามตำแหน่งหน้าที่ ลักษณะงานที่จะต้องปฏิบัติ บทบาทของหัวหน้าภาควิชา ตลอดจนความคาดหวังที่ผู้อื่นจะมีต่อหัวหน้าภาควิชา
4. มหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ควรจัดโครงการพัฒนาหัวหน้าภาควิชา เพื่อฝึกเทคนิคของการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเท่าที่เท่าเทียมกันทำให้มีการตื่นตัวด้านการพัฒนาวิทยาลัยอยู่ด้วย

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

1. ควรวิจัยเพื่อเปรียบเทียบการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีกับบุรุษในมหาวิทยาลัยของรัฐ เพื่อเปรียบเทียบดูว่า ระหว่างหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีกับหัวหน้าภาควิชาที่เป็นบุรุษนั้น มีการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแตกต่างกันหรือไม่
2. ควรวิจัยบทบาทของผู้บริหารสตรีในด้านอื่น ที่นอกเหนือไปจากการตัดสินใจ เช่น การเป็นผู้นำ การควบคุม การวางแผน เป็นต้น เพื่อดูว่าสตรีมีบทบาทแตกต่างจากบุรุษหรือไม่
3. ควรศึกษาบทบาทของผู้บริหารที่เป็นสตรีในองค์การอื่นนอกเหนือจากในมหาวิทยาลัย เพราะสตรีที่ปฏิบัติงานที่เป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัยนั้น เป็นผู้ได้รับการศึกษาสูงและอยู่ในสังคมวิชาการ อาจมีคุณลักษณะที่แตกต่างไปจากสตรีที่อยู่ในองค์การอื่น จึงน่าจะได้มีการศึกษาให้กว้างขวางออกไป
4. ควรวิจัยเพื่อหาขอบเขตของบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบที่เหมาะสมของหัวหน้าภาควิชา
5. ควรวิจัยเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาเกี่ยวกับการให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
6. ควรศึกษาปัจจัยด้านอื่น ๆ เพิ่มเติมจากที่ศึกษาในงานวิจัยเรื่องนี้ เพื่อที่จะสามารถทำนายการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้มากขึ้น

บรรณาธิการ

บรรณานุกรม

- เกษตรศาสตร์, มหาวิทยาลัย. ประกาศสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เรื่องหลักเกณฑ์การ
สรรหาหัวหน้าภาควิชา. 27 กันยายน 2532. อุดรธานี.
- ขัตติยา กรรมสูตร, ทองศรี กัญญา ๗ อรุณยา และ สีนี กมลนาวัน. สะท้อนภาพสตรีไทย.
กรุงเทพฯ : โครงการปีสตรีสากลระหว่างประเทศ, 2518.
- จรรยา สุวรรณทัต. "ผู้หญิง : ด้านต่าง ๆ ของการตัดสินใจ (กรณีของประเทศไทย)," วารสารศรีนครินทรวิโรฒวิจัยและพัฒนา. 1(2) : เมษายน 2531.
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยการสรรหาหัวหน้าภาควิชา
พ.ศ. 2526. อุดรธานี.
- ดิน ปรัชญพฤทธิ์. หัวหน้าภาควิชา : ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางสังคม เศรษฐกิจ
และวิธีปฏิบัติทางการบริหารงานบุคคลกับความพึงพอใจในงานและสัมฤทธิ์ผลของคน :
กรณีศึกษาที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2530.
- ทองศรี กัญญา ๗ อรุณยา. "อีกทัศนะหนึ่งของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม," พัฒนาบริหาร
ศาสตร์. 20(4) : 115 - 129; ตุลาคม 2523.
- ธรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัย. ระเบียบคณะศิลปศาสตร์ ว่าด้วยหัวหน้าสาขาวิชาและกรรมการ
ประจำสาขาวิชา พ.ศ. 2527. อุดรธานี.
- ธวัช วิชัยดิษฐ์. "ลักษณะบางประการของการบริหารมหาวิทยาลัย : ข้อวิพากษ์เฉพาะ
นักบริหาร," พัฒนาบริหารศาสตร์. 24 : 152 - 163 ; 2525.
- นิตยา เงินประเสริฐศรี. "องค์การและการบริหารในอนาคต," ใน วารสารสังคมศาสตร์
และมนุษยศาสตร์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 16(1); มิถุนายน
2532.

- นิวัติ สุวรรณ. การศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2531.
อัสสัณหา.
- บวร ประพฤติดี, ทิพาพร พิมพ์พิสุทธิ์ และ เฉลิมพล ศรีพงษ์. สตรีไทย : บทบาทในการเป็นผู้นำทางการบริหาร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ม.ป.ป.
- บรม มีโรงจั่น. "การบริหารแบบมีส่วนร่วมในมหาวิทยาลัยไทย ปัจจัยเอื้ออำนวยการจะจำกัดและปัญหา," พัฒนบริหารศาสตร์. 19(5) : 672 - 691; ตุลาคม 2533.
- ปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, สำนักงาน. นางสงเคราะห์ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย 2531. กรุงเทพฯ : กองวิเทศสัมพันธ์ สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, 2531.
- "พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2521," ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 41 ตอนที่ 37, ฉบับพิเศษ หน้า 10 - 11; 21 กรกฎาคม 2521.
- พิพัฒน์ โกศลวัฒน์. "บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา," วารสารข้าราชการ. 33 : 7 ; มีนาคม 2531.
- ไพฑูรย์ สีนารัตน์. "จุดมุ่งหมายของมหาวิทยาลัยไทย : ความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง." ใน มหาวิทยาลัยกับสังคมไทย : รวมบทคัดสรร. บรรณาธิการ โดย ไพฑูรย์ สีนารัตน์ และสินธว ลามด้ษฐ์. หน้า 1 - 9; กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530.
- _____. ชุดเรื่องอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ : เจ้าพระยาการพิมพ์, 2526.
- มหาวิทยาลัย, ทบวง. รายงานประจำปี 2532. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2532.
- วัลลี เวชชาชีวะ. ทิวทัศน์ภาควิชาและคณะ. กรุงเทพฯ : บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2526.

- เมืองทอง แพนมณี. "ภาควิชา จะก่อหรือจะแก้ปัญหาให้กับมหาวิทยาลัย," ใน รายงาน
สัมมนาเกี่ยวกับการบริหารภาควิชา คณะ และสถาบัน วันที่ 15 - 17 ตุลาคม 2525.
หน้า 43 - 51. กรุงเทพฯ : กองการเจ้าหน้าที่สำนักงานอธิการบดี จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2525.
- เล็ก พงษ์สมัครไทย. "การบริหารงานภาควิชา," วารสารครูปริทัศน์, 11 กันยายน
2519.
- วิจิตร ศรีสะอาด. หลักการอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ : บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด
(แผนกโรงงาน), 2518.
- ศรีนครินทร์วิโรฒ, มหาวิทยาลัย. "สภาพปัญหาการบริหารงานภาควิชา," เสียง มศว.
12(11) : พฤศจิกายน 2533.
- ศิลปากร, มหาวิทยาลัย. ข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากร : ว่าด้วยวิธีการสรรหาหัวหน้าภาค
วิชา พ.ศ. 2531. (อัคราเนหา).
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. กรุงเทพฯ : บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด
2517.
- สมาคมสตรีอุดมศึกษาแห่งประเทศไทย. ข่าวสาร ส.ส.อ.ท.ฉบับพิเศษ. 10(29) : 2 - 5;
มิถุนายน 2534.
- สุจิตรา จรจิต. ปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาค.
วิทยานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร,
2532. อัคราเนหา.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และ ประโมทย์ ครอบงุม. "ผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสตรีไทย,"
ใน รายงานการสัมมนาเรื่องสตรีกับการพัฒนาและผลที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงประชากรใน
ประเทศไทย. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2526.
- สุธรรม อารีกุล. บทบาทของมหาวิทยาลัยที่มีผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน, 2523.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2525.

_____. "การศึกษาภาวะผู้นำ," ใน ที่ระลึกเนื่องในพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 5 รอบ สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ. จัดพิมพ์โดย
ราชบัณฑิตยสถาน 2535.

อุดม จุลสัตย์. พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารและบรรยากาศขององค์การในวิทยาลัยครู
กลุ่มภาคเหนือ. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2528.
อัสสาเนา.

อุทัย เลาหวิเชียร. "องค์การและการบริหารงานในมหาวิทยาลัย," พัฒนบริหารศาสตร์.
14(3) : 395 - 416; กรกฎาคม 2517.

Anderson, Carl R. Management : Skills, Functions, and Organization Performance. 2nd ed. Needham Heights, MA : Allyn and Bacon, Inc., 1988.

Andersen, Kay J. "In Defense of Departments," in Academic Department. edited by Dean E. McHenry and Associates. p.1 - 33. San Francisco : Jossey - Bass Inc., Publishers, 1977.

Arnold, Hugh J. and Daniel C. Feldman. Organizational Behavior. Singapore : McGraw-Hill Book Co., 1986.

Bailey, Dudley. "The Academic Department," in Perceptions in Public Higher Education. edited by Gene A. Budig. p 55 - 65. Lincoln : University of Nebraska Press, 1970.

Bales, Robert F., "In Conference," Harvard Business Review. 43; 1954.

Bennett, John B. "Department Chairs : Leadership in the Trenches," in Leaders for a New Era. edited by Madeleine F. Green. p. 57 - 73. New York : Macmillan, 1988.

Best, John W. Research in Education. 3 rd ed. New Jersey : Prentice - Hall, Inc., 1978.

Blake, Robert R., and Jane S. Mouton. The Managerial Grid. Houston : Gulf Publishing, 1964.

Boles, Harold W. and James A. Davenport. Introduction to Educational Leadership. New York : Harper and Row, 1975.

Bridges, Edwin M. "A Model for Shared Decision - Making in the School Principalsip," Educational Administration Quarterly. 3 : 49 - 61 ; 1967.

- Burns, James MacGregor. Leadership. New York : Harper and Row, Publishers, 1978.
- Carroll, A.B. "Role Conflict in Academic Organization : An Exploratory Examination of the Department Chairman's Experience," Educational Administration Quarterly. 10(2) : Spring, 1974.
- Cartwright, Darwin, and Alvin Zander. Group Dynamic : Research and Theory. Evanston, Illinois : Row and Peterson, 1953.
- Chaffee, Ellen Earle. Rational Decisionmaking in Higher Education. Boulder, Colorado : National Center for Higher Education Management Systems, 1983.
- Charters, W.W.Jr., and T.D.Jovick. "The Gender of Principals and Principal / Teacher Relations in Elementary Schools," In P.A. Schmuck, W.W. Charters, Jr., and R.O. Carlson, (Eds.) Educational Policy and Management : Sex Differentials. New York : Academic Press, 1981.
- Cohen, J. Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences. New York : Academic Press, 1977.
- Cook, John D., Susan J. Hepworth, Toby D. Wall and Peter B. Warr. The Experience of Work : A Compendium and Review of 249 Measures and Their Use. London : Academic Press Inc., 1985.
- Cronbach, Lee J. Essential of Psychology Testing. 4th ed. New York : Harper, 1984.
- Draft, Richard L. Organization Theory and Design. St.Paul : West Publishing Company, 1983.
- Dill, David D. "The Nature of Administrative Behavior in Higher Education," Educational Administration Quarterly. 20(3) : 69- 99, Summer, 1984.
- Drake, Thelbert L., and William H. Roe. The Principalship. 3rd ed. New York : Macmillan, 1986.
- Dressel, P.L., F.C. Johnson and P.M. Marcus. The Confidence Crisis. San Francisco : Jossey - Bass, 1970.
- Dunbar, Roger L. and Rudi K. Bresser. "Recognizing Contexts and Managing Processes in Universities," Organization Studies. 9(2) : 257 - 261, 1988.
- Ensor, Karen Joyce. "The Impact of Burnout Workshops and Social Support Systems on Teachers' Ability to Cope with Job Stress," Dissertation Abstracts International. 44(6) : 1731-A; December, 1983.

- Etzioni, Amitai. A Comparative Analysis of Complex Organizations. New York : Free Press, 1961.
- Fairholm, G., and B.C. Fairholm. "Sixteen power tactics principals can use to improve management effectiveness;" NASSP Bulletin. 68(472) : 68 - 75; 1984.
- Fiedler, Fred E. and Martin M. Chemers. Leadership and Effectiveness Management. Glenview, Illinois : Scott, Foresman, 1974.
- Freeston, Kenneth Russell. "The Relationship of Substitutes for Leadership, Leader Initiating Structure, and Leader Consideration to Subordinate Outcomes of Organizational Commitment, Role Ambiguity, and Role Conflict," Dissertation Abstracts International. 46(06) : 1452-A; December, 1985.
- Getzels, Jacob W., and others. Educational Administration as a Social Process. New York : Harper and Row, 1968.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich and James Donnelly, Jr. Organization : Behavior, Structure, Process. 6th ed. Plano, Texas : Business Publication, Inc., 1988.
- Griffiths, Daniel. Administrative Theory. New York : Appleton Century - Crofts, 1959.
- Groner, N.E. "Leadership Situation in Academic Departments : Relations Among Measures of Situational Favorableness and Control," Research in Higher Education. 8, 1978.
- Henning, Margaret and Anne Jardim. The Managerial Woman. Garden City : Anchor Press, 1977.
- Hemphill, John K., Daniel E. Griffiths and Norman Frederiksen. Administrative Performance and Personality. New York : Teachers College, Columbia University, 1962.
- Henderson, Colleen. "Perceptions of the Effectiveness of Women as Public School Administrators," Dissertation Abstracts International. 45(09) : 2721-A, March, 1984.
- Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard. Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources. 5th ed. Englewood Cliffs N.J : Prentice-Hall International. Inc., 1988.
- Hill, John. "Decision - Making in Theory and Practice in the Management of Colleges of Further Education, with Particular Reference to Resource Allocation : A Comparative Study," Dissertation Abstracts International. 49(7) : 1642-A; January, 1989.

- Hoyle, Eric. The Role of the Teacher. London : Routledge and Kegan Paul, 1969.
- Hoyle, J. "Who Shall be Principal - Man or a Woman?," National Elementary Principal. 48(3) : 23 - 24 , 1969.
- Hoy, Wayne K., and Cecil G. Miskel. Educational Administration : Theory, Research, and Practice. 3rd ed. New York : Random House, 1987.
- _____. Educational Administration : Theory, Research and Practice. 4th ed. New York : Random House, 1991.
- Imber, M., W.A. Neidt and P. Reyes. "Factors Contributing to Teacher Satisfaction with Participative Decision Making," Journal of Research and Development in Education. 23(4) : 216-225; 1990.
- Knezevich, Stephen J. Administration of Public Education. (Forth edition) New York : Harper & Row Publishers, 1984.
- Knight, W. Hal and Michael C. Holen. "Leadership and the Perceived Effectiveness of Department Chairpersons," Journal of Higher Education. 56(6) : 677 - 690; November - December, 1985.
- Knowles, Asa S. "Faculty Personal Policies and Regulations," in Handbook of College and University Administration. edited by Asa S. Knowles. p.6 - 55. New York : McGraw-Hill, 1970.
- Koontz, Harold, and Heinz Weihrich. Management. 9th ed. Singapore : McGraw-Hill Book Co., 1988.
- Landfair, Jean Yvette. "A Comparative Study of Leadership Styles of Women Administrators in Institutions of Higher Education and Corporate Business," Dissertation Abstracts International. 47(01) : 39-A, July, 1985.
- Likert, Rensis. "Management Style and the Human Concept," Management Review. October, 1979.
- Low, Jimmy. Winning Tactics for Managers. Singapore : McGraw-Hill, Book Co., 1990.
- Mohrman, Jr., Allan M., Robert A. Cooke and Susan Albers Mohrman. "A Multidimensional Perspective," Educational Administration Quarterly. 14(1) : 23 ; Winter 1978.
- Morphet, Edgar L., Roe L. Johns and Theodore L. Reller. Educational Organization and Administration. 2nd ed., Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1967.
- Morsink, H. "Leader Behavior of Men and Women Principals," The Bulletin of the National Association of Secondary School Principals. 54 : 80 - 87, 1970.

- Moody, Pual E. Decision Making : Proven Methods for Better Decisions. New York : McGraw-Hill, Inc., 1983.
- Neuse, S.M. "Professionalism and Authority : Women in Public Service," Public Administration Review. 38 : 436 - 441, 1978.
- Nutting, Rosamond and Delphine Rouessart. "Institutional Rewards and Personal Growth : Woman in Educational Administration," edited by Ingrid Moses," in Tertiary Education in the Eighties Paths to Reward and Growth. HERDSA. 6 : 121 - 132, 14 - 17; May, 1983.
- Owens, Robert G. Organizational Behavior in Education. 3rd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall, Inc., 1987.
- _____. Organizational Behavior in Schools. Englewood Cliffs. New Jersey : Prentice - Hall, Inc., 1970.
- Organ, Dennis W. and Clay Hammer. Organizational Behavior : An Applied Psychological Approach. Plano, Texas : Business Publications Inc., 1982.
- Paisal Wangphanich. Job Satisfaction of Faculty Members at Srinakarinwirot University Thailand. Doctor's Thesis, Kansas : University of Kansas, 1984. Photocopied.
- Parke, Janet Elaine Prock. "Comparison of Decision-Making Styles of Florida Community and Junior College Department Chairpersons and Division Directors," Dissertation Abstracts International. 46(07) : 1802-A; January, 1985.
- Parten, M.B. "Social Participation among Pre - School Children : Jobnorm," Social Psychology. 27, 1934.
- Pitner, N.J. "Hormones and Harems : Are the Activites of Superintending Different for A Woman? In P.A. Schmuck, W.W. Charters, Jr., and R.O. Carlson.(Eds). Educational Policy and Management. New York : Academic Press, 1981.
- Rapeepun Sunwannatachote. A Study of Incentives for Department Heads at Regional Public Universities in Thailand. Doctor's Thesis, Oklahoma : Oklahoma State University, 1984. Photocopies.
- Riley, Gary L. and J.Victor Baldrige. (Eds.) Governing Academic Organization : New Problems, New Perspectives. U.S.A : McCutchan Publishing Corporation, 1977.
- Robbins, Stephen P. Organizational Behavior : Concepts, Controversies, and Applications. 3 rd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall International Inc., 1986.

- Rodrigues, Carl A. "Identifying the Right Leader for the Right Situation," Personnel. 65(9) : September, 1988.
- Rue, Leslie M. and Phyllis G. Holland. Strategic Management : Concepts and Experiences. Singapore : McGraw - Hill Book Co., 1989.
- Sarbin, Theodore R. and Ralph H. Turner. "Role," International Encyclopedia of The Social Sciences. edited by David L. & Sills. V.13 p.546 - 556. New York : The Macmillan Company The Free Press, 1968.
- Sergiovanni, T.J. and others. Educational Governance and Administration. 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1987.
- Shavlik, Donna L. and Judith G. Touchton. "Women as Leaders," in Leaders for a New Era. edited by Madeleine F. Green, p. 98 - 117. New York : Macmillan, 1988.
- Shaw, M.E. Group Dynamics. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 1981.
- Shaw, M.E. and P.R. Costanzo. Theories of Social Psychology. Singapore : McGraw-Hill, Book Co., 1982.
- Shakeshaft, Charol. Women in Educational Administration. Beverly Hill, California : Sage Publications, Inc., 1987.
- Simon, Herbert A. Administrative Behavior. 2nd ed. New York : Macmillan, 1957.
- _____. Administrative Behavior. New York : Macmillan, 1974.
- _____. Administrative Behavior. New York : Macmillan, 1950.
- Simon, Herbert A., and James G. March. Organization. New York : John Wiley and Sons Inc., 1958.
- Skordas, Marilyn Ann. "The Impact of the Father Daughter Relationship on Women in Educational Administrative Leadership Positions," Dissertation Abstract International. 49(6) : 1338-A; December, 1988.
- Smart, John C. and Gerald W. McLaughlin. "Administrative Service and Research Performance : A Study of Chemistry Department Heads," Research in Higher Education. 22(1) : 31 - 42, 1985.
- Spicer, Ann Q. Staton and Christopher H. Spicer. "Socialization of the Academic Chairperson : A Typology of Communication Dimensions," Educational Administration Quarterly. 23(1) : 41 - 64, February, 1987.

- Stockard, Jean and Ken Kempner. "Women's Representation in School Administration : Recent Trends," Educational Administration Quarterly. 17(2) : 81 - 91 ; Spring 1981.
- Steiner, George A. Strategic Planning : What Every Manager Must Know. New York : Free Press, 1979.
- Surin Setamanit. "Staff and Faculty Development in Thailand," in Staff and Faculty Development in Southeast Asian Universities. Hong Kong : Maruzen Investment, 1981.
- Taylor, Alton, L. "Decision-Process Behaviors of Academic Managers," Research in Higher Education. 16(2): 1982.
- Touclton, Judy and Donna Shavlik. "Senior Women Administrators in Higher Education : A Decade of Change, 1975 - 1983," Preliminary Report. November, 1984. Washington, D.C. : Office of Women in Higher Education, American Council on Education, 1984.
- Vroom, Victor H. and Philip W. Yetton. Leadership and Decision - Making. Pittsburgh : University of Pittsburgh Press, 1973.
- Weber, Max. The Theory of Economic and Social Organization. Edited With an Introduction by Talcott Parsons, New York : The Free Press, 1969.
- Wheless, V.A., L.R. Wheless and R.D. Howard. "An Analysis of the Contribution of Participative in Decision Making/and Communication with Superior as Predictors of Job Satisfaction," Research in Higher Education. 18(2) : 145 - 160. 1983.
- Wiley, Shirley Ann., "Women Administrators in the California Public School System Demographic, Personal, and Leadership Characteristics and Attributes," Dissertation Abstracts International. 47(07) : 2414-A; January, 1987.
- York, Grady Stanley. "A Study of the Relationship Between the Leader Behavior of College of Education Deans and the Role Conflict and Role Ambiguity Experienced by Department Heads," Dissertation Abstracts International. 45(10) : 3084-A; April, 1984.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามงานวิจัย

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
50 ถนนพหลโยธิน เขตจตุจักร
กรุงเทพฯ 10900

ตุลาคม 2535

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

เรียน

เนื่องจากดิฉันกำลังศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษาที่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร และกำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ลักษณะบทบาทที่สัมพันธ์กับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ" จึงมีความจำเป็นต้องที่จะได้ข้อมูลแท้จริงจากท่าน ซึ่งกำลังปฏิบัติหน้าที่อยู่ คำตอบทุกข้อจากท่านจะถือเป็นความลับไม่มีการนำไปเผยแพร่ แต่จะใช้เป็นข้อมูลเชิงสถิติ เพื่อความสมบูรณ์ของงานวิจัยเท่านั้น

ดิฉันหวังในความกรุณา โปรดสละเวลาตอบแบบสอบถามที่แนบมาด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง และใคร่ถือโอกาสขอบพระคุณท่านล่วงหน้ามา ณ ที่นี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางพวงเพชร วัชรอยู่)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

แบบสอบถามงานวิจัย

เรื่อง "ลักษณะบทบาทที่สัมพันธ์กับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของ
หัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ"

งานวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทและแบบการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชา
ที่เป็นสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐประกอบด้วย แบบสอบถาม 5 ตอน คือ

- ตอนที่ 1 ถามชีวสังคมของผู้ตอบ
- ตอนที่ 2 ถามลักษณะของภาควิชา
- ตอนที่ 3 ถามบทบาทของภาควิชา
- ตอนที่ 4 ถามพฤติกรรมร่วมมือ
- ตอนที่ 5 ถามแบบของการตัดสินใจ

แบบสอบถามงานวิจัย

เรื่อง "ลักษณะบทบาทที่สัมพันธ์กับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของ
หัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ"

งานวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทและแบบการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชา
ที่เป็นสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐประกอบด้วย แบบสอบถาม 5 ตอน คือ

- ตอนที่ 1 ถามชีวสังคมของผู้ตอบ
- ตอนที่ 2 ถามลักษณะของภาควิชา
- ตอนที่ 3 ถามบทบาทของภาควิชา
- ตอนที่ 4 ถามพฤติกรรมร่วมมือ
- ตอนที่ 5 ถามแบบของการตัดสินใจ

แบบสอบถามตอนที่ 1 ชีวสังคมของหัวหน้าภาควิชา

การตอบ โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงใน () และเติมคำหรือข้อความลงในช่องว่างที่ตรง
กับความเป็นจริงของท่าน

1. อายุ.....ปี
2. อายุราชการ.....ปี
3. วุฒิสถสุดของท่านคือ
 - () ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
 - () ปริญญาโทหรือเทียบเท่า
 - () ปริญญาเอกหรือเทียบเท่า
4. ระดับขั้นเงินเดือน (ปี)
 - () ระดับ 4 - 5
 - () ระดับ 6 - 7
 - () สูงกว่าระดับ 7

5. ตำแหน่งทางวิชาการในขณะนี้
 - () อาจารย์
 - () ผู้ช่วยศาสตราจารย์
 - () รองศาสตราจารย์
 - () ศาสตราจารย์
6. ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาจนถึงปัจจุบัน.....ปี.....เดือน
7. สถานภาพสมรส
 - () โสด
 - () สมรส
 - () หม้าย
8. จำนวนบุตรอายุต่ำกว่า 20 ปี
 - () 1 - 2 คน
 - () 3 - 4 คน
 - () มากกว่า 4 คน
9. สถานภาพครอบครัว
 - () ครอบครัวพอใจและให้กำลังใจ
 - () ครอบครัวไม่พอใจและไม่รับรู้
 - () อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

แบบสอบถามตอนที่ 2 ลักษณะของภาควิชา

การตอบ แบบสอบถามตอนนี้อยู่ ต้องการทราบลักษณะของภาควิชาของท่าน โปรดเติมข้อความ

ลงในช่องว่างและเขียนเครื่องหมาย / ลงใน () ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. จำนวนอาจารย์ประจำในภาควิชา.....คน หญิง.....คน ชาย.....คน
2. หลักสูตรที่เปิดสอนในภาควิชา
 - () ปริญญาตรี เปิดสอนจำนวน.....หลักสูตร (หรือสาขาวิชา)
 - () ปริญญาโท เปิดสอนจำนวน.....หลักสูตร (หรือสาขาวิชา)
 - () ปริญญาเอก เปิดสอนจำนวน.....หลักสูตร (หรือสาขาวิชา)
3. ประเภทของภาควิชาที่ท่านเป็นหัวหน้าภาค
 - () วิทยาศาสตร์ชีวภาพหรือวิทยาศาสตร์ธรรมชาติและเทคโนโลยี
 - () วิทยาศาสตร์กายภาพหรือวิทยาศาสตร์การแพทย์และสุขภาพ
 - () มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

แบบสอบถามตอนที่ 3 บทบาทของหัวหน้าภาควิชา

การตอบ แบบสอบถามตอนนี ต้องการทราบบทบาทต่าง ๆ ในฐานะของหัวหน้าภาควิชา ขอให้ท่านพิจารณาข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้ โดยละเอียดว่าท่าน เห็นด้วยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับที่ ตรงกับความเห็นของท่าน ซึ่งมีลำดับจากจริงที่สุดจริง ค่อนข้างจริง ไม่จริง ค่อนข้างไม่จริง และไม่จริงเลย กรุณาตอบทุกข้อ

1. ท่านต้องใช้ทักษะและความสามารถอย่างเต็มที่ทุกครั้ง จึงจะทำงานได้สำเร็จ

()	()	()	()	()	()
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

2. ท่านต้องทำงานหลาย ๆ อย่าง จนกระทั่งไม่สามารถทำงานอะไรให้ได้ดี

()	()	()	()	()	()
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

3. ในการทำงานของท่านนั้น ถ้าบางคนพอใจ ก็จะมีบางคนไม่พอใจ

()	()	()	()	()	()
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

4. ท่านทราบว่า หน้าที่และความรับผิดชอบของท่านมีอะไรบ้าง

()	()	()	()	()	()
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

5. ท่านต้องปฏิบัติหน้าที่อื่นมากกว่าหน้าที่หลักของหัวหน้าภาควิชา

()	()	()	()	()	()
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

6. บ้างครั้งท่านต้องทำงานที่ขัดกับกฎระเบียบ เพื่อให้สามารถดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ

()	()	()	()	()	()
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

7. งานของท่านมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ชัดเจน

()	()	()	()	()	()
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

8. ท่านมีเวลาไม่เพียงพอที่จะทำงานให้เสร็จทุกอย่างได้

()	()	()	()	()	()
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

9. หัวหน้าภาควิชาไม่สามารถปฏิบัติงานให้อาจารย์ทุกคนพอใจได้

()	()	()	()	()	()
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

10. จำนวนคน/โครงการที่ท่านได้รับมอบหมายให้ทำมีมากเกินไป

()	()	()	()	()	()
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

11. ท่านมักได้รับการขอร้องต่าง ๆ จากอาจารย์ในภาควิชา โดยที่คำขอร้องเหล่านั้นไปด้วยกันไม่ได้

()	()	()	()	()	()
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

12. มหาวิทยาลัยและคณะได้กำหนดหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาไว้อย่างชัดเจน

() () () () () ()
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

13. ท่านเสียเวลาไปในการประชุมค่อนข้างมาก

() () () () () ()
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

14. ท่านต้องทำงานตามวิธีที่กำหนดมาให้ทั้ง ๆ ที่สามารถทำได้ตามวิธีอื่นที่ดีกว่านี้

() () () () () ()
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

15. ท่านทราบดีว่าอาจารย์ในภาควิชาคาดหวังว่าท่านจะแสดงบทบาทอย่างไร ในฐานะที่เป็นหัวหน้า

() () () () () ()
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

16. ปริมาณความขัดแย้งที่ท่านต้องเผชิญมีมากเกินไปกว่าที่ท่านจะทำงานได้สะดวก

() () () () () ()
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

17. คณะคัมภีร์จะไม่ค่อยเห็นความสำคัญของหัวหน้าภาควิชา

() () () () () ()
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

18. ท่านได้แบ่งเวลาในการทำงานอย่างเหมาะสม

() () () () () ()
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

19. เวลาที่ท่านใช้ในการคิดใคร่ครวญให้รอบคอบมีน้อย

() () () () () ()
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

20. การปฏิบัติงานบางอย่างของท่าน หากเป็นที่ยอมรับของอาจารย์บางคน แต่อีกบางคนจะ
 ไม่ยอมรับ

() () () () () ()
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

21. ท่านรู้สมบัติและอาจารย์ในภาควิชาคาดหวังอะไรจากการทำงานของท่าน

() () () () () ()
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

22. อาจารย์ในภาควิชาไม่ค่อยจะรับผิดชอบเท่าที่ควร

() () () () () ()
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

23. ท่านได้รับมอบหมายงานให้ทำ แต่มักจะได้รับงบประมาณ บุคลากร และวัสดุอุปกรณ์
 ไม่เพียงพอที่จะดำเนินการได้

() () () () () ()
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

24. ท่านมักได้รับมอบหมายให้ทำงานต่าง ๆ โดยไม่มีอาจารย์มากพอที่จะช่วยทำให้งานสำเร็จได้

() () () () () ()
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

25. ดูเหมือนว่าท่านต้องทำงานมากเกินไปกว่าที่คน ๆ เดียวจะทำได้แล้วเสร็จ

() () () () () ()
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

26. งานที่ท่านทำมีหลายอย่างเป็นงานที่ไม่ใช่งานที่เป็นหน้าที่โดยตรงของหัวหน้าภาควิชา

() () () () () ()
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

27. อาจารย์ในภาควิชาต่างก็คาดหวังว่าท่านจะช่วยเขาได้ในทุกเรื่อง

() () () () () ()
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

28. อาจารย์ในภาควิชามักจะวิธีปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

() () () () () ()
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

29. ท่านได้ตั้งเป้าหมายในการทำงานไว้อย่างชัดเจน

() () () () () ()
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

30. ท่านต้องรับแขกและติดต่อกับคนอื่นเป็นส่วนใหญ่ในแต่ละวัน จนทำงานอื่นได้น้อย

()	()	()	()	()	()
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

31. ท่านมักต้องทำงานตามคำสั่งที่คลุมเครือ ไม่ชัดเจน

()	()	()	()	()	()
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

32. เคยได้ให้อาจารย์ทั้งหลายทราบว่าเป้าหมายหลักของคณะคืออะไร

()	()	()	()	()	()
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

33. มีบ่อยครั้งที่ท่านรู้สึกว้าวุ่นว่าหัวหน้าภาควิชามีงานที่จะทำงานเกินไป

()	()	()	()	()	()
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

34. ท่านต้องทำงานร่วมกับอาจารย์ที่มีแนวคิดหรือวิธีทำงานไม่เหมือนกับท่าน

()	()	()	()	()	()
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

35. ท่านต้องทำงานในสิ่งที่ไร้สาระหลาย ๆ อย่าง

()	()	()	()	()	()
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

36. มีบ่อยครั้งที่คนปกติไม่ฟังความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชา

()	()	()	()	()	()
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

37. อาจารย์ในภาควิชาต่างก็ทราบดีว่าตนเองมีหน้าที่อะไรบ้าง

()	()	()	()	()	()
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

แบบสอบถามตอนที่ 4 พฤติกรรมร่วมมือ

การตอบ แบบสอบถามนี้ต้องการทราบความเห็นและความรู้สึกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของหัวหน้าภาควิชา ซึ่งครอบคลุมการบริหารงานภาควิชาในทุกด้าน มีจำนวนทั้งสิ้น 11 ข้อ ขอให้ท่านพิจารณาข้อคำถามโดยละเอียดแต่ละข้อ แล้วทำเครื่องหมาย / ลงใน () ที่ตรงกับความเป็นจริงในแต่ละข้อนั้น กรุณาตอบทุกข้อ

1. เมื่อภาควิชาของข้าพเจ้าได้เงินมาทำวิจัย ข้าพเจ้าจะดำเนินการวิจัยตามลำพัง
 () () () () () ()
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย
2. ในการจัดซื้อตำราเพื่อการเรียนการสอนของภาควิชา ข้าพเจ้ามักจะไม่ได้ทำโดยผลการ
 () () () () () ()
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย
3. เมื่อภาควิชาของข้าพเจ้าได้เงินมาทำวิจัย ข้าพเจ้าจะแบ่งเงินให้อาจารย์บางคนไปทำวิจัย
 () () () () () ()
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย
4. งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงานในภาควิชา ส่วนมากหัวหน้าภาควิชาจะเป็นคน
 ดำเนินการคนเดียว
 () () () () () ()
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

5. ในการกำหนดวันและเวลาสอนแต่ละวิชา ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้อาจารย์แต่ละคนสอนตามเวลาที่ต้องการได้

() () () () () ()
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

6. เมื่อจะต้องจัดงานของภาควิชาและข้าพเจ้ามีความคิดเห็นแตกต่างจากอาจารย์บางคน ข้าพเจ้าจะแบ่งการดำเนินงานกระจายออกไป ตามความคิดเห็นทั้งของข้าพเจ้าและที่ต่างจากข้าพเจ้าด้วย

() () () () () ()
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

7. เมื่อภาควิชาของข้าพเจ้าได้เงินมาทำวิจัย ข้าพเจ้าจะขอความเห็นจากอาจารย์บางคนก่อนที่จะจัดการต่อไป

() () () () () ()
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

8. ข้าพเจ้ามักส่งเสริมสนับสนุนให้อาจารย์ในภาควิชาของข้าพเจ้าร่วมมือกันออกความคิดเห็นเพื่อพัฒนางานวิจัยทั้งที่เป็นส่วนบุคคลและของกลุ่ม

() () () () () ()
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

9. ในการกำหนดตารางสอนในแต่ละภาคเรียน ข้าพเจ้ามักนำปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาสู่การประชุมของภาควิชา เพื่อการแก้ไขปัญหาล่วงหน้า

() () () () () ()
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

10. ก่อนจะมีการจัดนิทรรศการของภาควิชา ข้าพเจ้าจะจัดการประชุมเพื่อให้อาจารย์ในภาควิชาได้ร่วมกันออกความคิดเห็น

() () () () () ()
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

11. ในช่วงที่ข้าพเจ้าเป็นหัวหน้าภาควิชา ได้เคยมีการประชุมอาจารย์ในภาควิชาเพื่อร่วมกันวางมาตรการใช้เงินงบประมาณ

() () () () () ()
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

แบบสอบถามตอนที่ 5 การแบบตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชา

การตอบ แบบสอบถามตอนนี้ต้องการทราบว่าท่านตัดสินใจอย่างไรในการกิจด้านต่าง ๆ ของหัวหน้าภาควิชาทั้ง 5 ด้าน มีจำนวนทั้งสิ้น 40 ข้อ ขอให้ท่านโปรดพิจารณา แล้วทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับแบบการตัดสินใจที่ท่านใช้มากที่สุดตามความเป็นจริงในแต่ละข้อคำถาม

ข้อความ	แบบการตัดสินใจ				
	ท่านใช้ ข้อมูลที่มี อยู่แล้ว และตัดสินใจ เอง	ท่านหา ข้อมูลจาก อาจารย์ใน ภาควิชา ก่อน แล้วตัดสินใจ เอง	ท่านหารือ กับอาจารย์ ในภาควิชา เป็นราย บุคคลแล้ว ตัดสินใจเอง	ท่านหารือ กับอาจารย์ ในภาควิชา เป็นกลุ่ม แล้วตัดสินใจ เอง	ท่านให้ อาจารย์ ในภาควิชา ทุกคนมีส่วน ร่วมในการ ตัดสินใจ
1. การกำหนดว่าควรเปิดสอนวิชาใดบ้าง ในภาคเรียนหนึ่ง ๆ		)			
2. การพิจารณามอบหมายงานสอนแก่อาจารย์ในภาควิชาว่าวิชาใดใครจะสอน					
3. การจัดทำตาราง เอกสารประกอบการสอนและอุปกรณ์การสอนที่เหมาะสม					

ข้อความ	แบบการตัดสินใจ				
	ท่านใช้ ข้อมูลที่มี อยู่แล้ว และตัดสินใจ ใจเอง	ท่านหา ข้อมูลจาก อาจารย์ใน ภาควิชา ก่อน แล้วตัดสินใจ ใจเอง	ท่านหารือ กับอาจารย์ ในภาควิชา เป็นราย บุคคลแล้ว ตัดสินใจเอง	ท่านหารือ กับอาจารย์ ในภาควิชา เป็นกลุ่ม แล้วตัดสินใจ ใจเอง	ท่านให้ อาจารย์ ในภาควิชา ทุกคนมีส่วน ร่วมในการ ตัดสินใจ
4. การจัดห้องเรียนของ อาจารย์ในภาควิชา					
5. การเชิญอาจารย์พิเศษ					
6. การกำหนดสาขาวิชาที่จะ เปิดสอนใหม่					
<u>ด้านการวิจัยค้นคว้า</u>					
1. การกำหนดงานวิจัยให้แก่ อาจารย์ในภาควิชา					
2. การหาทุนเพื่อการค้นคว้า วิจัย					
3. การกระตุ้นให้อาจารย์ใน ภาควิชาทำการศึกษาวิจัย					

ข้อความ	แบบการตัดสินใจ				
	ท่านใช้ ข้อมูลที่มี อยู่แล้ว และตัดสินใจ ใจเอง	ท่านหา ข้อมูลจาก อาจารย์ใน ภาควิชา ก่อน แล้วตัดสินใจ ใจเอง	ท่านหารือ กับอาจารย์ ในภาควิชา เป็นราย บุคคลแล้ว ตัดสินใจเอง	ท่านหารือ กับอาจารย์ ในภาควิชา เป็นกลุ่ม แล้วตัดสินใจ ใจเอง	ท่านให้ อาจารย์ ในภาควิชา ทุกคนมีส่วน ร่วมในการ ตัดสินใจ
4. การพิจารณาเชิญอาจารย์ ที่เหมาะสมให้ความรู้ทาง วิชาการแก่อาจารย์และนิสิต นักศึกษาในภาควิชา					
5. การเผยแพร่งานวิจัยของ อาจารย์ในภาควิชา					
6. การส่งเสริมการวิจัยเพื่อ พัฒนาการเรียนการสอน					
<u>ด้านการบริการทางวิชาการแก่ สังคม</u>					
1. การจัดประชุมหรือสัมมนา เพื่อเผยแพร่ความรู้แก่ บุคคลทั่วไปในโอกาสต่าง ๆ					

ข้อความ	แบบการตัดสินใจ				
	ทำโดยใช้ ข้อมูลที่มี อยู่แล้ว และตัดสินใจ ใจเอง	ทำเฉพาะ ข้อมูลจาก อาจารย์ใน ภาคฯ ก่อน แล้วตัดสินใจ ใจเอง	ทำหรือ กับอาจารย์ ในภาคฯ เป็นราย บุคคลแล้ว ตัดสินใจเอง	ทำหรือ กับอาจารย์ ในภาคฯ เป็นกลุ่ม แล้วตัดสินใจ ใจเอง	ทำให้อาจารย์ ในภาคฯ ทุกคนมีส่วน ร่วมในการ ตัดสินใจ
2. การพิจารณาให้อาจารย์ไป บรรยายหรือร่วมการประชุม สัมมนาต่าง ๆ ที่หน่วยงาน อื่นจัดให้ขึ้นหรือขอมาทาง ภาควิชา					
3. การให้ความร่วมมือกับ หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในและ นอกมหาวิทยาลัย					
4. การจัดการทางวิชาการ แก่สังคมในนามของภาค วิชา					
5. การแบ่งผลประโยชน์ ตอบแทนให้แก่อาจารย์จาก การอบรมทางวิชาการ					

ข้อความ	แบบการตัดสินใจ				
	ท่านใช้ ข้อมูลที่มี อยู่แล้ว และตัดสินใจ ใจเอง	ท่านหา ข้อมูลจาก อาจารย์ใน ภาควิชา ก่อน แล้วตัดสินใจ ใจเอง	ท่านหารือ กับอาจารย์ ในภาควิชา เป็นราย บุคคลแล้ว ตัดสินใจเอง	ท่านหารือ กับอาจารย์ ในภาควิชา เป็นกลุ่ม แล้วตัดสินใจ ใจเอง	ท่านให้ อาจารย์ ในภาควิชา ทุกคนมีส่วนร่วม ในการ ตัดสินใจ
6. การจัดให้อาจารย์เข้าร่วม ในกิจกรรมการบริการ <u>ด้านการส่งเสริมศิลปและ</u> <u>วัฒนธรรม</u> 1. การจัดกิจกรรมของภาควิชา เพื่อส่งเสริมศิลปและ วัฒนธรรม 2. การให้ความช่วยเหลือแก่นิสิตนักศึกษาในการจัด กิจกรรม ส่งเสริมวัฒนธรรม 3. การพิจารณาแต่งตั้งอาจารย์ ที่ปรักษานิสิตนักศึกษาด้าน ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม					

ข้อความ	แบบการตัดสินใจ				
	ท่านใช้ ข้อมูลที่มี อยู่แล้ว และตัดสินใจ ใจเอง	ท่านหา ข้อมูลจาก อาจารย์ใน ภาควิชา ก่อน แล้วตัดสินใจ ใจเอง	ท่านหารือ กับอาจารย์ ในภาควิชา เป็นราย บุคคลแล้ว ตัดสินใจเอง	ท่านหารือ กับอาจารย์ ในภาควิชา เป็นกลุ่ม แล้วตัดสินใจ ใจเอง	ท่านให้ อาจารย์ ในภาควิชา ทุกคนมีส่วนร่วม ในการ ตัดสินใจ
4. การใช้วิทยากรในกิจกรรม ทางศิลปและวัฒนธรรม					
5. ให้ความร่วมมือกับหน่วยงาน อื่นในกิจการด้านศิลป วัฒนธรรม					
6. การจัดตั้งชมรมศิลปวัฒนธรรม ของภาควิชา					
<u>ด้านการบริหารงานในภาควิชา</u>					
1. การพิจารณาให้อาจารย์ ในภาควิชาเป็นอาจารย์ ที่ปรึกษาประจำตัวนิสิต นักศึกษา					
2. การพิจารณาความดี ความชอบของอาจารย์ใน ภาควิชา					

ข้อความ	แบบการตัดสินใจ				
	ท่านใช้ ข้อมูลที่มี อยู่แล้ว และตัดสินใจ ใจเอง	ท่านหา ข้อมูลจาก อาจารย์ใน ภาควิชา ก่อน แล้วตัดสินใจ ใจเอง	ท่านหารือ กับอาจารย์ ในภาควิชา เป็นราย บุคคลแล้ว ตัดสินใจเอง	ท่านหารือ กับอาจารย์ ในภาควิชา เป็นกลุ่ม แล้วตัดสินใจ ใจเอง	ท่านให้ อาจารย์ ในภาควิชา ทุกคนมีส่วนร่วม ในการ ตัดสินใจ
3. การจัดอัตราค่าจ้างให้ เหมาะสมในแต่ละสาขาวิชา					
4. การกำหนดจำนวนนิสิต นักศึกษาที่จะรับเข้าใหม่ ในแต่ละปี					
5. การเพิ่มพูนประสิทธิภาพ ของอาจารย์ในภาควิชา เช่น การศึกษาต่อการอบรม สัมมนาการดูงาน					
6. การแก้ไขปรับปรุงข้อ บกพร่องในการปฏิบัติงาน ของอาจารย์					
7. การให้ข้อมูลข่าวสารแก่ อาจารย์ในภาควิชา					

ข้อความ	แบบการตัดสินใจ				
	ท่านใช้ ข้อมูลที่มี อยู่แล้ว และตัดสินใจ ใจเอง	ท่านหา ข้อมูลจาก อาจารย์ใน ภาควิชา ก่อน แล้วตัดสินใจ ใจเอง	ท่านหารือ กับอาจารย์ ในภาควิชา เป็นราย บุคคลแล้ว ตัดสินใจใจเอง	ท่านหารือ กับอาจารย์ ในภาควิชา เป็นกลุ่ม แล้วตัดสินใจ ใจเอง	ท่านให้ อาจารย์ ในภาควิชา ทุกคนมีส่วน ร่วมในการ ตัดสินใจ
8. การกำหนดวัน เวลาและ วาระการประชุมในภาควิชา					
9. การดำเนินการเพื่อส่งเสริม ขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงานของอาจารย์ ในภาควิชา					
10. การจัดหาวัสดุ ครุภัณฑ์และ สิ่งอำนวยความสะดวก ตลอดจนสวัสดิการแก่ อาจารย์ในภาควิชา					
11. การทำแผนงบประมาณและ แผนการปฏิบัติงานประจำปี ของภาควิชา					
12. การดูแลและดำเนินงาน ธุรการต่าง ๆ ของภาควิชา					

ข้อความ	แบบการตัดสินใจ				
	ท่านใช้ ข้อมูลที่มี อยู่แล้ว และตัดสินใจ ใจเอง	ท่านหา ข้อมูลจาก อาจารย์ใน ภาควิชา ก่อน แล้วตัดสินใจ ใจเอง	ท่านหารือ กับอาจารย์ ในภาควิชา เป็นราย บุคคลแล้ว ตัดสินใจเอง	ท่านหารือ กับอาจารย์ ในภาควิชา เป็นกลุ่ม แล้วตัดสินใจ ใจเอง	ท่านให้ อาจารย์ ในภาควิชา ทุกคนมีส่วน ร่วมในการ ตัดสินใจ
13. การมอบหมายงานพิเศษที่ เหมาะสมแก่อาจารย์ใน ภาควิชา					
14. การจัดทำการประเมินผล งานของภาควิชา					
15. การแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่าง อาจารย์					
16. การกำหนดตัวอาจารย์ให้ เข้าร่วมกิจกรรมของคณะ หรือของมหาวิทยาลัย					

ภาคผนวก ข

ตาราง 1 ตัวแปรด้านลักษณะบทบาทของหัวหน้าภาคที่ทำนายการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
ด้านการสอน ในกลุ่มหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ

ตัวทำนายการให้มีส่วนร่วม	b	SE.b	B	F	นัยสำคัญที่ระดับ
ในการตัดสินใจ					
บทบาท :					
ความขัดแย้ง	-.39952	.19520	.20615	4.190	.05
ความคลุมเครือ	-.10369	.19532	.04299	.282	-
ภาระงาน	-.04564	.17745	-.03338	.066	-
R = 0.2800 R ² = 0.0784 S.E.est. = .63601 a = 5.50516					

ตาราง 2 ตัวแปรด้านลักษณะบทบาทของหัวหน้าภาคที่ทำนายการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
ด้านการวิจัยค้นคว้า ในกลุ่มหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ

ตัวทำนายการให้มีส่วนร่วม	b	SE.b	B	F	นัยสำคัญที่ระดับ
ในการตัดสินใจ					
บทบาท :					
ความขัดแย้ง	-.28790	.17467	-.20622	2.716	-
ความคลุมเครือ	-.07589	.17478	-.03461	.188	-
ภาระงาน	-.15680	.15879	-.12618	.974	-
R = 0.3271 R ² = 0.1070 S.E.est = .56912 a = 6.16626					

ตาราง 3 ตัวแปรต้นลักษณะบทบาทของหัวหน้าภาคที่ทาหนายการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
ด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคม ในกลุ่มหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ

ตัวทาหนายการให้มีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ	b	SE.b	B	F	นัยสำคัญที่ระดับ
บทบาท :					
ความขัดแย้ง	-.25504	.15519	-.19579	2.699	-
ความคลุมเครือ	.06894	.15529	.03370	.197	-
ภาระงาน	-.31656	.14108	-.27301	5.035	.05
R = 0.4362 R ² = 0.1903 S.E.est = .50564 a = 6.04728					

ตาราง 4 ตัวแปรต้นลักษณะบทบาทของหัวหน้าภาคที่ทาหนายการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
ด้านการส่งเสริมศิลปะและวัฒนธรรม ในกลุ่มหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ

ตัวทาหนายการให้มีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ	b	SE.b	B	F	นัยสำคัญที่ระดับ
บทบาท :					
ความขัดแย้ง	-.12140	.19276	-.08054	.397	-
ความคลุมเครือ	-.07659	.19288	-.03235	.158	-
ภาระงาน	-.23950	.17523	-.17850	1.869	-
R = 0.2588 R ² = 0.0670 S.E.est = .62806 a = 5.66635					

ตาราง 5 ตัวแปรต้นลักษณะบทบาทของหัวหน้าภาคที่ทำการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
ด้านการบริหารงานในภาควิชา ในกลุ่มหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ

ตัวทำนายการให้มีส่วนร่วม	b	SE.b	B	F	นัยสำคัญที่ระดับ
ในการตัดสินใจ					
บทบาท :					
ความขัดแย้ง	-.34249	.17791	-.23785	3.705	-
ความคลุมเครือ	.13794	.17803	.06099	.600	-
ภาระงาน	-.19597	.16174	-.15289	1.469	-
R = 0.3593 R ² = 0.1291 S.E.est. = .57969 a = 4.94213					

ตาราง 6 ตัวแปรต้นลักษณะบทบาทของหัวหน้าภาคที่ทำการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
ด้านภารกิจรวมทุกด้าน ในกลุ่มหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ

ตัวทำนายการให้มีส่วนร่วม	b	SE.b	B	F	นัยสำคัญที่ระดับ
ในการตัดสินใจ					
บทบาท :					
ความขัดแย้ง	-.28127	.13332	-.25360	4.452	.05
ความคลุมเครือ	.03162	.13340	.01815	.075	-
ภาระงาน	-.19089	.12119	-.19336	2.481	-
R = 0.4192 R ² = 0.1757 S.E.est = .43438 a = 5.66543					

ตาราง 7 ตัวแปรด้านลักษณะบทบาทของหัวหน้าภาคที่ทํานายการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
ด้านการสอน ในกลุ่มหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง

ตัวทํานายการให้มีส่วนร่วม	b	SE.b	B	F	นัยสำคัญที่ระดับ
ในการตัดสินใจ					
บทบาท :					
ความขัดแย้ง	-.12592	.11665	-.13248	1.164	-
ความคลุมเครือ	.13426	.10090	.11844	1.772	-
ภาระงาน	.06517	.09534	.07819	.468	-
R = 0.1189 R ² = 0.0141 S.E.est = .32914 a = 4.26943					

ตาราง 8 ตัวแปรด้านลักษณะบทบาทของหัวหน้าภาคที่ทํานายการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
ด้านการวิจัยค้นคว้า ในกลุ่มหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง

ตัวทํานายการให้มีส่วนร่วม	b	SE.b	B	F	นัยสำคัญที่ระดับ
ในการตัดสินใจ					
บทบาท :					
ความขัดแย้ง	-.15756	.14856	-.12864	1.126	-
ความคลุมเครือ	-.21557	.12850	-.14759	2.816	-
ภาระงาน	.17020	.12142	.15909	1.966	-
R = 0.1922 R ² = 0.0369 S.E.est = .41917 a = 4.85976					

ตาราง 9 ตัวแปรด้านลักษณะบทบาทของหัวหน้าภาคที่ทำนายการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
ด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคม ในกลุ่มหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง

ตัวทำนายการให้มีส่วนร่วม	b	SE.b	B	F	นัยสำคัญที่ระดับ
ในการตัดสินใจ					
บทบาท :					
ความขัดแย้ง	-.03111	.14135	-.02685	.048	-
ความคลุมเครือ	-.17999	.12227	-.13027	2.167	-
ภาระงาน	-.03230	.11552	-.03192	.078	-
R = 0.1602 R ² = 0.0257 S.E.est = .39883 a = 4.91044					

ตาราง 10 ตัวแปรด้านลักษณะบทบาทของหัวหน้าภาคที่ทำนายการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
ด้านการส่งเสริมศิลปะและวัฒนธรรม ในกลุ่มหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง

ตัวทำนายการให้มีส่วนร่วม	b	SE.b	B	F	นัยสำคัญที่ระดับ
ในการตัดสินใจ					
บทบาท :					
ความขัดแย้ง	.26866	.16343	.19536	2.703	-
ความคลุมเครือ	-.06331	.14136	-.03860	.201	-
ภาระงาน	-.44862	.13357	-.37346	11.283	.001
R = 0.2749 R ² = 0.0756 S.E.est = .46112 a = 4.84228					

ตาราง 11 ตัวแปรด้านลักษณะบทบาทของหัวหน้าภาคที่ทานายการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
ด้านการบริหารงานในภาควิชา ในกลุ่มหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง

ตัวทานายการให้มีส่วนร่วม	b	SE.b	B	F	นัยสำคัญที่ระดับ
ในการตัดสินใจ					
บทบาท :					
ความขัดแย้ง	.01589	.12854	.01477	.015	-
ความคลุมเครือ	.12743	.11119	.10710	1.528	-
ภาระงาน	-.26026	.10505	-.27691	6.136	.05
R = 0.2564 R ² = 0.0658 S.E.est = .36268 a = 3.89342					

ตาราง 12 ตัวแปรด้านลักษณะบทบาทของหัวหน้าภาคที่ทานายการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
ด้านภารกิจรวมทุกด้าน ในกลุ่มหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง

ตัวทานายการให้มีส่วนร่วม	b	SE.b	B	F	นัยสำคัญที่ระดับ
ในการตัดสินใจ					
บทบาท :					
ความขัดแย้ง	-6.00738E-03	.10081	-7.269E-03	.003	-
ความคลุมเครือ	-.03744	.08239	.01815	.184	-
ภาระงาน	-.10116	.08239	-.14013	1.508	-
R = 0.1616 R ² = 0.0261 S.E.est. = .28443 a = 4.55507					

ตาราง 13 ตัวแปรชีวสังคม ลักษณะของภาควิชา บทบาทของหัวหน้าภาค ที่ทำนุบำรุงให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้านการสอน ในกลุ่มหัวหน้าภาคที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ

ตัวทำนุบำรุงให้มีส่วน ร่วมในการตัดสินใจ	b	SE.b	B	F	นัยสำคัญที่ระดับ
X ₁₀	-.39444	.19354	-.25684	4.076	.05
X ₃	-.28725	.17446	-.12952	3.294	-
X ₄	2.471931E-03	2.10788E-03	.09394	1.375	-
X ₇	-.02352	.10544	-.02031	.502	-
X ₅	1.623307E-05	8.48157E-03	1.7729E-04	.004	-
X ₈	.07328	.19804	.03038	.136	-
X ₁	.06156	.02664	.43907	5.336	.01
X ₆	.11803	.15751	.06887	.561	-
X ₉	-.12432	.18167	-.09094	1.368	-
X ₂	-.07539	.02588	-.55742	5.826	.01
R = 0.3832 R ² = 0.1469 S.E.est = 1.03524 a = 4.73844					

ตาราง 14 ตัวแปรชีวสังคม ลักษณะของภาควิชา บทบาทของหัวหน้าภาค ที่ทำนายการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้านการวิจัยค้นคว้า ในกลุ่มหัวหน้าภาคที่มีพฤติกรรมร่วมเมื่อต่ำ

ตัวทำนายการให้มีส่วน ร่วมในการตัดสินใจ	b	SE.b	B	F	นัยสำคัญที่ระดับ
X ₁₀	-.27767	.17468	-.19890	2.528	-
X ₃	-.05414	.15746	-.02685	.118	-
X ₄	2.499814E-03	1.90241E-03	.10451	1.727	-
X ₇	-.13161	.09516	-.11089	1.913	-
X ₅	2.891812E-04	7.65483E-03	3.4744E-03	.001	-
X ₈	-.08716	.17873	-.03975	.238	-
X ₁	.04509	.02405	.35377	3.516	-
X ₆	.15195	.14216	.09753	1.143	-
X ₉	-.23999	.16396	-.19312	2.143	-
X ₂	-.04781	.02335	-.38890	4.190	.05
R = 0.3988 R ² = 0.1591 S.E.est = .93433 a = 5.43428					

ตาราง 15 ตัวแปรชีวสังคม ลักษณะของภาควิชา บทบาทของหัวหน้าภาค ที่ท่านายการให้มี
ส่วนร่วมในการตัดสินใจด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคม ในกลุ่มหัวหน้าภาคที่มีพฤติกรรม
ร่วมมือต่ำ

ตัวท่านายการให้มีส่วน ร่วมในการตัดสินใจ	b	SE, b	B	F	นัยสำคัญที่ระดับ
X ₁₀	-.24573	.15161	-.18865	2.628	-
X ₃	2.158464E-03	.13666	1.1474E-03	.000	-
X ₄	4.564420E-04	1.65121E-03	.02045	.076	-
X ₇	.06616	.08260	.05974	.642	-
X ₅	4.147651E-03	6.64405E-03	.05341	..68	-
X ₈	5.177026E-03	.15513	2.5303E-03	.001	-
X ₁	.05389	.02087	.45313	6.667	.01
X ₆	.13095	.12339	-.09008	1.126	-
X ₈	-.37359	.14231	-.32219	6.891	.01
X ₂	-.07203	-.02027	-.62788	12.624	.01
R = 0.5219 R ² = 0.2723 S.E.est = 81095 a = 5.35388					

ตาราง 16 ตัวแปรชีวสังคม ลักษณะของภาควิชา บทบาทของหัวหน้าภาค ที่ทำนายการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้านการส่งเสริมศิลปและวัฒนธรรม ในกลุ่มหัวหน้าภาคที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ

ตัวทำนายการให้มีส่วน ร่วมในการตัดสินใจ	b	SE.b	B	F	นัยสำคัญที่ระดับ
X ₁₀	-.10698	.19320	-.07097	.307	-
X ₃	-.07150	.17416	-.03285	.169	-
X ₄	-2.01885E-03	2.10422E-03	-.07817	.920	-
X ₇	.08087	.10526	.06311	.590	-
X ₅	5.029812E-03	8.46685E-03	.05597	.353	-
X ₈	-.11598	.19769	-.04899	.345	-
X ₁	.04689	.02660	.34078	3.108	-
X ₆	-.26195	.15724	-.15573	2.776	-
X ₉	-.27895	.18135	-.20791	2.365	-
X ₂	-.05111	.02583	-.38506	3.916	.05
R = 0.3426 R ² = 0.1174 S.E.est = 1.03344 a = 5.05385					

ตาราง 17 ตัวแปรชีวสังคม ลักษณะของภาควิชา บทบาทของหัวหน้าภาค ที่ทำนายการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้านการบริหารงานในภาควิชา ในกลุ่มหัวหน้าภาคที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ

ตัวทำนายการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	b	SE.b	B	F	นัยสำคัญที่ระดับ
X ₁₀	-.31952	.17651	-.22190	3.276	-
X ₃	-.16587	.15911	-.07977	1.086	-
X ₄	-2.27148E-03	1.92239E-03	-.09207	1.397	-
X ₇	.03349	.09616	.02736	.121	-
X ₅	3.971208E-03	7.73521E-03	.04626	.263	-
X ₈	.10983	.18061	.04856	.370	-
X ₁	.06276	.02430	.47741	6.672	.01
X ₆	-.20847	.14365	-.12974	2.105	-
X ₉	-.26493	.16568	-.20670	2.557	-
X ₂	-.06160	.02360	-.48578	6.812	.01
R = 0.3426 R ² = 0.1174 S.E. est = .94414 a = 4.04064					

ตาราง 18 ตัวแปรชีวสังคม ลักษณะของภาควิชา บทบาทของหัวหน้าภาค ที่ทำนายการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้านรวมทุกภารกิจในกลุ่มหัวหน้าภาคที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำ

ตัวทำนายการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	b	SE. b	B	F	นัยสำคัญที่ระดับ
X10	-.28887	.13141	-.24242	4.186	.05
X3	-.11532	.11845	-.07200	.999	-
X4	2.275717E-03	1.43116E-03	.01198	.025	-
X7	4.478993E-03	.07159	4.7501E-03	.004	-
X5	2.690817E-03	3.75862E-03	.04069	.209	-
X8	-2.27115E-03	.13446	-1.706E-03	.000	-
X1	.05404	.01809	.53369	8.922	.01
X6	-.06628	.10695	-.05355	0.384	-
X9	-.25638	.12334	-.25967	4.318	.05
X2	-.06159	.01757	-.63056	12.285	.01
R = 0.3426 R ² = 0.1174 S.E.est. = .070288 a = 4.92422					

ตาราง 19 ตัวแปรชีวสังคม ลักษณะของภาควิชา บทบาทของหัวหน้าภาค ที่ทำนายการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้านการสอน ในกลุ่มหัวหน้าภาคที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง

ตัวทำนายการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	b	SE.b	B	F	นัยสำคัญที่ระดับ
X ₁₀	-.15588	.11810	-.16400	1.742	-
X ₅	7.097485E-03	7.16400E-03	-.09246	0.982	-
X ₇	-.01417	.06791	-.01700	0.044	-
X ₄	-3.42803E-03	2.15048E-03	-.13882	2.541	-
X ₃	-.25795	.11986	.18499	4.631	.05
X ₂	-3.83004E-04	.01854	-4.0211E-03	0.000	-
X ₆	-.14476	.09200	-.14391	2.477	-
X ₈	.14977	.10399	.13213	2.074	-
X ₉	.09019	.09525	.10863	0.897	-
X ₁	.01241	.02133	.12306	0.339	-
R = 0.2888 R ² = 0.0834 S.E.est. = .74248 a = 4.31684					

ตาราง 20 ตัวแปรชีวสังคม ลักษณะของภาควิชา บทบาทของหัวหน้าภาค ที่ทำนายการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้านการวิจัยค้นคว้า ในกลุ่มหัวหน้าภาคที่มีพฤติกรรมร่วมเมื่อสูง

ตัวทำนายการให้มีส่วน ร่วมในการตัดสินใจ	b	SE.b	B	F	นัยสำคัญที่ระดับ
X10	-.12608	.15246	-.10294	0.684	-
X5	-.01591	9.24841E-03	-.16082	2.958	-
X7	-.01154	.08767	-.01075	0.017	-
X4	-2.75905E-03	2.15048E-03	-.08671	0.988	-
X3	.01069	.15474	5.9493E-03	0.005	-
X2	1.433048E-03	.02394	01223	0.004	-
X6	-.09579	.11877	-.07390	0.651	-
X8	-.23856	.13424	-.16333	3.158	-
X9	.17637	.12297	.16486	2.056	-
X1	.02266	.02754	.17446	0.677	-
R = 0.2828 R ² = 0.0800 S.E.est. = .95851 a = 4.19476					

ตาราง 21 ตัวแปรชีวสังคม ลักษณะของภาควิชา บทบาทของหัวหน้าภาค ที่ทำนายการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคม ในกลุ่มหัวหน้าภาคที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง

ตัวทำนายการให้มีส่วน ร่วมในการตัดสินใจ	b	SE.b	B	F	นัยสำคัญที่ระดับ
X ₁₀	-.01990	.14448	-.01718	0.019	-
X ₅	-.01283	8.76424E-03	-.13714	2.143	-
X ₇	-.14273	.08308	-.14051	2.952	-
X ₄	-3.79013E-03	2.63083E-03	-.12592	2.076	-
X ₃	.03221	.14664	-.01895	0.048	-
X ₂	6.356941E-03	.02268	.05734	0.078	-
X ₆	-.09843	.11255	-.08028	0.766	-
X ₈	-.25156	.12721	-.18207	3.909	.05
X ₉	-.02958	.11653	.02923	0.065	-
X ₁	-1.21049E-03	.02610	-9.851E-03	0.002	-
R = 0.2769 R ² = 0.0767 S.E.est. = .90833 a = 5.75940					

ตาราง 22 ตัวแปรชีวสังคม ลักษณะของภาควิชา บทบาทของหัวหน้าภาค ที่ท่านายการให้มี
ส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้านการส่งเสริมศิลปและวัฒนธรรม ในกลุ่มหัวหน้าภาคที่มีพฤติกรรม
ร่วมมือสูง

ตัวท่านายการให้มีส่วน ร่วมในการตัดสินใจ	b	SE.b	B	F	นัยสำคัญที่ระดับ
X ₁₀	.25246	.16659	.18358	2.295	-
X ₅	.01226	.01011	.11035	1.471	-
X ₇	.20071	.09579	-.16646	4.389	.05
X ₄	5.426991E-05	3.03335E-03	1.5191e-03	0.000	-
X ₃	.14216	.16907	-.07047	0.707	-
X ₂	4.295427E-03	.02615	.03264	0.027	-
X ₆	-.24661	.12977	-.16945	3.610	-
X ₈	-.07346	.14668	-.04479	0.251	.05
X ₉	-.45938	.13436	-.038242	11.690	.01
X ₁	-.01307	.03009	-.089583	0.188	-
R = 0.3589 R ² = 0.1288 S.E.est.= 1.04731 a = 5.94355					

ตาราง 23 ตัวแปรชีวสังคม ลักษณะของภาควิชา บทบาทของหัวหน้าภาค ที่ทำนายการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้านการบริหารงานในภาควิชา ในกลุ่มหัวหน้าภาคที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง

ตัวทำนายการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	b	SE. b	B	F	นัยสำคัญที่ระดับ
X ₁₀	.03980	.12857	.03699	0.096	-
X ₅	-1.13383E-03	7.79890E-03	-.01305	0.021	-
X ₇	-.01900	.07393	-.02014	0.066	-
X ₄	-3.37148E-03	2.34106E-03	-.08484	1.026	-
X ₃	-.14825	.13048	-.09392	1.290	-
X ₂	-.01704	.02018	-.16548	0.712	-
X ₆	-.07437	.10015	-.06531	0.552	-
X ₈	-.18012	.11320	.14037	2.531	-
X ₉	-.25144	.10370	-.26753	5.881	.05
X ₁	-.05326	.02322	-.46674	5.262	.05
R = 0.3902 R ² = .1523 S.E. est. = .80829 a = 2.08026					

ตาราง 24 ตัวแปรชีวสังคม ลักษณะของภาควิชา บทบาทของหัวหน้าภาค ที่ทำนายการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้านรวมทุกภารกิจในกลุ่มหัวหน้าภาคที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง

ตัวทำนายการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	b	SE. b	B	F	นัยสำคัญที่ระดับ
X10	-1.92069E-03	.10221	-2.324E-03	0.000	-
X5	-2.10408E-03	6.26078E-03	-.03152	0.113	-
X7	-.07763	.05935	-.10713	1.711	-
X4	-2.45888E-03	1.87935E-03	-.11453	1.711	-
X3	-.05711	.10475	-.04711	0.297	-
X2	-1.06722E-03	.01620	-.01349	0.004	-
X6	-.13200	.08040	-.15091	2.696	-
X8	-.04674	.09088	.04742	0.264	-
X9	-.09477	.08324	-.13127	1.295	-
X1	-.01491	.01864	-.16897	0.630	-
R = 0.2721 R ² = 0.0740 S.E.est. = .64889 a = 4.45898					

ตาราง 25 ค่าสถิติของตัวแปรชีวสังคม ลักษณะของภาควิชา บทบาทของหัวหน้าภาคและพฤติกรรม
 รวมมีอรรวม 11 ตัว ที่ทำนายการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชา ด้านการสอน

ตัวทำนายการให้มีส่วน ร่วมในการตัดสินใจ	b	SE.b	B	F	นัยสำคัญที่ระดับ
X ₁₁	.41482	.08349	.27653	24.690	.01
X ₇	-.03245	.06034	-.02940	.289	-
X ₃	-.27332	.10448	-.14695	6.843	.01
X ₁₀	-.29051	.10731	-.22765	7.328	.01
X ₄	3.098793E-04	1.47389E-03	.01191	.044	-
X ₆	-.02890	.08512	-.02086	.115	-
X ₂	-.02525	.01559	-.21606	2.621	-
X ₈	-.19541	.09957	.06500	3.853	.05
X ₅	5.679351E-03	5.40364E-03	2.2115E-03	1.105	-
X ₉	2.488526E-03	.09313	.21657	.000	-
X ₁	-.02709	.01686		2.582	-
R = 0.3547 R ² = 0.1258 S.E.est = .75285 a = 2.54720					

ตาราง 26 ตัวแปรชีวสังคม ลักษณะของภาควิชา บทบาทของหัวหน้าภาค และพฤติกรรม
 ร่วมมือที่ทนายการให้มีส่วนร่วม ในการตัดสินใจด้านการวิจัยและค้นคว้า

ตัวทนายการให้มีส่วน ร่วมในการตัดสินใจ	b	SE. b	B	F	นัยสำคัญที่ระดับ
X ₁₁	.08298	.08349	.05403	1.868	-
X ₇	-.04544	.06034	-.04022	1.416	-
X ₃	-.01824	.10448	-9.578E-03	.328	-
X ₁₀	-.25392	.10731	-.19436	4.448	.05
X ₄	9.318775E-04	1.47389E-03	.03498	1.188	-
X ₆	-.01568	.08512	-.01105	.346	-
X ₂	-.01471	.01559	-.12291	1.772	-
X ₈	-.11083	.09957	-.06359	2.092	-
X ₅	-1.08668E-03	5.74955E-03	-.01215	.378	-
X ₉	.02265	.09313	.01964	.456	-
X ₁	.02156	.01794	.16838	2.404	-
R = .2360 R ² = .0557 S.E.est. = .8010 a = 4.5597					

ตาราง 27 ตัวแปรชีวสังคม ลักษณะของภาควิชา บทบาทของหัวหน้าภาค และพฤติกรรม
 ร่วมมือที่ทนายการให้มีส่วนร่วม ในการตัดสินใจด้านการบริการทางวิชาการ
 แก่สังคม

ตัวทนายการให้มีส่วน ร่วมในการตัดสินใจ	b	SE.b	B	F	นัยสำคัญที่ระดับ
X ₁₁	.09736	.08131	.06751	2.394	-
X ₇	-.03950	.05876	-.03722	1.344	-
X ₃	-.02360	.10175	-.01320	.464	-
X ₁₀	-.19865	.10450	-.16192	3.802	-
X ₄	-8.50213E-04	1.43537E-03	-.03399	1.184	-
X ₆	-.11618	.08290	-.08725	2.804	-
X ₂	-.02464	.01519	-.21924	3.244	-
X ₈	-.05870	.09697	-.03587	1.210	-
X ₅	-1.67721E-04	5.26242E-03	-1.997E-03	.640	-
X ₉	-.15461	.09070	-.14292	3.410	-
X ₁	.01853	.01642	.15407	2.256	-
R = .3208 R ² = .1029 S.E.est. = .73318 a = 5.14718					

ตาราง 28 ตัวแปรชีวสังคม ลักษณะของภาควิชา บทบาทของหัวหน้าภาค และพฤติกรรม
ร่วมมือที่ทนายการให้มีส่วนร่วม ในการตัดสินใจด้านการส่งเสริมศิลปและวัฒนธรรม

ตัวทนายการให้มีส่วน ร่วมในการตัดสินใจ	b	SE.b	B	F	นัยสำคัญที่ระดับ
X ₁₁	.08609	.09569	.05094	.810	-
X ₇	-.07021	.06916	-.05646	1.030	-
X ₃	-.01362	.11975	6.5005E-03	.020	-
X ₁₀	.07015	.12299	.04879	.257	-
X ₄	-1.72338E-04	1.68931E-03	-.05879	1.040	-
X ₆	-.24271	.09756	-.15553	6.190	.05
X ₂	-.02111	.01787	-.16032	1.395	-
X ₈	-.02361	.11412	-.01231	.043	-
X ₅	6.954503E-04	6.19345E-03	.07065	1.261	-
X ₉	-.38600	.10674	-.30448	13.075	.01
X ₁	.02041	.01932	.14483	1.115	-
R = .3085 R ² = .0952 S.E.est. = .86289 a = 4.85172					

ตาราง 29 ตัวแปรชีวสังคม ลักษณะของภาควิชา บทบาทของหัวหน้าภาค และพฤติกรรม

ร่วมมือที่ทาหนายการให้มีส่วนร่วม ในการตัดสินใจในภาควิชา ด้านการบริหารงานในภาควิชา

ตัวทาหนายการให้มีส่วน ร่วมในการตัดสินใจ	b	SE. b	B	F	นัยสำคัญที่ระดับ
X ₁₁	.22273	.08111	.15043	5.492	.01
X ₇	-.01725	.052822	-.01584	.588	-
X ₃	-.18273	.10151	-.09555	3.600	-
X ₁₀	.16404	.10425	-.13024	3.148	-
X ₄	-2.18634E-031.43197E-03		-.08514	3.054	-
X ₆	-.10474	.08270	-.07661	2.534	-
X ₂	-.03263	.01515	-.28286	4.308	.05
X ₈	.23462	.09674	.13963	4.850	.05
X ₅	1.628530E-035.24996E-03		.01889	.620	-
X ₉	-.25838	.09048	-.23265	5.712	.01
X ₁	.05324	.01638	.43127	6.502	.01
R = .3910 R ² = .1529 S.E.est. = .73144 a = 1.97111					

ตาราง 30 ตัวแปรชีวสังคม ลักษณะของภาควิชา บทบาทของหัวหน้าภาค และพฤติกรรม
ร่วมมือที่ทนายการให้มีส่วนร่วม ในการตัดสินใจในภาควิชา ด้านรวมทุกภารกิจ

ตัวทำนายการให้มีส่วน ร่วมในการตัดสินใจ	b	SE. b	B	F	นัยสำคัญที่ระดับ
X ₁₁	.18079	.06308	.15868	5.732	.01
X ₇	-.04097	.04559	-.04886	1.798	-
X ₃	-.09685	.07894	-.06855	14.540	.01
X ₁₀	.16740	.08108	-.17268	4.130	.05
X ₄	-7.03635E-04	1.11361E-03	-.03560	1.264	-
X ₆	-.10164	.06431	-.09659	3.160	-
X ₂	-.02367	.01178	-.26656	4.018	.05
X ₈	.04738	.07523	.03663	1.260	-
X ₅	2.601596E-03	4.08278E-03	.03920	1.274	-
X ₉	-.15478	.07037	-.18107	4.400	.05
X ₁	.02816	.01274	.29642	4.422	.05
R = .3676 R ² = .1352 S.E.est.= .56882 a = 2.81538					

ตาราง 31 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรค่าวิชาชีพสังคมของหัวหน้าภาควิชา ลักษณะภาควิชา บทบาทของหัวหน้าภาควิชา และ
พฤติกรรมร่วมมือ กับระดับการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชา

ตัวแปร	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	Y
X1	1.000	.9133**	.0442	.2423**	.1953**	.1915**	.0987**	.1669**	-.0818**	-.1214	-.2006**	.0246
X2		1.000	-.0221	.2320**	.1693*	.1520*	.0400*	-.1527*	-.1250*	-.1585*	-.2163**	-.0049
X3			1.000	-.0492	.2470**	.2219**	.0154	-.0749	.0143	-.0067	.0860	-.0292
X4				1.000	-.1485*	-.1097*	-.0246	-.0683	-.0866	-.0726	-.0893	-.0038
X5					1.000	.4528**	-.0961	-.0232	.0228	.0234	-.0971	-.0210
X6						1.000	-.0797	-.0189	.0270	-.0133	-.0778	-.0875
X7							1.000	-.1170**	-.1446**	-.0915	.0570	.0027
X8								1.000	.3002**	.3575**	-.0828	-.0896
X9									1.000	.7573**	.0604	-.2770**
X10										1.000	.0605	-.2712**
X11											1.000	.1315*
Y												1.000

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ตาราง 32 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้นตอน หาอำนาจทำนายระดับการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชา จากตัวทำนายด้วยตัวสังเกตของหัวหน้าภาควิชา ค่าเฉลี่ยและค่าสัมประสิทธิ์ในหัวหน้าภาควิชาที่มีทั้งทางตรงและอ้อมด้วยตัวทำนายภาควิชาที่มีพฤติกรรมการร่วมมือสูง

ภารกิจ	กลุ่มพฤติกรรมร่วมมือต่ำ				กลุ่มพฤติกรรมร่วมมือสูง			
	ตัวแปร	R	R ²	F Sig.	ตัวแปร	R	R ²	F Sig.
การสอน การวิจัยค้นคว้า การบริหารทางวิชาการ	X10	.2767	.0766	13.018 <.001	X3	.1682	.0283	4.627 .033
	X10	.3145	.0989	17.239 <.001	X5	.1574	.0248	4.039 .046
	X9	.4184	.1750	17.382 <.001				
	X9 X2	.4637	.2150	21.364 <.001				
	X9 X2 X1	.5017	.2517	33.311 <.001				
การส่งเสริมศิลปฯ	X9	.2524	.0637	10.681 .001	X9	.2440	.0595	10.063 .002
การบริหารภาควิชา	X10	.3452	.1192	21.244 (.001	X1	.2592	.0672	9.698 <.001
รวมทุกภารกิจ					X1 X9	.3307	.1093	11.448 .001
	X10	.4631	.1625	30.458 <.001	X9	.1570	.0246	4.018 .047

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ นางสาวเพชร ชื่อสกุล วัชรอยู่

เกิดวันที่ 9 เดือน สิงหาคม พุทธศักราช 2483

สถานที่เกิด อำเภอเมือง จังหวัดเลย

สถานที่อยู่ปัจจุบัน บ้านเลขที่ 79 ถนนรามคำแหง 24 ตำบลหัวหมาก

เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน ผู้ช่วยศาสตราจารย์

สถานที่ทำงานปัจจุบัน คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน

กรุงเทพฯ 10903

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2500 มัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสตรีเลย

พ.ศ. 2510 B.A. (Social Science) จาก University of Northern Colorado, U.S.A.

พ.ศ. 2511 M.A. (Psychology) จาก University of Northern Colorado, U.S.A.

ลักษณะบทบาทที่สัมพันธ์กับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรี
ในมหาวิทยาลัยของรัฐ

บทคัดย่อ

ของ

พวงเพชร วัชรอยู่

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

มีนาคม 2536

การวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาลักษณะบทบาทที่สัมพันธ์กับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ตัวแปรที่ศึกษา แบ่งเป็น ตัวแปรต้น ซึ่งประกอบด้วย (1) ลักษณะชีวสังคมของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรี ได้แก่ อายุ อายุราชการ วุฒิการศึกษา และระยะเวลาการดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา (2) ลักษณะของภาควิชา ได้แก่ จำนวนอาจารย์ในภาควิชา จำนวนหลักสูตรที่เปิดสอน และประเภทของภาควิชา (3) ลักษณะบทบาท ได้แก่ ความคลุมเครือในบทบาท ภาระงานตามบทบาท และความขัดแย้งในบทบาท (4) พฤติกรรมร่วมมือ ตัวแปรตาม ได้แก่ การตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรี

ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ หัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐในปี พ.ศ. 2535 ทั้งหมด 15 แห่ง จำนวน 320 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ชุด แบ่งเป็น 5 ตอน ตอนที่ 1 ถามชีวสังคมของผู้ตอบ ตอนที่ 2 ถามลักษณะภาควิชา ตอนที่ 3 ถามลักษณะบทบาท ตอนที่ 4 ถามพฤติกรรมร่วมมือ และตอนที่ 5 ถามการตัดสินใจ

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้สถิติพื้นฐาน Chi-Square, t-test การวิเคราะห์ความแปรปรวน 2 ทาง การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้นตอน

ผลการวิเคราะห์พบว่า (1) หัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีนั้น ส่วนใหญ่ตัดสินใจโดยการให้อาจารย์มีส่วนร่วม (2) หัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีตัดสินใจในแต่ละภารกิจไม่แตกต่างกัน (3) หัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีที่มีลักษณะทางชีวสังคมแตกต่างกัน มีการตัดสินใจไม่แตกต่างกัน (4) หัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีที่มีวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ที่ต่างกัน มีการตัดสินใจไม่แตกต่างกัน (5) ความคลุมเครือในบทบาท ภาระงานตามบทบาท และความขัดแย้งในบทบาท ทำนายการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำได้มากกว่าหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง (6) ชีวสังคม ลักษณะภาควิชา และบทบาทของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีทำนายการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีที่มีพฤติกรรมร่วมมือต่ำได้มากกว่าหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีที่มีพฤติกรรมร่วมมือสูง (7) ชีวสังคม ลักษณะภาควิชา บทบาท และพฤติกรรมร่วมมือ สามารถทำนายการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีได้

สรุปได้ว่า ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า หัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีที่มีวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ที่ต่างกัน มีการตัดสินใจไม่แตกต่างกัน

สรุปได้ว่า ความคลุมเครือในบทบาท การงานตามบทบาท และความขัดแย้งในบทบาท
มีความสัมพันธ์กับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีในมหาวิทยาลัย
ของรัฐ

ROLE CHARACTERISTICS RELATED
TO
PARTICIPATIVE DECISION - MAKING
OF
WOMEN DEPARTMENT HEADS IN PUBLIC UNIVERSITIES

AN ABSTRACT

BY

PHUANGPHET WACHARAYOO

Presented in partial fulfillment of the requirements for the
Doctor of Education degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University

March 1993

The objective of this study was to find the relationship between Role Characteristics and Participative Decision-Making of Women Department Heads in Public Universities of Thailand. Independent variables were : (1) department heads' demographic characteristics-age, number of years in tenure, educational level, number of years in position; (2) department characteristics-number of staff, number of curricula and type of departments; (3) role characteristics-role ambiguity, role load and role conflict; and (4) cooperative behavior. Dependent variable was participative decision-making of women department heads.

The population for the study was women department heads in all 15 public universities hired in the year 1992, 320 persons altogether.

Questionnaires were the major instrument and were divided into five parts. The first part was concerned with respondents' demographic characteristics. The second part was related to department characteristics. Role characteristics were in the third part. The fourth part was participative cooperation. The fifth part was decision-making. Data were analyzed with basic statistical analysis, chi-square, t-test, two-way ANOVA, multiple regression and step-wise multiple regression analysis.

Findings were : (1) Most of women department heads made decisions by participation. (2) Women department heads made decisions indifferently depending upon tasks. (3) Women department heads who had different demographic characteristics had no differences in decision-making. (4) Women department heads who had different educational levels and experience had no differences in decision-making. (5) Role ambiguity, role load, and role conflict were predictors of department heads'

decision-making, and predicted more those who had lower cooperation than those who had higher cooperation. (6) Department heads'

demographic characteristics, department characteristics, and role characteristics were predictors more of women department heads who had lower cooperation than of those who had higher cooperation.

(7) Department heads' demographic characteristics, department characteristics, role characteristics and cooperative behavior could predict the decision-making of women department heads. Conclusions : role ambiguity, role load and role conflict were related to the participative decision-making of women department heads in public universities.