

การศึกษาการวินิจฉัยสั่งการของผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิค
กลุ่มภาคเหนือ

A STUDY OF THE DECISION-MAKING OF THE TECHNICAL COLLEGE
DIRECTORS IN NORTHERN REGION

วิทยานิพนธ์
ห้ามนำออกนอกห้องสมุด

นายทวีกุล โกไสยกานนท์
MR. THAWEEKOON KOSAIYAKARNONT



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
พ.ศ. 2538

ISBN 974-621-286-9

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เลขหมู่.....
เลขทะเบียน.....23845
วัน, เดือน, ปี.....19 ก.ย. 2538

สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**A STUDY OF THE DECISION - MAKING OF THE TECHNICAL COLLEGE
DIRECTORS IN NORTHERN REGION**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE
MASTER OF INDUSTRIAL EDUCATION IN VOCATIONAL ADMINISTRATION
DEPARTMENT OF INDUSTRIAL EDUCATION
GRADUATE SCHOOL
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

1995

ISBN 974-621-286-9

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การศึกษาการวินิจฉัยสั่งการของผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิค กลุ่มภาคเหนือ
นักศึกษา	นายทวีกุล โกโศยกานนท์
อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์	ดร.คทา ชื่นตา
อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม	ผศ. ดร.ธีระพล เทพหัสดิน ณ อยุธยา
ระดับการศึกษา	ครุศาสตรบัณฑิต สาขาบริหาร อาชีวศึกษา
ภาควิชา	ครุศาสตรบัณฑิต สถาบันเทคโนโลยี พระจอมเกล้า เจ้าคุณทหาร ลาดกระบัง
พ.ศ.	2538

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย เทคนิคการสำรวจ เพื่อศึกษาถึงการวินิจฉัยสั่งการของผู้อำนวยการในวิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคเหนือ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ดังนี้ (1) เพื่อศึกษาลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิค กลุ่มภาคเหนือ ใน 4 ลักษณะดังนี้คือ ลักษณะเฉียบขาด ลักษณะยืดหยุ่น ลักษณะแบ่งชั้นและลักษณะบูรณาการ (2) เพื่อเปรียบเทียบลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิค กลุ่มภาคเหนือ จำแนกตามระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ประสพการณ์ที่แตกต่างกัน และสภาพสถานศึกษาที่แตกต่างกัน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้ ได้แก่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ 56 คน หัวหน้าคณะวิชา 96 คน หัวหน้าแผนกวิชา 153 คน และหัวหน้างาน 322 คน รวมทั้งสิ้น 627 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยศึกษาค้นคว้าจากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำแบบสอบถามตอนที่ 2 ไปทดลองใช้กับวิทยาลัยเทคนิคอ่างทองและวิทยาลัยเทคนิคสิงห์บุรีแห่งละ 30 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น 0.80

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อใช้ในการบรรยายข้อมูลประกอบด้วยค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์ของ

การกระจาย

2. สถิติเชิงอ้างอิง (Inferential Statistics) เพื่อใช้ทดสอบสมมุติฐาน ประกอบด้วย F-test และ Scheffe's Method of Multiple Comparision

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังนี้

1. ผู้อำนวยการที่สำเร็จการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรีมีการวินิจฉัยสั่งการแบบผสมผสานระหว่างลักษณะเฉียบขาดกับลักษณะแบ่งชั้น (Hierarchic/Decisive Combination) ส่วนผู้อำนวยการที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีการวินิจฉัยสั่งการแบบเฉียบขาด (Decisive Style)

2. ผู้อำนวยการที่ดำรงตำแหน่งมาแล้วมากกว่า 10 ปี ระหว่าง 6 - 10 ปี และน้อยกว่า 6 ปี ต่างก็มีการวินิจฉัยสั่งการแบบเฉียบขาด

3. ผู้อำนวยการที่ดำรงตำแหน่งในวิทยาลัยเทคนิคดีเด่นมีการวินิจฉัยสั่งการแบบผสมผสานระหว่างลักษณะเฉียบขาดกับแบบบูรณาการ (Decisive / Integrative Combination) ส่วนผู้อำนวยการที่ดำรงตำแหน่งในวิทยาลัยเทคนิคเร่งรัดดีเด่น มีการวินิจฉัยสั่งการแบบผสมผสานระหว่างลักษณะเฉียบขาดกับลักษณะแบ่งชั้น (Hierarchic / Decisive Combination) และผู้อำนวยการที่ดำรงตำแหน่งในวิทยาลัยเทคนิคธรรมดา มีการวินิจฉัยสั่งการแบบเฉียบขาด

4. ผู้อำนวยการที่ดำรงตำแหน่งในวิทยาลัยเทคนิคที่เปิดทำการสอนมากกว่า 1 ประเภทวิชา มีการวินิจฉัยสั่งการแบบผสมผสานระหว่างลักษณะเฉียบขาดกับลักษณะแบ่งชั้น ส่วนผู้อำนวยการที่ดำรงตำแหน่งในวิทยาลัยเทคนิค ที่เปิดทำการสอนเฉพาะประเภทวิชาช่างอุตสาหกรรมมีการวินิจฉัยสั่งการแบบเฉียบขาด

ผลการวิจัยครั้งนี้ น่าจะเป็นประโยชน์ต่อผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคเกี่ยวกับการวินิจฉัยสั่งการ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานมากที่สุด และน่าจะเป็นข้อมูลในเลือกสรรผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการวิทยาลัย ให้เหมาะสมต่อสภาพสถานศึกษาต่อไป

Thesis Title	A Study of the Decision - Making of the Technical College Directors in Northern Region
Student	Mr. Tawekoon Kosaiyakamont
Thesis Advisor	Asst. Director Dr. Kata Chuen
Thesis Co-advisor	Assis. Prof. Dr. Threraphon Thephasadin Na Ayuthya
Level of Study	Master of Industrial Education in Vocational Administration
Department	Industrial Education, King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang
Year	1995

ABSTRACT

This Study employed the analytical descriptive method of research, using the survey technique to study the decision - making characteristics of the Directors in the Northern Technical college under Directed of the Department of Vocational Education. The purposes of this study were to : (1) Determine the decision-making characteristics of Directors in terms of Decisiveness, Flexible, Hierarchical, and Integrative Style, (2) Compare the decision-making characteristics of Directors in terms of thier educational backgroud, experiences, and Institutional status.

The sample group commprised 624 respondents, with categories of 56 Assistant directors, 93 head of divisions, 153 head of departments, and 322 head offices. The instrumental used in this study was questionnaire which conducted by researcher. The questionnaire was calculated with the Cronbach reliability coefficient as .80

The statistical treatment of the data were the use of both descriptive and Inferential statistics, such as the frequency, and percentage to describe the respondents status, The mean ($\bar{X}$), standard deviation (S.D.), and coefficient of variation (C.V.) to describe the level of decision - making

characteristics indicators, The ANOVA (F-test) were use for testing the hypothesis.

The finding indicated that : (1) the decision - making characteristics of directors which holding in master degree was the Hierarchic/decision combination style. But, whom holding in bacheler degree was decision style. (2) the decision - making characteristics of directors which 10 years, during 6 to 10 years, and less than 6 years of taken the director position were the decisive style. (3) the decision -making characteristics of directors in excellence technical colleges were the decisive/integrative combination. But, the directors in pre-excellence technical colleges were the hierarchic / decisive combination, and directors in the general technical colleges was decisive style. (4) the decision-making characteristics of directors in the complexity programmes institute were the hierarchic/decisive combination. But, the directors in trade-industrial programm institute was the decisive style.

The result of the research would be useful for Technical college directors concerning on selected the style of decision making and consideration of the Department of Vocational Education to put the new directors on suitability institutes.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ประสบผลสำเร็จได้ด้วยความกรุณาของท่านอาจารย์ ดร.คทา ชื่นตา ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และ ผศ.ดร. อีระพล เทพหัสติน ณ อยุธยา ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม ซึ่งท่านอาจารย์ได้กรุณาช่วยเหลือ แนะนำ และตรวจสอบแก้ไขวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ต้นจนจบ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ รศ. ดร. เมธี ปิลันธนาพันธ์ ที่ได้กรุณาติดตามความก้าวหน้าในการจัดทำวิทยานิพนธ์ และให้กำลังใจอย่างต่อเนื่องจนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จตามเป้าหมายทุกประการ

ขอขอบพระคุณท่านอาจารย์ รศ. ดร. ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ และคณาจารย์ตลอดจนเจ้าหน้าที่ของงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่ได้ให้ความรู้ ความสะดวกต่าง ๆ ตลอดมา และขอขอบคุณผู้อำนวยความสะดวก ผู้ช่วยผู้อำนวยความสะดวกทั้ง 4 ฝ่าย หัวหน้าคณะ หัวหน้าแผนก และหัวหน้างาน สังกัดกองวิทยาลัยเทคนิค กลุ่มภาคเหนือทั้ง 14 แห่ง ที่กรุณาตอบแบบสอบถามและรวบรวมข้อมูลให้ผู้วิจัย เพื่อประกอบการศึกษาและจัดทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

ประโยชน์และคุณค่าของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ผู้วิจัยขอบแต่ ครู - อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

นายทวีกุล โกไศยกานนท์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	III
กิตติกรรมประกาศ	V
สารบัญ	VI
สารบัญตาราง	VIII
สารบัญแผนภูมิ	X
 1 บทนำ	 1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
กรอบแนวคิดในการวิจัย	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
สมมุติฐานของการวิจัย	6
ขอบเขตของการวิจัย	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
เชิงอรรถ	10
 2 วรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	 12
ความหมายของการตัดสินใจ	12
ทฤษฎี หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจ	13
การบริหารงานของกรมอาชีวศึกษา	34
การจัดกลุ่มอาชีวศึกษาจังหวัดและกลุ่มอาชีวศึกษาภาค	37
การมอบอำนาจหน้าที่	38
เชิงอรรถ	41
 3 วิธีดำเนินการวิจัย	 44
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	44
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	45
การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	46

VI

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	47
การจัดกระทำข้อมูลและการแปลผล	47
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	49
ตอนที่ 1 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละประเภท ของตัวแปรอิสระ	50
ตอนที่ 2 ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารจำแนก ตามสถานภาพส่วนบุคคลและสภาพของ สถานศึกษา	52
ตอนที่ 3 เปรียบเทียบลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของ ผู้บริหารจำแนกตามตัวแปรอิสระที่แตกต่างกัน	83
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	99
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	99
สมมุติฐานของการวิจัย	99
ขอบเขตของการวิจัย	99
เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	100
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	101
สรุปผลการวิจัย	102
อภิปรายผล	106
ข้อเสนอแนะทั่วไป	111
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป	112
เชิงอรรถ	113
บรรณานุกรม	115
ภาคผนวก	118
ประวัติของผู้วิจัย	129

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แสดงขนาดของกลุ่มตัวอย่าง	45
2	แสดงจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม	50
3	แสดงลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่สำเร็จการศึกษา สูงกว่าปริญญาตรี	53
4	แสดงลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาตรี	56
5	แสดงลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่ง มาแล้วมากกว่า 10 ปี	59
6	แสดงลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่ง มาแล้ว 6-10 ปี	62
7	แสดงลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่ง มาแล้ว 1-5 ปี	65
8	แสดงลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่ง ในสถานศึกษาดีเด่น	68
9	แสดงลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่ง ในสถานศึกษาเร่งรัดดีเด่น	71
10	แสดงลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่ง ในสถานศึกษาธรรมดา	74
11	แสดงลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่ง ในสถานศึกษาที่เปิดสอนมากกว่า 1 ประเภทวิชา	77
12	แสดงลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่ง ในสถานศึกษาที่เปิดสอนประเภทวิชาช่างอุตสาหกรรม	80
13	เปรียบเทียบลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่สำเร็จ การศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรีและปริญญาตรี	83
14	เปรียบเทียบลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่มีระยะ เวลาการดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน	86

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
15 เปรียบเทียบลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่ ดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาที่แตกต่างกัน	89
16 เปรียบเทียบลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่ ดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาที่เปิดสอนหลักสูตรแตกต่างกัน	92
17 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ คุณลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของ ผู้บริหารที่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน	95
18 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ คุณลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของ ผู้บริหารดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาที่แตกต่างกัน	97

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่	หน้า
1-1 องค์ประกอบต่าง ๆ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ	19
4-1 แสดงสถิติผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา ของผู้อำนวยการ	51
4-2 แสดงสถิติผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระยะเวลาที่ ดำรงตำแหน่งของผู้อำนวยการ	51
4-3 แสดงสถิติผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสภาพสถานศึกษา ...	52
4-4 แสดงสถิติผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประเภทวิชาที่ เปิดสอนในสถานศึกษา	52

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารงานของหน่วยงานราชการหรือเอกชน ต่างก็มุ่งให้การจัดการเพื่อทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดสำหรับการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพภายใต้ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจ สังคมและวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีการจัดการใด ๆ ก็ตามนั้น ต่างก็มุ่งให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดตามวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นสำคัญแต่เนื่องจากสถาบันหรือองค์กรต่าง ๆ ไม่สามารถดำรงอยู่อย่างโดดเดี่ยว ปราศจากผลกระทบจากสภาพแวดล้อมได้ ดังนั้นตัวผู้บริหารจึงต้องมีศักยภาพในการปรับเปลี่ยนเลือกสรรกลยุทธ์หรือกลไกที่จะนำองค์กรไปสู่สัมฤทธิ์ผล ถือเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอันดับหนึ่งของกระบวนการบริหาร¹ แม้ว่าจะมีบทบาทหน้าที่มากมายหลายประการที่นักบริหารทั้งหลายถูกกำหนดให้เล่นบทในสถานการณ์จำเป็นต่าง ๆ กัน หน้าที่หนึ่งที่นักบริหารทุกคนต้องปฏิบัติคือ เป็นผู้วินิจฉัยสั่งการ การวินิจฉัยสั่งการเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดในอาชีพนักบริหารและประสิทธิภาพของการบริหารย่อมส่งผลกระทบโดยตรงต่อการปฏิบัติงานขององค์กร ตลอดจนความสำเร็จในอาชีพของตัวผู้บริหารเอง ในเรื่องของวิธีการเรียนรู้ และการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นนั้น ปรากฏว่าแต่ละบุคคลจะแตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการดำเนินการวินิจฉัยสั่งการหรือลักษณะวิธีการวินิจฉัยสั่งการที่แตกต่างกัน ย่อมส่งผลให้เกิดพลังเข้มแข็ง หรือความอ่อนแอได้ต่าง ๆ กัน และส่งผลให้เกิดความเหมาะสมมากบ้างน้อยบ้างในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน การสนใจ และรับรู้ในทฤษฎีการวินิจฉัยสั่งการ ตลอดจนวิธีการปฏิบัติตามทฤษฎีต่าง ๆ ย่อมสามารถช่วยให้เกิดความเข้าใจพนักงานขององค์กรดีขึ้น และช่วยให้ทุกคนได้แสดงผลงานด้วยการมอบหมายงานที่เหมาะสม ให้แต่ละคนรับผิดชอบและวินิจฉัยสั่งการด้วยตนเอง²

การบริหารงานในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา นับตั้งแต่ปีการศึกษา 2525 เป็นต้นมานั้น นับได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษามีอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการค่อนข้างสูง และเป็นรูปธรรมมากขึ้น กรมอาชีวศึกษาได้ประกาศใช้ระเบียบว่าด้วยการจัดกลุ่มสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา พ.ศ. 2525 เนื่องจากการขยายตัวด้านอาชีวศึกษาเป็นไปอย่างรวดเร็วดังจะเห็นได้ว่าในปีการศึกษา 2535 มีสถานศึกษาประมาณ 215 แห่ง มีครู-อาจารย์ประมาณ 15,770 คน เปิดทำการสอน 5 ประเภทวิชา หรือประมาณ 30 สาขาวิชา การบริหารงานโดยยึดอำนาจการวินิจฉัยสั่งการจากส่วนกลาง (กรมอาชีวศึกษา) เพียงฝ่าย

เดิวนั้นย่อมทำให้เกิดความล่าช้าไม่ทั่วถึง และไม่เกิดความคล่องตัวต่อการบริหารงานบางอย่างจึงได้กระจายอำนาจในการบริหารไปสู่กลุ่มสถานศึกษาในแต่ละภาคและสถานศึกษาในที่สุด³ ดังนั้นอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีมากพอสมควรภายใต้ขอบเขตและหน้าที่ที่กรมอาชีวศึกษามอบหมาย เช่น การบริหารงานวิชาการ งานส่งเสริมการศึกษา งานกิจการนักศึกษาและงานวางแผนและพัฒนา แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นในแต่ละงานจะต้องมุ่งหวังในความเป็นเลิศทางคุณภาพของผลผลิตทางการศึกษา นั่นก็คือนักเรียนนักศึกษาสามารถสำเร็จการศึกษาไปโดยมีคุณภาพมีคุณสมบัติเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร และความต้องการของตลาดแรงงานเป็นสำคัญ⁴

แต่การจัดการอาชีวศึกษาในระดับสถานศึกษาปัจจุบันนี้ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมอย่างรุนแรง โดยเฉพาะโครงสร้างแรงงานทางภาคอุตสาหกรรม การนำเทคโนโลยีใหม่มาดำเนินการทางอุตสาหกรรมการผลิต และบริการต่าง ๆ ทำให้การปรับตัวของระบบอาชีวศึกษาเป็นไปด้วยความยากลำบาก เพราะครูวิชาชีพประจำการขาดสมรรถภาพที่จะถ่ายทอดวิทยาการและเทคโนโลยีสมัยใหม่ไปสู่แก่นักเรียนนักศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ⁵

นอกจากผลกระทบจากภายนอกดังกล่าวแล้ว ผลกระทบซึ่งเกิดภายในระบบอันเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร ปวช. 2524 มาเป็นหลักสูตร ปวช. 2530 ยังผลให้ประสบปัญหาด้านการลงทะเบียน การประเมินผล การจัดสรรวัสดุฝึก การจัดโปรแกรมการเรียนการสอน การใช้พื้นที่โรงฝึกงานและสิ่งสำคัญยิ่งกว่านั้นคือครู-อาจารย์ ไม่มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่เนื่องจากสวัสดิการ หรือค่าตอบแทนการสอนภาคนอกเวลาลดลง⁶ ซึ่งถ้าจะพิจารณาให้ลึกไปถึงสาเหตุแห่งปัญหาแล้ว การเลือกแนวทางในการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารทั้งระดับนโยบาย หรือระดับปฏิบัติการแล้วน่าจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงสาเหตุของปัญหาได้จะมากหรือน้อยนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะนิสัย ค่านิยมและความใฝ่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ ดังที่ “เรื่องฤทธิ์ ชื่นตา” ได้ศึกษาถึงลักษณะการตัดสินใจของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคสังกัดกรมอาชีวศึกษา 4 ลักษณะคือการตัดสินใจแบบเฉียบขาด (Decisiveness) แบบยืดหยุ่น (Flexible) แบบแบ่งชั้น (Hierarchical) และแบบบูรณาการ (Integrative) นั้นจะให้ผลแตกต่างกัน⁷ ซึ่งก็คล้ายกับ “สมยศ นาวิการ” เกี่ยวกับการวิเคราะห์สถานการณ์ของการตัดสินใจสั่งการได้ชี้ให้เห็นถึงวิธีการตัดสินใจสี่อย่าง และแต่ละอย่างก็ให้ผลต่อสถานการณ์ต่าง ๆ กันคือการตัดสินใจการแบบสั่งการ แบบปรึกษาหารือ แบบเข้ามีส่วนร่วม และแบบมอบหมาย⁸

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า วิธีการวินิจฉัยสั่งการเหล่านี้ แต่ละอย่างสามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพแต่ในการพิจารณาว่า วิธีการไหน จึงจะมีประสิทธิภาพมากที่สุดในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง เราจะต้องประเมินปัจจัยความสามารถของทั้งผู้บริหาร และผู้ใต้บังคับ

บัญชาปัจจัยที่สองคือ การยอมรับการวินิจฉัยสั่งการมีความสำคัญยิ่ง เพราะบุคคลที่ถูกผล
กระทบจากการวินิจฉัยสั่งการ มีความผูกพันต่อการปฏิบัติตามการวินิจฉัยสั่งการ การ
วินิจฉัยสั่งการเป็นที่ดึงดูด และมีเหตุผลต่อบุคคลที่ต้องปฏิบัติตามการวินิจฉัยสั่งการหรือไม่
การวินิจฉัยสั่งการ อาจมีความถูกต้องในสายตาของผู้บริหารที่วินิจฉัยสั่งการและ
สายตาของผู้บริหารระดับสูงสุด แต่ถ้าหากว่าบุคคลที่ต้องปฏิบัติตามการวินิจฉัยสั่งการไม่เห็น
ด้วยกับการวินิจฉัยสั่งการแล้ว ปัญหาที่น่ากลัวอาจจะเกิดขึ้นได้ การวินิจฉัยสั่งการมีความ
สำคัญยิ่ง เพราะบุคคลที่ถูกผลกระทบจากการวินิจฉัยสั่งการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติ
ถ้าหากว่าบุคคลไม่ยอมรับการวินิจฉัยสั่งการแล้วเราจะมีคามยุ่งยากในการบรรลุเป้าหมายได้

การตัดสินใจคล้ายคลึงกับการโยนก้อนกรวดลงในบ่อน้ำ มันจะทำให้
กระเพื่อมเราต้องพิจารณาขนาดการกระเพื่อมของน้ำ ก่อนที่เราจะโยนก้อนกรวด
ความพยายามที่จะเก็บก้อนกรวดด้วยมือของเรา จะไม่หยุดการกระเพื่อมของน้ำ
ได้และการกระเพื่อมของน้ำจะมีมากขึ้น

จากเหตุผล และสภาพปัญหาที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าผู้บริหาร
สถานศึกษานอกจากจะปฏิบัติตามภาระกิจตามหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้ เป็นระเบียบแบบแผนแล้ว
นั้น บทบาทในการสร้างความสัมพันธ์ สร้างความยอมรับนับถือ ตลอดจนเทคนิคในการ
สร้างขวัญและกำลังใจให้ครู-อาจารย์ยอมรับปฏิบัติตามอย่างไม่มีเงื่อนไข เป็นสิ่งสำคัญไม่
น้อยไปกว่าการใช้อำนาจและหน้าที่บังคับบัญชา นอกจากนี้แล้วผู้วิจัยยังคิดอยู่เสมอว่า
ประสิทธิภาพขององค์การนั้น ไม่ว่าจะเป็นการบรรลุเป้าหมายบรรยาภาคนองค์การ ขวัญ
กำลังใจและความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ ฯลฯ น่าจะเป็นผลมาจาก
ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร และลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารนั้นน่าจะ
แตกต่างกันซึ่งแปรตามสภาพ และสถานการณ์ที่แตกต่างกันด้วย ไม่ว่าจะเป็นสถานภาพ
ส่วนตัวและสถานภาพแวดล้อมในสถานศึกษานั้น ๆ ซึ่งจะได้ดำเนินการศึกษาเพื่อหาคำ
ตอบในประเด็นปัญหาต่อไปนี้ คือ

1. ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิค ทั้ง 14 วิทยาลัย
ในกลุ่มภาคเหนือ มีรูปแบบใดบ้าง ?
2. ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคภาคเหนือที่มีสถาน-
ภาพส่วนบุคคล และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน จะมีรูปแบบการวินิจฉัยสั่งการแตกต่างกัน
หรือไม่?

3. ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคเหนือที่ดำรงตำแหน่งในวิทยาลัยซึ่งมีสภาพแตกต่างกันจะมีรูปแบบการวินิจฉัยสั่งการแตกต่างกันหรือไม่?

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคเหนือนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ถึงทฤษฎี หลักการ ตลอดจนทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับ ประสพการณ์ของผู้วิจัยที่เคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารในกลุ่มภาคเหนือมาแล้ว จึงใคร่ขอสรุป เป็นกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัยดังนี้

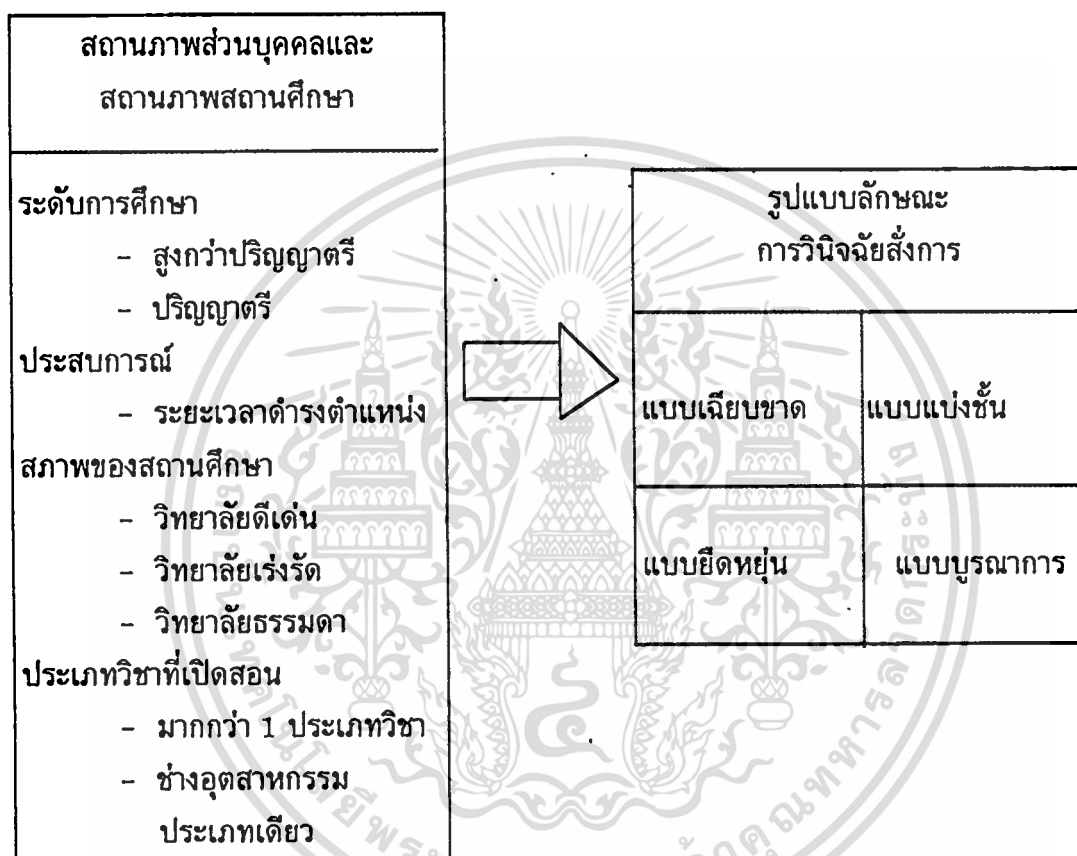
ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารนั้น น่าจะประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ

1. ประสพการณ์และการเรียนรู้ของผู้บริหาร หากมีการยอมรับว่าการวินิจฉัยสั่งการที่ดียอมทำให้การบริหารงานบรรลุไปแล้วครั้งหนึ่ง นั่นก็แสดงว่าผู้บริหารต้องมีความคุ้นเคยกับระบบงานในองค์กรนั้น ๆ ตลอดทั้งสามารถเลือกใช้ข้อมูลในการวินิจฉัยสั่งการ ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ดังนั้นระดับการศึกษาระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร จำนวนสถานศึกษาที่เคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารและสภาพของสถานศึกษาที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในปัจจุบัน น่าจะมีผลต่อรูปแบบของลักษณะการวินิจฉัยสั่งการ

2. การปฏิสัมพันธ์กับบุคคลในองค์กร Phillip L. Hunsaker และ Anthony J. Alesandra ได้กล่าวถึง ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารนั้นจะหนีไม่พ้นจากตัวบ่งชี้เกี่ยวกับค่านิยมส่วนตัว การวางแผน การกำหนดเป้าประสงค์ การจัดองค์กร การสื่อสาร ตลอดจนภาวะผู้นำ ซึ่งระดับความเข้มและความอ่อนของพฤติกรรมดังกล่าวนี้ จะเป็นตัวกำหนดว่า ผู้บริหารมีลักษณะการวินิจฉัยสั่งการแบบเฉียบขาด แบบยืดหยุ่น แบบแบ่งชั้น หรือแบบบูรณาการ¹⁰

แต่เมื่อพิจารณาแล้ว จะพบว่าตัวบ่งชี้บางตัวจะมีข้อจำกัดสำหรับการพิจารณาพฤติกรรมหรือลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคได้ เพราะตัวบ่งชี้บางตัวจะเป็นตัวกำหนดจากหน่วยงานเบื้องบน เช่นการจัดองค์กรและบางตัวอาจจะเป็นพฤติกรรมแฝงของผู้บริหาร ซึ่งยากที่ครู-อาจารย์จะพิจารณาได้ หากจะปรับเปลี่ยนตัวบ่งชี้เป็นค่านิยมการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารงาน ความมุ่งหวังในกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา การวินิจฉัยสั่งการวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ และความมุ่งหวังในผลงานน่าจะเป็นสิ่งที่เหมาะสมกับคุณลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร และยังสอดคล้องกับทฤษฎีดังกล่าว

ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอสรุปแบบการศึกษาค้นคว้าในด้านปัจจัย และลักษณะการวินิจฉัย
สั่งการของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคเหนือ ดังนี้



วัตถุประสงค์ของการวิจัย

งานวิจัยนี้ เป็นการศึกษาถึงสถานภาพส่วนบุคคล และการวินิจฉัยสั่งการ
ของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคเหนือ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เฉพาะดังนี้

1. เพื่อการศึกษาการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร วิทยาลัยเทคนิค กลุ่ม
ภาคเหนือใน 4 แบบ ดังนี้

- 1.1 การวินิจฉัยสั่งการแบบเฉียบขาด
- 1.2 การวินิจฉัยสั่งการแบบยืดหยุ่น
- 1.3 การวินิจฉัยสั่งการแบบแบ่งชั้น
- 1.4 การวินิจฉัยสั่งการแบบบูรณาการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. เพื่อเปรียบเทียบลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคเหนือ ซึ่งจำแนกตาม

- 2.1 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน
- 2.2 ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน
- 2.3 สภาพสถานศึกษาที่แตกต่างกัน

สมมุติฐานของการวิจัย

ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิค กลุ่มภาคเหนือแตกต่างกันตามสถานภาพส่วนบุคคลและสภาพของสถานศึกษา

ขอบเขตของการวิจัย

มุ่งศึกษาลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิค กลุ่มภาคเหนือ โดยกำหนดประชากรและตัวแปรที่จะศึกษา ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าแผนกวิชา และหัวหน้างานในวิทยาลัยเทคนิค กลุ่มภาคเหนือจำนวน 14 แห่ง ในปีการศึกษา 2535

2. ตัวแปรที่ศึกษา

2.1 ตัวแปรต้น ได้แก่สถานภาพส่วนบุคคลของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิค กลุ่มภาคเหนือ และสภาพของสถานศึกษา ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้บริหารในปีการศึกษา 2535 ดังนี้

2.1.1 ระดับการศึกษาจำแนกเป็น

- สูงกว่าปริญญาตรี
- ปริญญาตรี

2.1.2 ประสบการณ์

- ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

2.1.3 สภาพของสถานศึกษาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน

- วิทยาลัยดีเด่น
- วิทยาลัยเร่งรัดดีเด่น
- วิทยาลัยธรรมดา

2.1.4 ประเภทวิชาที่เปิดสอน

- มากกว่า 1 ประเภทวิชา
- ประเภทวิชาช่างอุตสาหกรรมประเภทเดียว

2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารวิทยาลัย

เทคนิค กลุ่มภาคเหนือ จำแนกเป็น

- 2.2.1 การวินิจฉัยสั่งการแบบเฉียบขาด
- 2.2.2 การวินิจฉัยสั่งการแบบยืดหยุ่น
- 2.2.3 การวินิจฉัยสั่งการแบบแบ่งชั้น
- 2.2.4 การวินิจฉัยสั่งการแบบบูรณาการ

นิยามศัพท์เฉพาะ

ตัวแปรภายใต้ขอบเขตของการวิจัยนี้ ผู้วิจัยให้คำนิยามเป็นเชิงปฏิบัติการดังนี้

1. วิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคเหนือ หมายถึง วิทยาลัยจำนวน 14 แห่งในกลุ่มภาคเหนือที่สังกัดกองวิทยาลัยเทคนิค กรมอาชีวศึกษา
2. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคเหนือ
3. ผู้ช่วยผู้บริหาร หมายถึง ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิค กลุ่มภาคเหนือ ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมการศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักศึกษาและผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา
4. หัวหน้าคณะวิชา หมายถึง ครู-อาจารย์ วิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคเหนือที่ทำหน้าที่หัวหน้าคณะวิชาช่างไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์ หัวหน้าคณะช่างกลโลหะ หัวหน้าคณะช่างยนต์ หัวหน้าคณะวิชาการก่อสร้าง หัวหน้าคณะวิชาคหกรรม และหัวหน้าคณะวิชาพลศึกษา
5. หัวหน้าแผนกวิชา หมายถึง ครู-อาจารย์ วิทยาลัยเทคนิค กลุ่มภาคเหนือที่ทำหน้าที่หัวหน้าแผนกวิชาช่างไฟฟ้า หัวหน้าแผนกวิชาช่างอิเล็กทรอนิกส์ หัวหน้าแผนกวิชาช่างกลโรงงาน หัวหน้าแผนกวิชาช่างเชื่อมโลหะ หัวหน้าแผนกวิชาช่างยนต์ หัวหน้าแผนกวิชาช่างก่อสร้าง หัวหน้าแผนกวิชาช่างสถาปัตยกรรม หัวหน้าแผนกวิชาช่างสำรวจ หัวหน้าแผนกวิชาคหกรรมศาสตร์ทั่วไป หัวหน้าแผนกวิชาผ้าและเครื่องแต่งกาย หัวหน้าแผนกวิชาอาหารและโภชนาการ หัวหน้าแผนกวิชาบัญชี หัวหน้าแผนกวิชาการตลาด หัวหน้าแผนกวิชาเลขานุการ หัวหน้าแผนกวิชาสามัญ หัวหน้าแผนกวิชาสัมพันธ์ และหัวหน้าแผนกวิชาเทคนิคพื้นฐาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6. หัวหน้างาน หมายถึง ครู-อาจารย์ วิทยาลัยเทคนิค กลุ่มภาคเหนือ ที่ทำหน้าที่หัวหน้างานการเงิน งานบัญชี งานสารบรรณ งานบุคลากร งานประชาสัมพันธ์ งานเอกสารการพิมพ์ งานทะเบียน งานพัสดุ งานอาคารสถานที่ งานแนะแนวอาชีพและจัดหางาน งานกิจกรรมนักเรียนนักศึกษา งานโครงการพิเศษ งานปกครอง งานสวัสดิการและหอพัก งานศูนย์ข้อมูล งานวางแผนการศึกษาและงบประมาณ งานวิจัยและพัฒนา งานผลิตการค้าและส่งเสริมกิจกรรมสหกรณ์ งานหลักสูตรและการสอน งานหลักสูตรพิเศษ งานวัดผลและประเมินผล งานห้องสมุด และงานสื่อการเรียนการสอน

7. ระดับการศึกษา หมายถึงระดับการศึกษาสูงสุดของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิค กลุ่มภาคเหนือ ซึ่งจำแนกเป็นการศึกษาระดับปริญญาตรี และการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี

8. ประสบการณ์ หมายถึง ประสบการณ์ของผู้บริหารการศึกษาวิทยาลัยเทคนิค กลุ่มภาคเหนือซึ่งประกอบไปด้วย ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

9. สถานศึกษา หมายถึง สถานของวิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคเหนือ ซึ่งมีสภาพเป็นวิทยาลัยดีเด่น วิทยาลัยเร่งรัดดีเด่น และวิทยาลัยธรรมดา

9.1 วิทยาลัยดีเด่น หมายถึง สถานศึกษาที่สามารถจัดการบริหาร และจัดการเรียนการสอนได้ตามนโยบาย ตรงตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ สถานศึกษาที่สมควรได้รับการคัดเลือกให้เป็นสถานศึกษาดีเด่นั้น ควรมององค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

9.1.1 การดำเนินงานทั่วไปต้องเป็นไปตามระเบียบว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา

9.1.2 มีการดำเนินงานตามนโยบายของกรมอาชีวศึกษาได้ผล
อย่างดียิ่ง

9.1.3 มีการจัดโรงฝึกงาน / ห้องปฏิบัติการ / พื้นที่ปฏิบัติตาม
ลักษณะวิชา

9.2 วิทยาลัยเร่งรัดดีเด่น หมายถึง สถานศึกษาที่ได้พัฒนาและปรับปรุงสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ตามนโยบายที่กรมอาชีวศึกษา ได้กำหนดมาตรฐานไว้

9.3 วิทยาลัยธรรมดา หมายถึง สถานศึกษาที่รับนโยบายและดำเนินงานในทุก ๆ ด้านตามระเบียบของกรมอาชีวศึกษากำหนดไว้

10. ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการ หมายถึง รูปแบบลักษณะการวินิจฉัยสั่งการหรือรูปแบบลักษณะการตัดสินใจที่เป็นขบวนการ ในการบริหารงานของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิค กลุ่มภาคเหนือซึ่งจำแนกออกเป็น การวินิจฉัยสั่งการแบบเจียบขาด การวินิจฉัยสั่งการแบบยืดหยุ่น การวินิจฉัยสั่งการแบบแบ่งชั้น การวินิจฉัยสั่งการแบบบูรณาการ

11. การวินิจฉัยสั่งการแบบเฉียบขาด หมายถึง ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคเหนือ ที่มีการวินิจฉัยสั่งการแบบรวดเร็วฉับพลันและผลการวินิจฉัยนั้นต้องไม่เปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์ของสถานศึกษาต้องสอดคล้องกับสภาพท้องถิ่นสนองนโยบาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยเหนือเป็นสำคัญ มุ่งประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาวินิจฉัยสั่งการวางแผนโดยใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยใช้ประสบการณ์ในอดีต และคาดการณ์ในอนาคตของตนเองเป็นเครื่องตัดสินใจ ควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามแผนอย่างเข้มงวดด้วยตนเองและผลงานต้องเป็นไปตามที่กำหนดไว้ทุกประการ

12. การวินิจฉัยสั่งการแบบยืดหยุ่น หมายถึง ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิค กลุ่มภาคเหนือ ที่มีการวินิจฉัยสั่งการแบบรวดเร็วฉับพลัน และผลการวินิจฉัยนั้นเปลี่ยนแปลงได้ วัตถุประสงค์ของสถานศึกษาเปลี่ยนแปลงตามสภาพเหตุการณ์เสมอ ๆ มุ่งปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาวินิจฉัยสั่งการวางแผนโดยใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยตามความเห็นชอบจากทุกฝ่าย การนำแผนไปปฏิบัติดำเนินการ มีการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์เสมอ และยอมรับผลงานที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะดีหรือเลว

13. การวินิจฉัยสั่งการแบบแบ่งชั้น หมายถึง ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิค กลุ่มภาคเหนือ ที่มีการวินิจฉัยสั่งการแบบละเอียดรอบคอบ แต่ผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นต้องเป็นไปตามระบบงาน วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา เป็นไปตามโครงสร้างการบริหารงานภายในและกฎระเบียบเป็นหลัก มุ่งควบคุมระบบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา อาศัยข้อมูลอย่างมากแล้วมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยสั่งการวางแผนไปตามสายงานต่าง ๆ มอบหมายการควบคุมแผนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติอย่างรัดกุม โดยผู้ช่วยผู้อำนวยการในแต่ละฝ่าย และคาดหวังผลงานให้ได้มาตรฐานขั้นต่ำตามที่สายงานกำหนด

14. การวินิจฉัยสั่งการแบบบูรณาการ หมายถึง ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิค กลุ่มภาคเหนือ ที่มีการวินิจฉัยสั่งการแบบละเอียดรอบคอบ แต่ผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ วัตถุประสงค์ของสถานศึกษาต้องประสานกลมกลืนระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอก และโครงสร้างภายในสถานศึกษาเป็นอย่างดี มุ่งความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา อาศัยข้อมูลอย่างเพียงพอแล้วพิจารณาเลือกแนวทางการวินิจฉัยสั่งการที่เหมาะสม แผนการดำเนินงานของสถานศึกษามีการปรับปรุงให้สอดคล้องตามสถานการณ์ และตรวจสอบจุดเด่นจุดด้อยของผลงานเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขต่อไปอยู่เสมอ

เชิงอรรถ

¹วัชร สุธรรม, ศิลปะการบริหารคน (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2534), หน้า 87-88.

²อธิบดีกรมอาชีวศึกษา, “การบรรยายพิเศษเกี่ยวกับนโยบายจุดเน้นเจ็ดประการเพื่อพัฒนาอาชีวศึกษา,” กรุงเทพมหานคร : กรมอาชีวศึกษา, 2531. (อรรถาธิบาย)

³กรมอาชีวศึกษา, “ระเบียบว่าด้วยการจัดกลุ่มสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา,” กรุงเทพมหานคร : กรมอาชีวศึกษา, 2526. (อรรถาธิบาย)

⁴กองวิทยาลัยเทคนิค, “การวิเคราะห์และประเมินผลโครงการตามนโยบายจุดเน้นเจ็ดประการเพื่อพัฒนาอาชีวศึกษา,” กรุงเทพมหานคร : กรมอาชีวศึกษา, 2531. (อรรถาธิบาย)

⁵กองวิทยาลัยเทคนิค, “สมรรถภาพครูอาชีวศึกษาและความต้องการด้านการฝึกอบรม,” กรุงเทพมหานคร : กรมอาชีวศึกษา, 2532. (อรรถาธิบาย)

⁶หน่วยศึกษานิเทศก์, “การประเมินผลหลักสูตร ปวส. 2530,” กรุงเทพมหานคร : กรมอาชีวศึกษา, 2532. (อรรถาธิบาย)

⁷Ruangrit Chuanta, “Institutional Image and Institutional conflict : Perspectives in The Management of Conflict,” (Ph.D Dissertation, Technological University of The Philippines, 1987), pp. 33-35.

⁸สมยศ นาวิการ, การบริหารตามสถานการณ์ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2529), หน้า 123.

⁹สมยศ นาวิการ, การวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2529), หน้า 45.

¹⁰Phillip L. Hunsaker and Anthony J. Alessandra, **The Art of Managing People** (New York : Hall, Inc., 1980), pp. 50-60.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 2

วรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้เสนอตามลำดับดังนี้

1. ความหมายของการตัดสินใจ
2. ทฤษฎี หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจ
3. การบริหารงานของของกรมอาชีวศึกษา
4. การจัดกลุ่มอาชีวศึกษาจังหวัดและกลุ่มอาชีวศึกษาภาค
5. การมอบอำนาจหน้าที่

ความหมายของการตัดสินใจ

การตัดสินใจ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญหรือเป็นหัวใจของการบริหารงานในองค์การทุก ๆ ด้าน ผู้บริหารต้องมีการตัดสินใจอยู่เสมอ ได้มีผู้นิยามการตัดสินใจไว้หลายนัย โดยอาศัยองค์ประกอบต่าง ๆ ที่อาจแตกต่างกันบ้างไปสัมพันธ์กันดัง ประกอบ คุณารักษ์ และคณะ ได้อ้างถึง Barnard ซึ่งได้ให้ความหมายไว้ว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการทางตรรกวิทยาในการพิจารณาวิเคราะห์และคิดทางเลือกจากทางเลือกต่าง ๆ โดยอาศัยเหตุผล และความเป็นจริงเกี่ยวกับทางเลือกเหล่านั้นซึ่ง Harker ก็เห็นเช่นเดียวกันว่า การตัดสินใจคือการพิจารณาและคิดแนวทางเลือกทางใดทางหนึ่งจากบรรดาทางเลือกต่าง ๆ ในขณะที่ Simon กลับมีความเห็นต่างไปจากบุคคลทั้งสองโดยได้ให้ความหมายของการตัดสินใจเชิงกระบวนการว่า

การตัดสินใจเป็นกระบวนการของกิจกรรมต่าง ๆ 3 ประการคือ (1) กิจกรรมด้านเชาว์ปัญญา ทราบถึงการแสวงหาข่าวสารต่าง ๆ การรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่จะนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจ (2) กิจกรรมการออกแบบหมายถึง การนำข้อมูลจากกิจกรรมที่หนึ่งมาพัฒนาและวิเคราะห์ เพื่อหาแนวทางต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้ (3) กิจกรรมเกี่ยวกับการเลือก หมายถึง การคิดหาทางเลือกที่เหมาะสมซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Hoy และ Miskel ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจในเชิงสรุปสมมุติฐานไว้ว่า

การตัดสินใจเป็นวงจรของเหตุการณ์ ซึ่งประกอบไปด้วยการจำแนกและวินิจฉัยปัญหาความยุ่งยากต่าง ๆ อันเป็นผลสะท้อนไปสู่การพัฒนาแผนงานที่ปฏิบัติอยู่ การริเริ่มแผนงานใหม่และรวมถึงการประเมินผลสัมฤทธิ์ของแผนงานนั้นในการลดหรือขจัดปัญหาความยุ่งยากต่าง ๆ ดังนั้นกระบวนการตัดสินใจจะเป็นพื้นฐานที่แสดงรูปแบบของความมีเหตุผลในการปฏิบัติงาน ตามขอบข่ายงาน และภาระหน้าที่ที่มีอยู่²

สมพงษ์ เกษมสิน ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้ว่า “การตัดสินใจเป็นการพิจารณาทางเลือกปฏิบัติซึ่งมีอยู่หลายทางเพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นการตัดสินใจจึงเป็นเรื่องของการซึ่งใจไตร่ตรองแล้วจึงเลือกทางดำเนินงานที่เห็นว่าดีที่สุด ทางใดทางหนึ่ง เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ”³

สรุปแล้วจะเห็นได้ว่าการตัดสินใจเป็นกิจกรรมในการบริหารที่เกี่ยวข้องผลสุดท้ายของการทำงานและเป็นเครื่องมือ หรือทางผ่าน ในส่วนแรกนั้นเป็นการตัดสินใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายต่าง ๆ ซึ่งคำนึงถึงผลสุดท้ายของการดำเนินงานเป็นสำคัญ ส่วนที่สองคือการตัดสินใจการตัดสินใจเป็นเครื่องมือหรือทางผ่านของการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในระหว่างกระบวนการ

ทฤษฎี หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นสิ่งที่มีการทำอยู่ในทุกหน้าที่ของการบริหาร ทั้งนี้เพราะไม่ว่าผู้บริหารจะทำงานในด้านใดหรือหน้าที่ใดก็ตาม มักจะต้องเกี่ยวข้องกับการเลือกวิธีการปฏิบัติการจากทางเลือกต่าง ๆ อยู่เสมอ ยกตัวอย่างเช่น ภาระหน้าที่ในการจัดองค์การ (Organization) ผู้บริหารก็จะต้องทำการกำหนดการแบ่งงานต่าง ๆ ไปยังส่วนหรือแผนกต่าง ๆ ภายในองค์การรวมตลอดทั้งจะต้องทำการตัดสินใจมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย นอกจากนี้หน้าที่ในการตัดสินใจแล้วบทบาทในการตัดสินใจของผู้บริหาร นับว่ามีความสำคัญไม่น้อย

สมยศ นาวิการ กล่าวถึงบทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles) 4 อย่างคือ

(1) บทบาทในฐานะผู้ประกอบการ ผู้บริหารต้องพยายามปรับปรุงหน่วยงานอยู่เสมอ เช่น การริเริ่มโครงการใหม่ ๆ และการเปลี่ยนแปลง
 (2) บทบาทในฐานะผู้แก้ไขความยุ่งยากผู้บริหารต้องแก้ไขความยุ่งยากต่าง ๆ ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของพวกเขา (3) บทบาทในฐานะผู้จัดสรรทรัพยากร ผู้บริหารต้องพิจารณาว่าทรัพยากรจะถูกจัดสรรแก่ใครและอย่างไร (4) บทบาทในฐานะผู้เจรจาต่อรอง ผู้บริหารต้องใช้เวลาของพวกเขาค่อนข้างมากต่อรองกับบุคคลอื่น เพราะว่าพวกเขาเท่านั้นที่มีข่าวสารอำนาจหน้าที่ต่อรอง⁴

นอกจากบทบาทด้านการตัดสินใจแล้ว เกาวัลย์ นันทาภิวัฒน์ ยังได้ให้ข้อคิดพิจารณาสำหรับการตัดสินใจ ดังนี้

1. มุ่งการตัดสินใจให้ได้ผลต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ทั้งสามรถที่จะปฏิบัติได้และความสามารถที่จะนำไปใช้ได้เป็นสำคัญ
2. ทางเลือกในการตัดสินใจ ต้องอยู่บนพื้นฐานการประนีประนอมในเชิงปฏิบัติอยู่ด้วย
3. การตัดสินใจมิใช่อยู่อะไรที่มีเวลาจำกัด หรือโอกาสที่จะชี้แจง แต่อยู่ที่ความสามารถคิดทางสมองแล้วถ่ายทอดเป็นการปฏิบัติทางกาย
4. ผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจต้องเตรียมแก้ข้อหา ปรับปรุง หรือยกเลิกการตัดสินใจเสมอ
5. ใช้การทดลองเป็นเครื่องมือพิจารณาความสามารถที่จะกระทำสำเร็จของการตัดสินใจอันใหม่การทดลอง ต้องการใช้ทรัพยากรและความพยายามเป็นส่วนน้อยและจะแสดงให้เห็นว่า ผลจะมีแนวโน้มเป็นอย่างไรและถ้าการทดลองเปิดเผยจุดอ่อนการตัดสินใจนั้นก็จะสามารถถูกเปลี่ยน หรือปรับปรุงตามได้
6. ใช้เวลาให้เพียงพอสำหรับการตัดสินใจ
7. ติดตามผลการตัดสินใจอยู่เสมอ
8. ต้องยอมรับว่าทุกคนจะไม่พอใจกับการตัดสินใจ⁵

กิตติพันธุ์ รุจิกุล ได้กล่าวว่า ในระบบราชการผู้บริหารสามารถเลือกใช้โอกาสในการตัดสินใจได้หลายทางด้วยกัน ดังนี้

1. ตัดสินใจโดยคำบัญชา หรือโดยคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเช่นตีความ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คำสั่งเอาข้อเสนอนั้นไปใช้ การตัดสินใจชนิดนี้จะลำบาก ถ้าคำบัญชาหรือคำสั่งของผู้บังคับบัญชาผิดซึ่งจะเป็นอันตรายต่อหน่วยงานหรือเป็นสิ่งที่ปฏิบัติไม่ได้

2. การตัดสินใจโดยการเสนอของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชามีอำนาจไม่พอใจการตัดสินใจ คำสั่งที่เราสั่งไปไม่ชัดเจนพอ การตัดสินใจชนิดนี้ผู้นำจะต้องตัดสินใจเองไม่สามารถมอบหมายให้บุคคลอื่นตัดสินใจแทนได้

3. การตัดสินใจที่เกิดจากความคิดริเริ่มของผู้นำเอง เช่น สั่งการออกคำสั่งร่างระเบียบปฏิบัติแก้ไขข้อขัดข้องต่าง ๆ การตัดสินใจชนิดนี้ ต้องคิดให้รอบคอบเพราะถ้าตัดสินใจผิดย่อมทำให้เกิดความเสียหาย ผู้นำหรือผู้บริหารจึงมักจะหลีกเลี่ยงการตัดสินใจชนิดนี้ แต่ผู้นำที่ดีจะต้องไม่หลีกเลี่ยงการตัดสินใจ และต้องรับผิดชอบในการตัดสินใจของตน

โอกาสในการตัดสินใจที่ผู้บริหารการศึกษา จะได้ใช้เป็นประจำคือ

- การตัดสินใจด้านการบริหารงานบุคคล
- การตัดสินใจในด้านงานวิชาการ
- การตัดสินใจในด้านงานธุรการและการเงิน
- การตัดสินใจในด้านงานกิจการนักเรียนนักศึกษา
- การตัดสินใจในด้านงานอาคารสถานที่
- การตัดสินใจในด้านงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน⁶

จากการตัดสินใจใน 6 ด้าน ของผู้นำหรือผู้บริหารการศึกษานี้แล้ว ธงชัย สันติวงษ์ ได้กล่าวว่าการตัดสินใจที่สำคัญนั้นจะกระทำโดยผู้ที่อยู่ในระดับสูงขององค์กรและเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของการทำงานขององค์กรด้วยซึ่งแบ่งออกได้เป็น ดังนี้

1. การตัดสินใจทางกลยุทธ์ (Strategic decision) หมายถึงการตัดสินใจที่เกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ขององค์กร ในส่วนที่สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม

2. การตัดสินใจทางการบริหาร (Administration decision) หมายถึงการตัดสินใจในส่วนที่เกี่ยวกับองค์กร เช่น การจัดเรื่องอำนาจหน้าที่ของฝ่ายต่าง ๆ และการจัดในเรื่องสิ่งอำนวยความสะดวก

3. การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการปฏิบัติการ (Operating decision) เป็น การตัดสินใจในปัญหาการปฏิบัติการต่าง ๆ⁷

เนื่องจากผู้นำหรือผู้บริหารทั้งที่เป็นของรัฐหรือเอกชนต่างก็มีความแตกต่างทั้งทางด้านเพศ วัย การศึกษาและตำแหน่งหน้าที่ อีกทั้งสภาพแวดล้อมก็แตกต่างกันด้วย จึงทำให้ลักษณะการตัดสินใจของผู้บริหารแตกต่างกันซึ่ง ประกอบ คุณารักษ์ ได้สรุปไว้ว่าการตัดสินใจของผู้บริหาร อาจแบ่งได้เป็น 4 ลักษณะด้วยกันคือ

1. แบ่งตามการใช้อำนาจหน้าที่ ประกอบด้วย การตัดสินใจโดยผู้บริหารระดับสูง การตัดสินใจโดยผู้บริหารระดับกลาง และการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติ
2. แบ่งตามจำนวนของผู้ทำการตัดสินใจอาจจำแนกเป็นการตัดสินใจโดยบุคคลเพียงคนเดียว และการตัดสินใจโดยกลุ่ม
3. แบ่งตามสถานการณ์การตัดสินใจ อาจแบ่งเป็นย่อย ๆ ได้ดังนี้
 - 3.1 แบบประนีประนอม (กรณีเมื่อมีข้อขัดแย้งเกิดขึ้น)
 - 3.2 แบบการอุทธรณ์ร้องขอ (เมื่อมีการเสนอปัญหาจากผู้ร่วมงาน)
 - 3.3 แบบริเริ่ม (เมื่อต้องการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงงาน)
 - 3.4 แบบฉับพลันทันที (เมื่อมีปัญหาเฉพาะหรืองานประจำ)
4. แบ่งตามลักษณะวิธีการตัดสินใจ . อาจจำแนกเป็นการตัดสินใจโดยไม่ใช้เครื่องมือและข้อมูลการตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูล และเครื่องมือประกอบการตัดสินใจ⁸

ส่วน สมยศ นาวิกาน ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจไว้ 4 สถานการณ์ ดังนี้

1. การสั่งการ หมายถึง ผู้บริหารรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ปัญหา และตัดสินใจแล้วติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา
2. การปรึกษาหารือ หมายถึง ผู้บริหารให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในปัญหาเขาจะขอความเห็นและข้อเสนอแนะ แล้วผู้บริหารทำการตัดสินใจและติดต่อสื่อสารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา
3. การเข้ามามีส่วนร่วม หมายถึง ผู้บริหารให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในปัญหาพวกเขาทำการวิเคราะห์ปัญหาสร้างทางเลือกและการตัดสินใจร่วมกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. การมอบหมาย หมายถึงผู้บริหารจะมอบหมายอำนาจหน้าที่การตัดสินใจไปให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่งหรือมากกว่า ผู้บริหารยังคงรับผิดชอบอยู่แต่ยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจ ผู้บริหารจะได้รับการบอกกล่าวถึงการตัดสินใจ

ในสองสถานการณ์แรก คุณภาพการตัดสินใจจะมีความสำคัญ การยอมรับจะไม่มีค่าสำคัญถ้าหากผู้บริหารมีข้อมูลในการตัดสินใจแล้ว ส่วนสถานการณ์ที่สามและที่สี่ การยอมรับจะมีความสำคัญมากกว่าคุณภาพของการตัดสินใจเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถ⁹

ในทำนองเดียวกัน Ruangrit Chuanta ได้อ้างถึงลักษณะการตัดสินใจของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคไว้ 4 ลักษณะ โดยใช้คำนิยามในการตัดสินใจซึ่งมุ่งสู่การวางแผนและวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นตัวบ่งชี้คือ

1. แบบยึดตัวเอง (Decisiveness) คือ ลักษณะของผู้บริหารที่มีการตัดสินใจรวดเร็วฉับพลันไม่เปลี่ยนแปลง มุ่งประสิทธิภาพในการทำงานสูง เล็งผลเป็นเลิศอาศัยข้อมูลเพียงเล็กน้อยเพื่อการวางแผนขอบวางแผนระยะสั้น มีการควบคุมปฏิบัติตามแผนอย่างเข้มงวดวัตถุประสงค์ขององค์การ ต้องสอดคล้องต่อภายนอก สนองนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยเหนือเป็นสำคัญ
2. แบบยืดหยุ่น (Flexible) คือลักษณะของผู้บริหารที่มีการตัดสินใจรวดเร็วฉับพลันแต่เปลี่ยนแปลงได้ มุ่งปรับปรุงการทำงาน ยอมรับผลที่เกิดขึ้น อาศัยข้อมูลเพียงเล็กน้อยเพื่อการวางแผน ขอบแผนระยะสั้นและเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ วัตถุประสงค์ขององค์การเปลี่ยนแปลงเสมอ ๆ ตามสภาพเหตุการณ์
3. แบบยึดระบบงาน (Hierarchical) คือลักษณะของผู้บริหารที่มีการตัดสินใจละเอียดรอบคอบเป็นไปตามระบบงานมุ่งการควบคุมระบบการทำงาน คุณภาพของผลงาน อาศัยข้อมูลเป็นอย่างมาก เพื่อการวางแผน ขอบแผนระยะยาว ให้ปฏิบัติตามแผนอย่างรัดกุมวัตถุประสงค์ขององค์การ ยังถือโครงสร้างการบริหารงานภายในเป็นหลัก
4. แบบบูรณาการ (Intergration) คือลักษณะของผู้บริหารที่มีการตัดสินใจละเอียดรอบคอบเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ มุ่งความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานสำรวจตรวจสอบผลงาน อาศัยข้อมูลอย่างมากเพื่อการวางแผน ขอบ

แผนระยะยาว ปรับแผนได้ตามสถานการณ์วัตถุประสงค์ขององค์การต้องสอดคล้องทั้งภายนอก และภายในองค์กร เป็นสำคัญ¹⁰

ลักษณะการตัดสินใจของผู้บริหารที่มีความแตกต่างกันนี้ ส่งผลกระทบมาจากปัจจัยหลาย ๆ ด้านพอสรุปได้ดังนี้

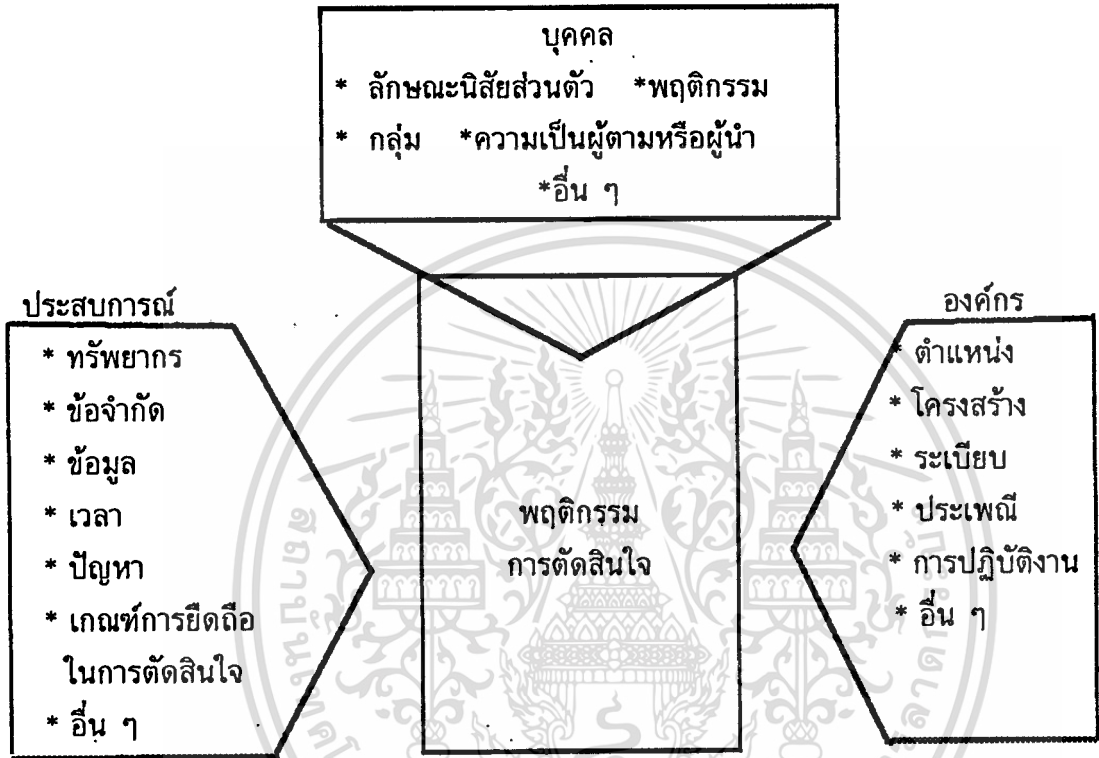
มุสตี รุมาคม ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่เป็นแรงส่งต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร หรือผู้นำว่าประกอบด้วย (1) ปัจจัยที่เกิดจากตัวผู้บริหารเอง (2) ปัจจัยที่เกิดจากผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา และ (3) ปัจจัยที่เกิดจากสถานการณ์ต่าง ๆ¹¹

ธงชัย สันติวงษ์ ได้สรุปว่า การตัดสินใจต่าง ๆ ของผู้บริหารที่กระทำอยู่ภายในองค์กรนั้นโดยมากมักจะถูกกระทบจากอิทธิพลของปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นสภาพแวดล้อมที่มีอยู่ในองค์กรซึ่ง ประกอบด้วย

1. บุคคลประเภทต่าง ๆ ทั้งที่เป็นนาย และลูกน้อง
 2. ลักษณะนิสัยส่วนตัว ตลอดจนพื้นฐานและประสบการณ์ของตนเอง
- ที่หลอม
3. กลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรทั้งที่เป็นกลุ่มทางการและกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ เช่น คณะกรรมการตัวแทนและอื่น ๆ
 4. ตำแหน่งของผู้บริหารในองค์กร และโครงสร้างขององค์กร ตลอดจนประเพณีปฏิบัติที่จะเอื้ออำนวยให้มีอิสระและความคล่องตัวในการตัดสินใจ¹²

ประกอบ คุณารักษ์ ได้ประยุกต์จากแนวความคิดเกี่ยวกับพฤติกรรม การตัดสินใจของ Michael และ Dolores Giammatteos ซึ่งสรุปเป็นแผนภูมิได้ดังนี้¹³

แผนภูมิที่ 2-1
องค์ประกอบต่าง ๆ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ



คุณลักษณะการตัดสินใจในแต่ละรูปแบบ

คุณลักษณะการตัดสินใจในแต่ละรูปแบบนั้น Driver และ Mock ได้ให้แง่คิดว่านอกจากบุคคลจะตัดสินใจด้วยการใช้ข้อสนเทศ และทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ กันแล้ว บุคคลยังต่างกันที่การแสดงบทบาทในเชิงบริหาร ด้านคำนิยม การวางแผน เป้าประสงค์ องค์กร การสื่อสารและภาวะผู้นำ ซึ่งการตัดสินใจในแต่ละรูปแบบมีลักษณะ ดังนี้

1. **ลักษณะเฉียบขาด** บุคคลที่ใช้ลักษณะเฉียบขาดย่อมใช้ข้อสนเทศจำนวนน้อยที่สุดและได้ข้อสรุปที่หนักแน่นเพียง 1 ข้อสรุป บุคคลประเภทเฉียบขาด สนใจด้านความรวดเร็วประสิทธิภาพและความคงที่ บุคคลประเภทนี้เห็นแก่การปฏิบัติผลงาน และใช้ฐานข้อมูลจำนวนน้อยมากในการสร้างแผนงานที่มีระเบียบบังคับเหนียวแน่น แผนงานทั้งหลายมักมีลักษณะเป็นแผนระยะสั้น ซึ่งมีกำหนดเวลาสิ้นสุดของงานอย่างเร่งรัด เป้าประสงค์ที่ระบุไว้ในแผนที่จัดในลักษณะดังกล่าว จะมีการติดตามปฏิบัติได้เพียง 1 หรือ 2 เป้าประสงค์

เท่านั้น เป้าประสงค์ที่กล่าวนี้ มักเน้นความสำคัญที่วัตถุประสงค์ขององค์กร เพียงอย่างเดียว บุคคลประเภทเฉียบขาดชอบโครงสร้างที่มีระเบียบแบ่งชั้นวรรณะ ซึ่งมีช่วงการควบคุมเป็นชั้น ๆ และมีกฎข้อบังคับชัดเจน การสื่อความหมาย ทุกชนิดมีลักษณะสรุปสั้นและตรงประเด็น การสั่งการทุกชนิดต้องผ่านผู้บริหาร บันทึกรายงานจะต้องอยู่ในรูปแบบ สรุป และเน้นความสำคัญของผลการปฏิบัติ และข้อเสนอแนะทางปฏิบัติบุคคลประเภทเฉียบขาดต้องการรับฟังข้อสรุปทาง การแก้ปัญหาเพียงทางเดียว รายงานที่ยาว และบรรยายละเอียดจะถูกส่งกลับ คืนหรือถูกเพิกเฉยหรือจัดมอบให้บางคนสรุป บุคคลเฉียบขาดให้การยอมรับ ในอำนาจการบริหารที่อาศัยตำแหน่งในองค์กรนั้น ๆ บุคคลประเภทนี้ใช้แรง จูงใจด้วยระบบการลงโทษและให้รางวัลอย่างเข้มงวด การตัดสินใจทุกชนิดจะ กระทำฝ่ายเดียว และผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับคำสั่งให้รับไปปฏิบัติต่อ

ตัวอย่างที่ดีสำหรับบุคคลเฉียบขาด คือผู้นำทางทหารระดับสำคัญซึ่งเป็น ประธานาธิบดีของสหรัฐอเมริกา ได้แก่ Dwight D. Eisenhower มองในแง่ ของค่านิยมของการอุทิศตนให้กับความจริงและความซื่อสัตย์ เขาสนใจการ ปฏิบัติงานไม่ สนใจการแสดงความคิดเห็น สิ่งที่มีความหมายสำหรับเขาคือ ผลการปฏิบัติที่ปรากฏเป็นรูปธรรม เขาไม่ใช่บุคคลที่จะอ้างถึงทฤษฎีที่เป็นอุดม การณ์ทางเศรษฐกิจ ใช้ข้อมูลน้อยมาก และมักให้คณะที่ปรึกษาเป็นผู้พิจารณา กลั่นกรองข้อเสนอสืบเสาะและจัด เป็นรายงานสรุปย่อ ๆ ให้เขาเป็นบุคคลผู้สร้าง องค์การทางทหารที่เฉียบขาด และมีระเบียบอยู่บนฐานของความซื่อสัตย์จงรัก รักดีเขามองหน้าที่ของเขาในฐานะประธานคณะกรรมการ และมักตัดสินใจใน เรื่องสำคัญ ๆ ด้วยตนเองหลังจากที่คณะผู้ใต้บังคับบัญชาได้ศึกษารายละเอียด แล้วสรุปเสนอความคิดให้แม้ว่ามีการวิพากษ์วิจารณ์โดยปัญญาชน (โดยเฉพาะ จากบุคคลที่อยู่ในประเภทแบ่งชั้นหรือประเภทบูรณาการ) แสดงความเสียใจ กับการใช้ข้อมูลน้อยของเขา ความซื่อสัตย์และความสุจริตใจของเขา ก็ทำให้เขา ได้รับชัยชนะด้วยการเป็นที่ยอมรับนับถือจากประชาชนทั้งประเทศของเขา

2. ลักษณะยืดหยุ่น บุคคลที่ใช้วิธีตัดสินใจประเภทนี้ ใช้ข้อมูลน้อยมาก เช่นเดียวกับประเภทเฉียบขาดแต่เป็นประเภทที่มองข้อมูลด้วยความหมายต่าง ๆ กันในเวลาต่าง ๆ กันบุคคลประเภทยืดหยุ่นมักมีค่านิยมที่การปฏิบัติ ความรวดเร็ว การปรับเปลี่ยน และความหลากหลาย ซึ่งช่วยบุคคลเหล่านี้ให้เกิดความมั่นคงปลอดภัย บุคคลเหล่านี้ไม่ยอมวางแผนแต่จะใช้ความเข้าใจที่เกิดขึ้นฉับพลัน “พลิกแพลงด้วยการฟัง” โดยอาศัยปฏิกิริยาโต้ตอบจากผู้พูดด้วยเป็นหลัก บุคคล

ยิดหยุ่นมักจะดำเนินงานตามเป้าประสงค์ที่เน้นตนเองหลาย ๆ เป้าจากเป้าหมายนี้ ไปสู่อีกเป้าหมายและเป็นเป้าประสงค์ที่ตนคิดเองว่า เป็นความต้องการของผู้อื่น ฉะนั้นบุคคลประเภทยิดหยุ่นจึงเป็นบุคคลที่เปลี่ยนได้บ่อย ๆ ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับบุคคลที่แวดล้อมอยู่ขณะนั้น บุคคลประเภทนี้ชอบองค์กรที่มีลักษณะหลวม ๆ โดยยิดหลักการและโครงสร้างน้อยที่สุดบุคคลยิดหยุ่นมีความพอใจกับผลของความยุ่งเหยิงที่เกิดขึ้น ซึ่งยอมก่อให้เกิดอำนาจควบคุมเต็มที่เพราะตนชอบริเริ่ม และดัดแปลง บุคคลยิดหยุ่นชอบการสื่อสาร และรายงานในลักษณะสั้นย่อตรงประเด็น เช่นเดียวกับบุคคลเฉียบขาด อย่างไรก็ตามบุคคลประเภทนี้ก็ยังชอบที่จะได้รับข้อสรุปทางแก้ปัญหาที่สั้น ๆ แต่กว้างและหลากหลายพอที่ตนจะเลือกคิดได้อีก ซึ่งตรงข้ามกับบุคคลเฉียบขาดซึ่งชอบข้อสรุปทางแก้ปัญหาที่เด่นที่สุดเพียงข้อเดียวเท่านั้น บุคคลยิดหยุ่นยังชอบที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับคนจำนวนมากบนพื้นฐานที่มีความจริงใจต่อกัน และทำการตัดสินใจจากฐานของความร่วมมือร่วมใจกัน ด้วยการพิจารณา ทั้งด้านความต้องการ และความรู้สึกของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดภาวะผู้นำของบุคคลประเภทนี้ ตั้งอยู่บนฐานของการชอบพอและความรักใคร่ ซึ่งจะช่วยให้คนนำไปให้เกิดผลได้ด้วยการใช้เสน่ห์จูงใจทางบวกเท่านั้น

Durant ได้ก่อตั้งบริษัทจำกัดขึ้นหลายแห่งรวมถึง บริษัท เจเนอรัล มอเตอร์ ในแง่ของค่านิยม แสดงค่านิยมชัดเจนตามรูปแบบของลักษณะยิดหยุ่น ทั้งเป้าหมายและแผนงานทั้งหลายของเขา จะอยู่ในสภาพเปลี่ยนแปลงอย่างคงที่ เขาให้ความสนใจมากเกินไปในเรื่องปริมาณของการขาย วัตถุดิบเป็นระยะสั้น ๆ เมื่อเปรียบเทียบกับรายงานเรื่องผลกำไรเป็นระยะยาวทำการตัดสินใจด้วยญาณและความเข้าใจที่แวบเข้ามาโดยฉับพลัน ซึ่งมักจะผิดพลาดอยู่เสมอด้วยเหตุที่ใช้การวิเคราะห์ที่เร่งรีบ และไม่มีข้อมูลเพียงพอบุคคลประเภทยิดหยุ่น ประทับใจกับสิ่งที่ปรากฏภายนอกแต่เพียงผิวเผินไม่ชอบคุณภาพที่คงทนถาวร ซึ่งต้องอาศัยเวลานานกว่าจะได้รับสิ่งที่ต้องการ จากลักษณะดังกล่าวซึ่งเป็นที่ปรากฏในช่วงสมัยที่ทำการบริหารงาน รถยี่ห้อ จี.เอ็ม. (G.M) มีคุณภาพต่ำแต่สูงในด้านปริมาณ เป็นประเภทไม่วางแผนล่วงหน้า เขามักจะครองความคิดเห็นและยุทธศาสตร์ไว้เพียงในหัวสมองของเขา ให้ความสนใจกับการควบคุมงานน้อยกว่าการวางแผนเสียอีก เขาไม่เข้าใจว่าการคิดบัญชีจะช่วยการผลิตได้อย่างไร และมักจะต่อต้านความคิดเรื่องการควบคุมการผลิต ทำให้เขาถูกมองว่าเป็นคนเคร่งเครียดมากไป บริหารองค์กรในลักษณะหลวม ๆ และชอบมอบหมายงานให้ผู้อื่นอย่างกว้างขวาง แต่ยังคงยึดอำนาจในการตัดสินใจ

ขั้นสุดท้ายไว้ทำด้วยตัวเอง

3. ลักษณะแบ่งชั้น บุคคลประเภทแบ่งชั้น มีลักษณะตรงข้ามกับบุคคลประเภทเฉียบขาดและยึดหยุ่นตรงที่บุคคลแบ่งชั้น ชอบใช้ข้อสนเทศจำนวนมากซึ่งจะทำการวิเคราะห์อย่างละเอียดรอบคอบ เพื่อหาข้อสรุปที่ดีที่สุดเพียงข้อเดียว บุคคลประเภทแบ่งชั้นเห็นค่าของความสมบูรณ์แบบความถูกต้องชัดเจน และความละเอียดถี่ถ้วนด้วยเหตุดังกล่าว บุคคลประเภทนี้ ชอบที่จะมีอำนาจครอบครองทุกกิจการที่ดำเนินอยู่ ชอบที่จะวางแผนละเอียดเป็นระยะยาวซึ่งจะต้องควบคุมได้ทั้งด้านกลวิธีที่ใช้ และผลตอบแทนที่เกิดขึ้นบุคคลประเภทนี้ให้ความสนใจกับเป้าประสงค์ส่วนตัวเริ่มด้วยตนเองค่อนข้างมาก ซึ่งตนหวังที่จะได้รับด้วยกลยุทธ์ประณีตละเอียดอ่อนมากที่สุดทีเดียว บุคคลเหล่านี้ชอบโครงสร้างที่มีองค์การสลับซับซ้อนแบ่งชั้นวรรณะด้วยการขยาย แบ่งช่วงการบังคับควบคุมด้วยกระบวนยุทธและนโยบายละเอียด บุคคลประเภทแบ่งชั้นชอบการสื่อสาร ชนิดที่ละเอียดและยืดยาวรายงานทุกชนิดต้องถูกต้องตามระเบียบปฏิบัติและละเอียดถี่ถ้วน มีข้อความแสดงปัญหาวิธีการและระบุข้อสรุปที่ดีที่สุดเพียงข้อเดียว รายงานชนิดที่สั้นและย่อ จะถูกมองว่าบกพร่องและมักจะถูกส่งกลับให้มีการวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติมบุคคลประเภทแบ่งชั้นจะสนใจด้วยการใช้ข้อสนเทศและสร้างความประทับใจให้คนอื่นด้วยการวิเคราะห์และเหตุผล ภาวะผู้นำตั้งอยู่บนพื้นฐานของสมรรถภาพ การตัดสินใจทั้งหลายจะกระทำโดยปราศจากการสอแตรก แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะถูกเรียกมาปรึกษาเพื่อให้ได้ข้อสนเทศและข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

การตัดสินใจของ Richard EM Nixon ส่วนใหญ่ก็อยู่ในลักษณะของการแบ่งชั้นแม้ว่าเขาไม่ใช่บุคคลที่ถูกมองในลักษณะนั้น เขาเป็นบุคคลที่ให้ความสนใจในการรับฟังข้อสนเทศอยู่เสมอ และจะใช้ข้อสนเทศเหล่านั้นอย่างเต็มที่เพื่อสนับสนุน 1 ข้อสรุปของเขาเป็นคนที่เลือกเป้าประสงค์ของตนเองและให้ความสำคัญเต็มที่จนได้รับความสำเร็จเมื่ออายุเพียง 12 ขวบ เขาได้ตกลงใจที่จะเป็นนักกฎหมาย และได้ติดตามเป้าประสงค์ระยะยาวนั้นด้วยความมั่นใจ และด้วยพลังที่แข็งแกร่งขึ้น ชีวิตของเขาส่วนใหญ่จะปรากฏให้เห็นเป็นการรณรงค์ต่อสู้อย่างเป็นขบวนการและวางแผนอย่างดี โดยเริ่มต้นด้วยการเรียนปริญญาตรีทางกฎหมาย และเข้าร่วมกิจกรรมเยาวชนรีพับลิค นำเข้าสู่ตำแหน่งสมาชิกรัฐสภาเพื่อปูพื้นเข้าสู่ตำแหน่งประธานาธิบดี ทั้งนี้โดยเริ่มวางแผนตั้งแต่ปี 1952 (ได้รับการเสนอชื่อปี 1960) เขาชอบแผน

กำหนดการ มีกิจวัตรเป็นระเบียบและมีกำหนดเวลาแน่นอน ก่อนจะปฏิบัติ การสิ่งใดจะคิดทุกอย่างละเอียดการเตรียมตนอย่างดีคือนิสัยประจำตัวเป็นที่ นำเสียดาย ที่จัดเป็นตัวอย่างให้เห็นถึงวิธีที่มีเป้าประสงค์เพียงหนึ่งเดียวที่เกิด ขึ้นจากความต้องการภายในใจของบุคคลประเภทแบ่งชั้น อันสามารถเป็นอุป สรรคกีดกันมิให้ตนพิจารณาถึงปัญหาและผลกระทบอื่น ๆ ได้ ตัวอย่างของ ปัญหาในด้านนี้ได้แก่กรณี วอเตอร์เกต และปัญหาการซื้อบ้านพักที่เหมาะสม สำหรับตนในเมืองนิวยอร์ก เป็นต้น

4. ลักษณะบุรณาการ บุคคลประเภทบุรณาการ มีลักษณะชอบใช้ข้อ สนเทศจำนวนมาก เช่นเดียวกับบุคคลประเภทแบ่งชั้น แต่บุคคลประเภท บุรณาการ จะสร้างข้อสรุปแก่ปัญหาที่เป็นไปได้ไว้มาก ๆ บุคคลประเภท บุรณาการ สามารถเพิ่มพูนการตีความได้หลากหลายในทันทีทันใด ซึ่งตรง ข้ามกับบุคคลยืดหยุ่น ผู้ซึ่งอาจจะคิดข้อสรุปได้หลากหลายแต่ต้องขึ้นกับเวลา และโอกาสบุคคลประเภทบุรณาการ เห็นค่าของการสำรวจจะแสวงหาแหล่ง ข้อมูลทุกด้าน และหาทางปฏิบัติในเชิงสร้างสรรค์จากข้อมูลดังกล่าว บุคคล ประเภทนี้จะริเริ่ม แผนปฏิบัติการระยะยาว โดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลอย่าง ละเอียด แต่แผนปฏิบัติมักจะถูกเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงอยู่เสมอ ๆ บุคคล ประเภทบุรณาการให้ความสนใจที่เป้าประสงค์ ทั้งที่เป็นส่วนบุคคลและที่เป็น ขององค์กร ซึ่งตนจะใช้ความพยายามปรับให้เข้ากันได้ บุคคลประเภทนี้ไม่ ชอบถูกบีบคั้น ในสภาพขององค์กรที่แบ่งชั้นวรรณอย่างเข้มงวด และชอบ ลักษณะขององค์กรหลวม ๆ และอ่อนพอที่จะปรับเปลี่ยนให้เข้ากับความต้อง การของสถานการณ์ที่หลากหลายได้ การสื่อความมักจะมีลักษณะยาวและประณีต พร้อมด้วยการอภิปรายในส่วนที่เกี่ยวข้องพอสมควร รายงานสั้น ๆ จะถูก ละเลยเพราะชอบการวิเคราะห์ที่สลับซับซ้อนด้วยนานาทัศนะ ซึ่งจะให้ข้อสรุป ที่เป็นไปได้จำนวนมาก บุคคลประเภทนี้มีอิทธิพลเพราะมีทักษะในการจัดการ กับข้อสนเทศ และความเชื่อถือที่บุคคลทั่วไปมีต่อเขา เขายอมให้ทุกคนที่ เกี่ยวข้องมีโอกาสร่วมตัดสินใจบนพื้นฐานที่ใช้ความรู้สึกข้อเท็จจริงและข้อคิด เห็นทุกคนจะได้รับการช่วยเหลือให้แสดงออก เพราะบุคคลประเภทนี้มีความเห็น เข้าใจและรักความยุติธรรม

Benjamin Franklin เป็นตัวอย่างของบุคคลประเภทบุรณาการเขาเห็น ค่าของข้อสนเทศและความหลากหลาย ดังที่ปรากฏให้เห็นในการอ่านหนังสือ ทุกเล่ม ตั้งแต่ เอ ถึง แซด ในห้องสมุดในเมืองที่เขาอาศัยอยู่ เป็นคนสนใจ

ทุกอย่าง งานสร้างสรรค์ส่วนใหญ่ของเขา มีจุดเริ่มต้นจากความต้องการส่วน
ตนที่จะสำรวจสิ่งที่ตนไม่รู้ ดังปรากฏให้เห็นในประสบการณ์ร่อนว้าวที่มีชื่อ
เสียงที่สุดของเขาและได้ค้นพบไฟฟ้า เขามีอิทธิพลมากไม่เพียงแต่ในด้านความ
รู้ที่กว้างขวาง และความสามารถในการคิดด้วยเหตุ และผลของเขา แต่เป็น
บุคคลที่เห็นค่าในความรู้สึกและความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งทำให้บุคคลเหล่านั้น
เกิดความไว้วางใจและยกย่องในตัวเขา¹⁴

ลักษณะการตัดสินใจที่จัดอยู่ในประเภท “ดีที่สุด” มีหรือไม่

ไม่มีลักษณะการตัดสินใจใดที่จัดเป็นประเภท “ดีที่สุด” ซึ่งเหมาะกับทุกงานหรือ
ทุกสถานการณ์อย่างใดก็ตามแต่ลักษณะย่อมใช้ได้ผลดีเมื่องาน และบุคคลเข้ากันได้อย่าง
เหมาะสมตัวอย่างเช่นงานซึ่งวางโปรแกรมไว้ดีมาก และต้องการพฤติกรรมที่คงที่และ
รวดเร็วต้องตามกระบวนการที่ระบุไว้จึงเหมาะที่จะปฏิบัติได้ดีที่สุดโดย บุคคลที่มีลักษณะ
เฉียบขาดเป็นต้น ส่วนในบางงาน เช่น การปรับปรุงงานร้องเรียนต่าง ๆ ซึ่งต้องการ
ความรวดเร็ว แต่ก็ยังต้องการความจริงใจ และการโอนอ่อนเข้าหากัน ซึ่งตรงข้ามกับ
ลักษณะของความคงที่และความถูกต้องแม่นยำ ถ้าเป็นเช่นนั้น ลักษณะยืดหยุ่นจะใช้ได้
ประสิทธิผลมากกว่าลักษณะอื่นในสถานการณ์ซึ่งมีความซับซ้อนมาก และเป็นสถานการณ์
ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ลักษณะบูรณาการอาจจะได้ผลสำเร็จสูงกว่าสำหรับนักบริหาร
โครงการที่รับผิดชอบงานที่ต้องใช้ความเพียรพยายาม

ประเด็นสำคัญที่แสดงไว้ในตัวอย่างทั้งหลายดังกล่าว เป็นการให้แง่คิดว่า การที่
จะพิจารณาหาบุคคลที่ตัดสินใจได้ดีที่สุดนั้น จำเป็นต้องวิเคราะห์ทั้งด้านลักษณะการตัดสินใจ
ของบุคคล และลักษณะเฉพาะของ สถานการณ์ อันจะทำให้ประสบความสำเร็จในการ
จัดคู่ระหว่างคน-งาน ที่ดีที่สุด ซึ่ง Hunsaker และ Alessandra ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า
ลักษณะการตัดสินใจที่จัดอยู่ในประเภทที่ดีที่สุดหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัย ดังต่อไปนี้

1. พิจารณาความจำเป็นในงานนั้น ๆ
 - ก. จำนวนและความซับซ้อนของข้อมูลที่ต้องการใช้
 - ข. ความเร่งรีบด้านเวลา
 - ค. ความจำเป็นเพื่อจำแนกจุดให้ความสนใจหลายจุด
 - ง. ขนาดความรับผิดชอบ
 - จ. ความซับซ้อนทางสังคม (ประเภทของอิทธิพลที่จำเป็น

ประเภทของบุคคลที่ต้องนิเทศ ฯลฯ)

2. พิจารณาลักษณะการตัดสินใจของบุคคล

ก. ลักษณะเฉียบขาด

ข. ลักษณะยืดหยุ่น

ค. ลักษณะแบ่งชั้น

ง. ลักษณะบูรณาการ

3. เลือกคู่ที่เข้ากันได้ดีที่สุดระหว่างบุคคลและสถานการณ์¹⁵

สรุปได้ว่า การพิจารณาหาคู่ให้ได้เหมาะสมกันนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความเที่ยงตรงแม่นยำในการประเมินเกณฑ์ความต้องการของงาน พร้อมด้วยลักษณะการตัดสินใจของบุคคลนั้น ๆ ทั้งนี้มีความหมายว่าจำเป็นต้องดำเนินการวิเคราะห์งานในลักษณะลึก โดยใช้ตัวแปรต่าง ๆ

ผลดีและปัญหาของแต่ละลักษณะการตัดสินใจ

ลักษณะการตัดสินใจรูปแบบใดก็ตาม อาจจะถูกประเมินเป็นบวกหรือลบได้ ทั้งนี้ขึ้นกับแบบเฉพาะที่มีในตัวของผู้ประเมินเอง ในแต่ละรูปลักษณะการตัดสินใจย่อมปรากฏให้เห็นเด่นชัดทั้งผลดีและผลเสีย นอกจากการที่จะต้องศึกษาดูว่า ลักษณะใดอาจจะมีความเหมาะสมที่สุดที่จะใช้ในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนของการพัฒนางาน ซึ่งเริ่มดำเนินเป็นขั้น ๆ ตั้งแต่ขั้นความคิดสร้างสรรค์ ขั้นเริ่มงานขั้นผลผลิตและขั้นขยายงานเป็นต้น

วัชร ฐธรรม ได้สรุปผลดีของแต่ละลักษณะการตัดสินใจไว้ดังนี้

1. ลักษณะเฉียบขาด ทำให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงาน รวดเร็ว คงที่ เชื่อถือได้ ซื่อสัตย์ งานเป็นไปตามระเบียบ และเป็นที่เคารพเชื่อฟังของเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ลักษณะยืดหยุ่น ทำให้บุคคลยืดหยุ่น หยั่งรู้ด้วยตนเอง สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ดี เกิดความชอบพอของเพื่อนร่วมงานและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานทำให้งานเกิดความรวดเร็ว

3. ลักษณะแบ่งชั้น ทำให้ผลงานออกมามีคุณภาพสูง ทำให้งานเสร็จสมบูรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะมีระเบียบกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงานที่เคร่งครัดและควบคุมให้บุคคลใช้ความคิดอย่างมีเหตุผลและละเอียดถี่ถ้วน

4. **ลักษณะบูรณาการ** เป็นการตัดสินใจที่ก่อให้เกิดการสร้างสรรค์ มีความเห็นอกเห็นใจและเกิดความร่วมมือระหว่างบุคคล และเป็นบุคคลที่เปิดเผย

ลักษณะการตัดสินใจแต่ละแบบ ต่างก็มีคุณสมบัติประจำตัวบางอย่างที่จะเอื้อให้เกิดประโยชน์ได้ และก็ย่อมมีปัญหาดูได้เช่นเดียวกัน ซึ่งปัญหาของแต่ละลักษณะวิธีมีดังนี้

1. **ลักษณะเฉียบขาด** บุคคลประเภทเฉียบขาด มักจะถูกมองว่าเป็นคนเข้มงวดกวดขันและเร่งรัดเป็นบุคคลที่ไม่สบายใจกับการพิจารณาตนเองบ่อยครั้งมักจะหลบหลีกหนทางที่นำไปสู่การพัฒนาตนเอง มักจะเป็นคนที่มีความรู้สึกทางลบเกี่ยวกับตนเอง และไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงแนวโน้มการปิดบังตนเองจากข้อมูลที่ซับซ้อนในภาวะที่ต้องเร่งรีบให้เกิดการปฏิบัติ ย่อมส่งผลให้มีการตัดสินใจย่อย ๆ

ผู้บริหารสามารถช่วยบุคคลประเภทเฉียบขาด ให้จัดการกับปัญหาพิเศษของตนได้โดยช่วยให้เขาได้งานที่เหมาะสมในองค์กรด้วยการป้อนข้อมูล และหยิบยกคำชมในความดีจำนวนมาก ๆ ก็จะทำให้ผู้บริหารสามารถก่อให้เกิดภาพบวกเกี่ยวกับตนเองได้มากขึ้น นอกจากนี้ด้วยการหลีกเลี่ยงการขอให้บุคคลเฉียบขาดสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ และให้คณะผู้เชี่ยวชาญวิเคราะห์ข้อมูลที่ซับซ้อนให้ผู้บริหารย่อมจะสามารถจัดการความเครียด ที่บั่นทอนประสิทธิภาพของบุคคลเฉียบขาดได้มากที่สุดทีเดียว

2. **ลักษณะยึดหยุ่น** บุคคลยึดหยุ่นมักจะถูกมองจากสายตาผู้อื่นว่าเป็นคนดีและใจอ่อนบุคคลประเภทนี้เต็มไปด้วยความไม่แน่นอนในความตั้งใจของตน มักจะหลงเพลินไปกับความหลากหลายมากเกินไปกว่าที่จะมีใจจดจ่ออยู่ที่การทำงาน ที่เริ่มต้นไว้แล้วให้เสร็จบุคคลประเภทนี้เป็นนักวางแผนชั้นเลวและไม่เต็มใจที่จะยอมรับโครงสร้างวินัย ด้วยเหตุนี้บุคคลประเภทนี้จึงไม่ค่อยมีใครจริงจังด้วย

ผู้บริหารสามารถช่วยบุคคลยึดหยุ่นได้ โดยจัดบุคคลให้เข้าทำงานที่เหมาะสมและตรงกับลักษณะ ควรแต่งตั้งให้มีคณะผู้เชี่ยวชาญช่วยเหลือในหน้าที่วางแผนงาน และงานวิจัยระยะยาวนักบริหารควรหลีกเลี่ยงการมอบงานให้บุคคลยึดหยุ่นปฏิบัติโครงการระยะยาว ซึ่งมีความจำเป็นต้องใช้ความมุ่งมั่นพากเพียรที่เข้มข้น

3. ลักษณะแบ่งชั้น บุคคลประเภทแบ่งชั้น มักถูกมองจากบุคคลทั่วไปว่าเป็นคนทารุณ กดขี่และระแวงระวัง เป็นบุคคลประเภทหลงเสน่ห์กับความละเอียดละออและกระทำสิ่งที่ต้องสมบูรณ์แบบบุคคลเหล่านี้ ที่จะรู้สึกถูกสบประมาทในความไร้สมรรถภาพ และไม่มีความสามารถที่จะจัดคนแทนตนได้ จะไม่ให้เครดิตกับคนอื่นและมักแย้งเอาความคิดเห็นของผู้อื่นเป็นของตนเป็นคนก้าวร้าว และชอบโต้เถียงมักถูกมองว่าตื่นกลัวต่อผู้อื่นที่อยู่ที่อยู่ระดับเหนือตน

ผู้บริหารสามารถหลีกเลี่ยงปัญหาบางอย่างของบุคคลประเภทแบ่งชั้นได้ โดยจัดบุคคลเหล่านี้ออกจากสายงานบังคับบัญชาโดยตรง และมอบงานในตำแหน่งที่ต้องทำร่วมกันเป็นคณะ อาจจะช่วยได้อีกด้วยการมอบหมายให้บุคคลประเภทนี้ร่วมคณะในโครงการต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้เขาเรียนรู้ที่จะเคารพความสามารถของผู้อื่น และเพื่อให้การยอมรับในลักษณะที่บุคคลประเภทนี้สมควรได้รับ

4. ลักษณะบุรณาการ บุคคลประเภทบุรณาการมักจะถูกมองว่าเป็นคนไม่เด็ดขาดไม่ทำอะไรเป็นชิ้นเป็นอัน วางมาดในเชิงปัญญาและสับสน เป็นบุคคลให้ความสนใจในกระบวนการมากเกินไป และไม่แน่ใจในเรื่องของผลที่จะเกิดต่อเนื่องมากพอ เป็นบุคคลค่อนข้างเฉยเมย และฟังบุคคลอื่น ๆ มากไป นักบุรณาการขาดความสนใจในรายละเอียด และรู้สึกเดือดร้อนมากที่ไม่สามารถจัดงานให้เสร็จตามกำหนดเวลา

ผู้บริหารสามารถช่วยนักบุรณาการได้ โดยจัดบุคคลเหล่านี้ให้ไกลจากตำแหน่งควบคุมดูแลด้วยเหตุของการขาดความเด็ดขาดในการตัดสินใจ บุคคลดังกล่าวควรจะได้รับมอบหมายงาน ประเภทสนับสนุนคณะทำงานในเรื่องงานรายละเอียด และดูแลรับผิดชอบด้านกำหนดเวลาที่งานต้องเสร็จ ถ้าเป็นไปได้ควรต้องใช้วิธีทำงานเป็นคณะกับบุคคลประเภทบุรณาการ และใช้ความสามารถด้านการคิดสร้างสรรค์ของเขาให้เกิดประโยชน์¹⁶

การจัดการกับบุคคลต่างลักษณะด้วยประสิทธิผล

ในสถานการณ์ที่ต้องทำการตัดสินใจนั้น ความสำคัญอยู่ที่จะต้องให้การเคารพนับถือบุคคลอื่น และหลีกเลี่ยงความเครียดและข้อขัดข้องใจที่ไม่จำเป็น เพราะจะทำให้เกิดการไม่ไว้วางใจ และเป็นศัตรูต่อกันและกัน แนวคิดที่เป็นกุญแจใหม่นี้ ก็คงเหมือนกับการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จัดการกับพฤติกรรมที่มีรูปแบบต่างกัันนั้นก็คือ ความยืดหยุ่น โดยต้องสามารถที่จะ “อ่อนเข้าหา” ให้มากที่สุดที่จะทำได้เพื่อปรับเข้าหาลักษณะการตัดสินใจของบุคคลอื่น ๆ ทั้งนี้เพื่อรักษาสัมพันธภาพที่ดีงามไว้ให้ได้เมื่อเป็นเช่นนั้นบุคคลลักษณะอื่น ๆ ย่อมจะนำจุดแข็งในตัวออกมาใช้แทน ที่จะใช้จุดอ่อนในขณะที่อยู่ในกระบวนการที่ต้องตัดสินใจ

วัชร ฐวธรรม ได้เสนอแนะแนวทางการจัดการกับบุคคลต่างลักษณะ ด้วยประสิทธิผลไว้ ดังนี้

บุคคลลักษณะเฉียบขาด เมื่อต้องจัดการกับบุคคลประเภทเฉียบขาด ควรต้องเสนอผลสรุปก่อนแล้วจึงให้รายละเอียดเมื่อถูกถาม จมองในแง่บวกและหลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ส่วนตนหลีกเลี่ยงการแสดงออกในความไม่แน่ใจ หนักแน่นในตำแหน่งหน้าที่ของตน ตรงเวลาและจัดการกับทุกสิ่ง เป็นเชิงธุรกิจโดยไม่ข้องแวะกับเรื่องส่วนตัวไม่ต้องหวังที่จะได้รับความอบอุ่นเป็นกันเองจากการปฏิสัมพันธ์ จงสร้างศรัทธาด้วยการแสดงผลผลิตจงอย่าเข้าไปพิจารณาความคิดของบุคคลประเภทเฉียบขาด หากเห็นค่าของสัมพันธภาพและงาน

บุคคลลักษณะยืดหยุ่น เมื่อต้องปฏิสัมพันธ์กับบุคคลที่มีลักษณะยืดหยุ่น จมองหาความคิดเห็นที่ใหม่ ๆ และนำมาเสนอแนะ จงแสดงความคิดเห็นริเริ่มและว่องไวเพราะว่าความสำคัญของเรื่องอยู่ที่การกระทำจงอย่าเปลี่ยนเรื่องเร็วเกินไปหรืออย่าทำให้เรื่องสับสนมากเกินไป จงพยายามทำให้การสนทนาเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และรักษาการปฏิสัมพันธ์ให้อยู่ในลักษณะรื่นรมย์ แต่อย่าให้เป็นเรื่องส่วนตัวเกินไปจงสร้างผลงานด้วย การเสี่ยงลงทุนใหม่ ๆ และจงอย่าถามหาคำแนะนำอย่างกันเองทำตนสบาย ๆ คลายความเครียด ไม่ควรนำรายละเอียดเข้ามาสนทนาและทำใจเปิดรับข้อเสนอแนะใหม่ ๆ

บุคคลลักษณะแบ่งชั้น เมื่อต้องจัดการกับบุคคลประเภทแบ่งชั้น จงพยายามเรียนรู้ให้เร็วที่สุดว่าบุคคลลักษณะนี้มีค่านิยมสำคัญ ๆ ที่อะไร และชอบใช้วิธีใดในการกระทำสิ่งต่าง ๆ แล้วจงพยายามสัมพันธ์ข้อเสนอแนะของผู้บริหารเข้ากับค่านิยมและวิธีการต่าง ๆ โดยนำเสนอทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลและข้อสรุป จงหวังให้บุคคลลักษณะแบ่งชั้นเป็นคน “แก้ไข” และทำข้อเสนอแนะของผู้บริหารใหม่หมด และอย่าได้เถียงเกินความจำเป็นโดยเฉพาะอย่างยิ่งไม่ได้เถียงจนถึงขั้น “เอาชนะ” และอย่าได้เถียงต่อหน้าบุคคลอื่น จงพิจารณาคำตอบของและหลีกเลี่ยงความรวดเร็วในการให้คำตอบ สร้างความ

เคารพนับถือโดยการฟังอย่างดีและพยายามให้มีข้อเสียที่มีค่าเป็นศูนย์

บุคคลลักษณะบูรณาการ วิธีดีที่สุดที่จะใช้จัดการกับบุคคลประเภทบูรณาการคือการเสนอปัญหาที่ตรงกันข้ามกับข้อสรุป . การแก้ไขการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้บริหารจะต้องมีลักษณะละเอียดละออและตั้งอยู่บนแหล่งข้อมูลจำนวนมาก จงหลีกเลี่ยงความเด็ดขาด และเตรียมใจให้พร้อมที่จะอภิปรายปัญหา ที่นอกเรื่องและยาวนาน หลีกเลี่ยงการเป็นคู่แข่งและพยายามหาความร่วมมือ ยอมรับและสื่อความรู้สึกนึกคิดต่อกันและกัน และวางแผนทำในสิ่งที่ตนควบคุมได้ตระหนักในความสนใจ ที่บุคคลประเภทบูรณาการมีในตัวของผู้บริหารเปิดเผยและจริงใจ¹⁷

ตัวแบบของการตัดสินใจ

เนื่องจากการตัดสินใจ มีส่วนเกี่ยวข้องกับสิ่งต่าง ๆ มาก อาทิ ด้านสาขาวิชา มีวิชาที่เกี่ยวข้องหลายสาขา เช่น เศรษฐศาสตร์ วิจัยปฏิบัติการ ปรัชญา รัฐศาสตร์ จิตวิทยา สังคมวิทยาและนโยบายธุรกิจ เป็นต้น ด้านกิจกรรม มีกิจกรรมเกิดขึ้นหลายระดับ เป็นต้นว่า ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับหน่วยงาน ด้านตัวแปร มีตัวแปรในการตัดสินใจมาก เช่น สมรรถภาพทางความคิดของผู้ตัดสินใจ การสื่อสารความคิด และค่านิยมระหว่างบุคคล การคำนวณทางคณิตศาสตร์ที่จะระบุทางเลือกสูงสุด เป็นต้น

พวงเพชร วัชรอยู่ ได้เสนอตัวแบบ (Model) ของการตัดสินใจ ดังนี้¹⁸

1. ตัวแบบคลาสสิก : ยุทธศาสตร์การทำให้ได้สูงที่สุด

(The Classical Model : An Optimizing Strategy)

ตัวแบบคลาสสิก ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า การตัดสินใจควรมีเหตุผลที่สมบูรณ์ที่ดีแสวงหาทางเลือกที่เป็นไปได้ที่ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์

ตัวแบบนี้ ไม่รู้จะเป็นประโยชน์อย่างกว้างขวางแก่ผู้บริหารนัก ค่อนข้างจะเป็นอุดมคติเพราะการที่จะให้มีข้อมูลข่าวสารที่สมบูรณ์ที่สุดไม่อาจมีขึ้นได้ง่ายนักและสมรรถภาพหรือคุณสมบัติที่จำเป็นในการตัดสินใจแบบนี้ไม่อาจพบได้ในโลกของการบริหารที่เป็นจริง

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

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตัวแบบการบริหารนี้ ผู้ริเริ่มคือ Simon ซึ่งมีความเห็นว่าตัวแบบคลาสสิก (Classic Model) นั้นมีข้อจำกัด ตรงที่ทางเลือกที่ดีที่สุดนั้นเกิดขึ้นได้ยาก จึงหันมาใช้ยุทธศาสตร์ความพอใจโดยพยายามหาคำอธิบายที่จะช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจ

ตัวแบบนี้มาจากความเชื่อถึงพื้นฐานของ Litchfield และของ Simon ดังต่อไปนี้

1. กระบวนการตัดสินใจ เป็นวงจรของเหตุการณ์ซึ่งประกอบด้วย การระบุและวินิจฉัยปัญหาซึ่งสะท้อนออกมาเป็นแผนเพื่อบรรเทาปัญหา การเริ่มวางแผนและการวัดความสำเร็จของแผน
2. การบริหารเป็นกระบวนการตัดสินใจโดยบุคคล กลุ่มบุคคลในหน่วยงานนั้น ๆ
3. การมีเหตุผลที่สมบูรณ์ในการตัดสินใจนั้น เป็นสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ ฉะนั้นผู้บริหารจึงแสวงหาสิ่งที่เป็จริง ที่เพียงทำให้เป็นที่พอใจได้เท่านั้น เพราะเขาไม่มีความรู้ความสามารถ และสมรรถภาพพอที่จะทำให้กระบวนการตัดสินใจบรรลุผลสูงสุดได้
4. หน้าที่พื้นฐานในการบริหาร คือการจัดสภาพแวดล้อมที่จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ในการตัดสินใจเพื่อที่จะให้พฤติกรรมของแต่ละบุคคล มีเหตุผลทั้งจากมุมมองของแต่ละบุคคล และขององค์การ
5. กระบวนการตัดสินใจเป็นรูปแบบทั่วไปของการปฏิบัติที่พบในการบริหารภารกิจต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล
6. กระบวนการตัดสินใจจะเกิดขึ้นคล้ายกันในหน่วยงานที่มีความซับซ้อนมาก จากความเชื่อพื้นฐานทั้ง 6 ประการดังกล่าว ทำให้ทฤษฎีนี้มีรูปแบบการตัดสินใจที่เป็นวัฏจักรมีพฤติกรรมที่เกิดขึ้นหมุนเวียนกันไปเป็นลำดับ คือ (1) การรู้และนิยามปัญหา (2) เริ่มแผนปฏิบัติซึ่งประกอบด้วย การวางแผนโครงการ การสื่อสาร การดูแลและประเมินผล (3) พัฒนาแผนหรือวางแผนแนวทางวิธีปฏิบัติ (4) กำหนดเกณฑ์ที่เหมาะสมเพื่อการลงมติ (5) วิเคราะห์ปัญหา โดยจัดประเภทรวบรวมข้อมูล และระบุปัญหาที่ต้องการจัดการแม้วัฏจักรนี้จะมีลำดับความสำคัญ และมีขั้นตอนการปฏิบัติที่เป็นวงจรหมุนรอบอย่างต่อเนื่องก็ตามยังมีข้อแม้ว่าการปฏิบัติจริงนั้นอาจเริ่มตรงจุดใดก็ได้

ยุทธศาสตร์นี้ หากต้องการใช้ให้บังเกิดผลดีควรอยู่ภายใต้การนำของผู้บริหาร คือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. ผู้นำต้องกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ เหตุผล และผลประโยชน์ เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ได้ผลที่สร้างความพอใจให้ทั้งบุคคลและหน่วยงาน

2. ผู้นำต้องกำหนดขอบข่ายการตัดสินใจที่สามารถสร้างความสมเหตุสมผลให้เกิดขึ้น เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถหาเหตุผลที่สมบูรณ์มาตัดสินใจได้

3. ผู้นำต้องจำกัดทางเลือกให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจัดสิ่งแวดล้อมที่ทำให้บทบาทแคบและชัดเจน

4. ผู้นำต้องกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน เลือกวิธีทำงานที่เหมาะสม และเมื่อเป้าหมายนั้นบรรลุผล ก็นำกลับมาใช้เป็นแนวทาง เพื่อดำเนินสู่เป้าหมายอื่น เช่นนี้เรื่อยไป

3. ตัวแบบส่วนที่เพิ่ม : ยุทธศาสตร์การจำกัดการเปรียบเทียบอย่างต่อเนื่อง (The Incremental Model : A Strategy of Successive Limited Comparisons)

ตัวแบบส่วนที่เพิ่ม เป็นแนวคิดของ Linblom โดยเป็นตัวแบบที่เกิดจากการเปรียบเทียบตัวแบบคลาสสิก และตัวแบบบริหาร ทำให้ได้ตัวแบบใหม่ที่เชื่อว่ามีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น มีลักษณะการปฏิบัติดังนี้

1. การตั้งจุดประสงค์และการกำหนดทางเลือกเกิดขึ้นพร้อมกัน

2. การตัดสินใจที่ดีคือ การที่ผู้ตัดสินใจทั้งหลายเห็นชอบด้วย โดยไม่คำนึงถึงวัตถุประสงค์

3. จำนวนทางเลือกจะลดลงอย่างมากหากพิจารณาเฉพาะทางเลือกที่คล้ายกันในสภาพปัจจุบัน

4. การวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจถูกจำกัดที่ความแตกต่างระหว่างเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับทางเลือกที่กำหนดขึ้น

5. วิธีการตัดสินใจที่หลีกเลี่ยงการใช้ทฤษฎี มักจะใช้การเปรียบเทียบทางเลือกอย่างต่อเนื่อง

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

ผู้บริหารหลายคนต้องตัดสินใจด้วยข้อมูลที่มีอยู่เพียงบางส่วน โดยไม่มีเวลาพอที่จะวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจได้ Amitai Etzioni ได้เสนอตัวแบบการตัดสินใจดั้งเดิมของเขาขึ้นมาใหม่ ซึ่งสามารถครอบคลุมความ

ซับซ้อนและความไม่แน่นอนต่าง ๆ ที่นับวันเพิ่มมากขึ้น และผู้บริหารต้องเผชิญอยู่ทุกคนเขาเรียกตัวแบบการตัดสินใจของเขาว่า “การตัดสินใจอย่างถ่อมตน” (Humble Decision Making) มีชื่อเรียกเป็นทางการว่า “การพิเคราะห์ผสม” (Mixed Scanning) หรือ “การตัดสินใจที่ปรับเปลี่ยนได้” (Adaptive Decision Making) เป็นตัวแบบที่รวมเอาตัวแบบบริหารกับตัวแบบที่เพิ่มเข้าด้วยกัน

ตัวแบบพิเคราะห์ผสม คือการผสมผสานของการตรวจสอบข้อมูลทั้งด้านดีและด้านลึกลับการพิจารณาข้อเท็จจริงอย่างกว้าง ๆ และทางเลือกต่าง ๆ พร้อมรายละเอียดของการตรวจสอบซึ่งเน้นการใช้กับกลุ่มย่อยของข้อเท็จจริง และทางเลือกต่าง ๆ นั้น การตัดสินใจในระดับสูง (ในนโยบาย) ซึ่งเป็นการตัดสินใจพื้นฐานถูกนำมาผนวกเข้ากับการตัดสินใจในระดับต่ำ (ในรายละเอียด) ทำให้การตัดสินใจในระดับสูงได้ผล ตัวแบบพิเคราะห์ผสมรวมเอาความมีเหตุผลและความเข้าใจของตัวแบบบริหารมาไว้ พร้อมกับรวมเอาความยืดหยุ่นและการถือประโยชน์เป็นสำคัญ ของตัวแบบส่วนที่เพิ่มเข้าไว้ด้วย

ตัวแบบพิเคราะห์ผสมนี้ มีรากฐานมาจากการแพทย์ เป็นวิธีการที่นักวิทยาศาสตร์กายภาพใช้ตัดสินใจได้อย่างได้ผล ไม่เหมือนตัวแบบส่วนที่เพิ่มคือแพทย์จะต้องรู้ว่าต้องทำอะไรให้ได้ผลและส่วนใดของร่างกายที่ควรได้รับการเอาใจใส่อย่างเต็มที่ ยิ่งไปกว่านี้ยังไม่เหมือนกับผู้ตัดสินใจที่แสวงหาสิ่งที่ดีที่สุดคือไม่ได้เอาธุระเรื่องการวินิจฉัยแรกเริ่มกับทุกสิ่งที่มีอยู่ทั้งหมด ไม่ได้คอยรู้ประวัติบุคคลทุกแง่ทุกมุม และไม่ได้คอยข้อมูลเชิงวิทยาศาสตร์ก่อนเริ่มการทดลองการรักษา แต่แพทย์จะสำรวจอาการของผู้ป่วยเริ่มทดลองการรักษาและถ้าไม่ได้ผลจะพยายามใช้วิธีอื่น ๆ อีก

Hoy และ Miskel กล่าวว่ากฎของตัวแบบพิเคราะห์ผสมมีความชัดเจน วิธีการปรับเปลี่ยนทุกวิธีที่อยู่ในกฎเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทางการศึกษาอาจนำไปใช้ได้เป็นอย่างดี และเป็นวิธีการที่รวมเอาลักษณะยืดหยุ่นรอบคอบ และความเป็นไปได้จากความรู้ที่มีบางส่วนเหล่านี้เข้าไว้ด้วย

กฎของตัวแบบพิเคราะห์ผสมได้แก่

1. การเน้นการลองผิดลองถูก เป็นสิ่งที่เหมาะสมอย่างยิ่งต่อการนำมาดัดแปลงใช้กับความรู้ที่มีอยู่บ้างแล้ว วิธีการมีอยู่ 2 ส่วน คือจุดที่เริ่มต้นในการแสวงหาทางเลือกและตรวจสอบผลเป็นระยะเพื่อปรับและเปลี่ยนวิธีการกระทำ อีกส่วนหนึ่งคือรู้ว่าแม้ความจริงจะพลาดข่าวสารที่สำคัญแต่ผู้บริหารก็จะต้องปฏิบัติหน้าที่ จึงมีการตัดสินใจด้วยข้อมูลเป็นบางส่วนแล้วค่อย ๆ ดูแลปรับให้เข้าสู่ข้อมูลใหม่ การนำยุทธศาสตร์การดัดแปลงมาใช้

คือหลักของการปรับเปลี่ยน การยอมรับที่จะเปลี่ยนแปลงการกระทำเป็น สิ่งที่เป็นสิ่งสำคัญคือผู้บริหารต้องมองว่า การตัดสินใจแต่ละครั้งเป็นการทดลอง เป็นการคาดหวังที่จะปรับปรุงได้

2. การรอเวลา ซึ่งไม่ใช่สิ่งที่เลวร้ายเสมอไป ที่จริงแล้วคือการดัดแปลงปรับเปลี่ยนอีกวิธีหนึ่งซึ่งเกิดจากความรู้เพียงส่วนเดียว การคอยเวลาอาจช่วยให้รวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมได้มากขึ้นและทำให้ได้พิจารณาทางเลือกใหม่ ความถี่ของผลลัพธ์คือผลตอบแทนของความล่าช้า การตัดสินใจในระยะเวลาใกล้เคียงกัน และการแบ่งขั้นตอนการทำงาน คือ กลยุทธ์ 2 ประการ ในการถ่วงเวลาซึ่งมีความหมายต่อการตัดสินใจ

3. การลดการเสี่ยง เป็นกลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนอีกวิธีหนึ่ง ยิ่งการคาดคะเนผลลัพธ์มีความแน่นอนน้อยเท่าใด ก็ยิ่งจะต้องนำทางเลือกหลาย ๆ ทางมาใช้ ซึ่งแน่นอนว่าทั้ง 2 วิธีนี้จะนำไปสู่ทิศทางที่ต้องการ

4. การทบทวนการตัดสินใจ ถือว่าเป็นกลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนอีกวิธีหนึ่งถ้าหากว่าการตัดสินใจไม่สามารถทบทวนได้ในเวลาต่อ ๆ มา โดยไม่ทำให้เสียค่าใช้จ่ายมากนักจะมีประโยชน์มากต่อยุทธศาสตร์การตัดสินใจที่เป็นการทดลองและอยู่ในช่วงเวลาที่ปรับเปลี่ยนได้ การทบทวนการตัดสินใจหลาย ๆ ครั้ง เป็นการหลีกเลี่ยงต่อการผูกมัดการกระทำที่มากจนเกินไป เมื่อมีข้อมูลเพียงบางส่วนเท่านั้น¹⁹

โดยสรุปแล้ว ตัวแบบพิเคราะห์ผสมมีลักษณะเด่นหลายประการ ดังนี้

1. นโยบายที่กว้างซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมได้
2. การตัดสินใจที่ดีทำให้ได้ผลเป็นที่น่าพอใจและสอดคล้องกับนโยบายของ

องค์การ

3. การแสวงหาทางเลือก จำกัดเฉพาะสิ่งที่ใกล้เคียงกับปัญหา
4. ขบวนการที่ใช้วิเคราะห์ขึ้นอยู่กับข้อสมมุติฐาน ที่ว่า แม้มีข้อมูลสำคัญ

ขาดหายไปแต่ก็จำเป็นต้องปฏิบัติ

5. ทฤษฎี ประสบการณ์และการเปรียบเทียบอย่างต่อเนื่องมักจะถูกนำมาใช้พร้อม ๆ กัน

กลยุทธ์ในการตัดสินใจ อาจจัดลำดับตามความสามารถที่จะเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ที่เพิ่มความไม่แน่นอนและความขัดแย้ง ถ้าการตัดสินใจทำได้ง่าย มีข้อมูลที่สมบูรณ์และมีความแน่นอนไม่มีความขัดแย้งเช่นนี้ ก็เหมาะที่จะใช้กับกลยุทธ์แบบคลาสสิก แต่ถ้าไม่แน่นอนและมีความขัดแย้ง ก็เหมาะที่จะใช้กับตัวแบบบริหารถ้าเมื่อใดไม่มีการกำหนดทางเลือกที่เหมาะสม หรือผลลัพธ์จากทางเลือกนั้นคาดคะเนไม่ได้ก็เหมาะที่จะใช้ตัวแบบส่วนที่เพิ่มส่วนตัวแบบพิเคราะห์ผสมนั้น เหมาะสำหรับการใช้ตัดสินใจได้ทุกสถาน

การณ์ เพราะรวมเอาหลายกลยุทธ์เข้าไว้ด้วยกัน

การบริหารงานของของกรมอาชีวศึกษา

กรมอาชีวศึกษามีหน้าที่และภารกิจหลักในการจัดการศึกษาและฝึกอบรมวิชาชีพ เพื่อผลิตกำลังคนในระดับช่างฝีมือ ช่างฝีมือและช่างเทคนิค ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสนองความต้องการของตลาดแรงงาน รวมทั้งการประกอบอาชีพอิสระ โดยการจัดการศึกษาและฝึกอบรมใน 5 ประเภทวิชา คือ ประเภทวิชาช่างอุตสาหกรรม คหกรรมศาสตร์ และศิลปหัตถกรรม ในการจัดการศึกษาและฝึกอบรมวิชาชีพของกรมอาชีวศึกษาแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้²⁰

1. จัดการเรียนการสอนในระบบโรงเรียน กรมอาชีวศึกษาดำเนินการจัดใน 4 หลักสูตร ดังนี้

1.1 หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) รับผู้สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 หรือเทียบเท่าเข้าศึกษาต่อ 3 ปี เมื่อสำเร็จการศึกษาจะได้รับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ตามสาขาวิชาที่เลือกเรียน

1.2 หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) รับผู้สำเร็จการศึกษาระดับ ปวช. 3 เข้าศึกษา 2 ปี เมื่อสำเร็จการศึกษาจะได้รับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ตามสาขาวิชาที่เลือกเรียน

1.3 หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิค (ปวท.) รับผู้สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เข้าศึกษา 2 ปี เมื่อสำเร็จการศึกษาจะได้รับประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิค (ปวท.) ตามสาขาวิชาที่เลือกเรียน

1.4 หลักสูตรประกาศนียบัตรครูเทคนิคชั้นสูง (ปทส.) รับผู้สำเร็จการศึกษาระดับ ปวส. 3 เข้าศึกษาต่อ 2 ปี เมื่อสำเร็จการศึกษาจะได้รับประกาศนียบัตรครูเทคนิคชั้นสูง ซึ่งมีศักดิ์และสิทธิ์เทียบเท่าปริญญาตรีตามสาขาวิชาที่เลือกเรียน

2. จัดการเรียนการสอนหลักสูตร ปวช. พิเศษ (อศ.กช.) รับผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษา (ประถมศึกษา) ซึ่งเป็นเยาวชนที่มีประสบการณ์ในงานเกษตร 2 - 3 ปี อายุระหว่าง 15 - 25 ปี เข้ารับการศึกษาในวิทยาลัยเกษตรกรรม อาจกลับไปปฏิบัติงานฟาร์มในไร่นาของตนเอง และกลับมาศึกษาต่อให้ครบจำนวนหน่วยกิตในหลักสูตร ในขณะเดียวกันนักศึกษาวิชาสามัญหลักสูตรเร่งรัดได้รับวุฒิ ม.3 หรือเทียบเท่า จบการศึกษาแล้วจะได้รับประกาศนียบัตรวิชาชีพพิเศษ ปัจจุบันดำเนินการสอนในสาขาวิชาเกษตรกรรม

3. จัดการเรียนการสอนและฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้น ซึ่งมีการจัดตั้งทั้งในและ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไปว่ากรณีนี้อย่างสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นอกสถานศึกษา เพื่อบริการวิชาชีพแก่ชุมชน แบ่งออกเป็น 4 หลักสูตร คือ

3.1 หลักสูตรประกาศนียบัตรช่างฝีมือ (ปชม.) รับผู้สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 เข้าศึกษาวิชาชีพ 1 ปี หรือ 1,350 ชั่วโมง เมื่อสำเร็จการศึกษาจะได้รับประกาศนียบัตรช่างฝีมือ (ปชม.) ตามสาขาวิชาที่เลือกเรียน

3.2 หลักสูตรวิชาชีพพระยะสัน รับสมัครประชาชนทั่วไปหรือผู้สนใจที่สำเร็จการศึกษามัธยมศึกษาเป็นอันดับต้นๆ เข้าศึกษาหลักสูตรวิชาชีพพระยะสันซึ่งมีระยะเวลาแตกต่างกันตามเนื้อหาวิชา เช่น หลักสูตร 45 , 75 , 100 , 120 และ 225 ชั่วโมง ในสาขาวิชาต่าง ๆ เมื่อผ่านการศึกษาแล้วจะได้รับใบสำคัญรับรองความรู้สามารถนำความรู้ไปประกอบอาชีพได้

3.3 หลักสูตรเสริมวิชาชีพชั้นมัธยม เป็นหลักสูตรวิชาชีพที่จัดการเรียนการสอนให้แก่นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น และตอนปลายของโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา และโรงเรียนเอกชน

3.4 หลักสูตรฝึกอบรมวิชาชีพในงานบริการวิชาการด้านเกษตรกรรม โดยจัดฝึกอบรมวิชาชีพเกษตรกรรมระยะสั้นแก่เกษตรกรในพื้นที่ และเกษตรกรเคลื่อนที่ โดยออกไปให้บริการความรู้แก่เกษตรกรในชนบท

กรมอาชีวศึกษาจัดแบ่งส่วนราชการ ออกเป็นหน่วยงานระดับกอง 12 กอง ประกอบด้วย กองสถานศึกษา 4 กอง กองสนับสนุน 8 กอง และสำนักงาน 4 หน่วยงาน ซึ่งมีฐานะเทียบเท่ากอง ซึ่งตั้งขึ้นเป็นการภายใน ตามประกาศของกรมอาชีวศึกษา นอกจากนี้ยังมีหน่วยงานระดับชาติ คือ กรอ.พอ. ซึ่งกรมอาชีวศึกษาดำเนินการในฐานะเลขานุการ ดังนี้

1. สำนักงานเลขานุการกรม
2. กองการเจ้าหน้าที่
3. กองคลัง
4. กองแผนงาน
5. กองวิทยาลัยเทคนิค
6. กองวิทยาลัยเกษตรกรรม
7. กองวิทยาลัยอาชีวศึกษา
8. กองการศึกษาอาชีพ
9. กองออกแบบและก่อสร้าง
10. กองบริการเครื่องจักรกล
11. หน่วยศึกษานิเทศน์

12. สถาบันพัฒนาครูอาชีวศึกษา
13. สำนักงานโครงการพิเศษ
14. สำนักงานผู้ตรวจราชการกรม

การบริหารสถานศึกษา กรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดระเบียบเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาเป็นไปตามนโยบายที่กรมอาชีวศึกษากำหนด จึงได้ออกระเบียบว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ. 2529 เป็นฉบับที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ซึ่งได้กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ดังต่อไปนี้²¹

1. บริหารสถานศึกษาตามที่กรมอาชีวศึกษาหรือกระทรวงศึกษาธิการมอบหมาย
2. บริหารสถานศึกษาตามคำสั่ง คำแนะนำ คำชี้แจงของผู้มีอำนาจหน้าที่ซึ่งไม่ขัดต่อกฎหมาย ระเบียบ แบบแผน คำสั่ง หรือคำวินิจฉัยของกรมอาชีวศึกษาหรือกระทรวงศึกษาธิการ
3. บริหารสถานศึกษาตามนโยบายของรัฐบาล และแผนการศึกษาแห่งชาติ
4. กำหนดแผนงาน ดำเนินงาน สิ่งงานและมอบหมายงาน ประสานงาน ควบคุม ติดตามผลของหน่วยงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา รับผิดชอบในเรื่องการเงินและทรัพย์สินอื่น ๆ ของสถานศึกษา
5. กำหนดระเบียบ ข้อบังคับ เกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษา โดยความเห็นชอบของกรมอาชีวศึกษา
6. ปกครองบังคับบัญชาข้าราชการครู อาจารย์ พนักงานเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสถานศึกษา
7. ประเมินผลงาน พิจารณาความดีความชอบ พิจารณาโทษสั่งลงโทษผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา
8. ปกครอง อบรมและพิจารณาลงโทษนักเรียน นักศึกษาหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ
9. วินิจฉัย สั่งการ เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับสถานศึกษาตามอำนาจหน้าที่
10. อนุมัติผลการสอบทุกระดับการศึกษาในสถานศึกษา และรายงานผลการเรียนของผู้สำเร็จการศึกษา ให้กรมอาชีวศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ข้อทราบภายใน 30 วัน นับตั้งแต่วันอนุมัติผลการสอบ

11. วิเคราะห์ประเมินผล รวบรวมข้อมูลและจัดทำสถิติต่าง ๆ ของสถานศึกษา

12. นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษามาใช้ และเผยแพร่ให้ผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อนำไปปรับปรุงการเรียนการสอน และการปฏิบัติงานในสถานศึกษา

13. เป็นผู้นำในการสร้างเสริมความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง ชุมชน

14. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย¹⁷

เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อยตามวัตถุประสงค์ และนโยบายของกรมอาชีวศึกษาตามระเบียบดังกล่าว จึงได้แบ่งหน่วยงานภายในสถานศึกษาออกเป็น 4 ฝ่าย โดยแต่ละฝ่ายจะมีผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบดูแล แต่ละฝ่ายจะแบ่งเป็นหน่วยงาน/แผนกย่อย ๆ ลงไปอีก ซึ่งในระดับฝ่ายจัดแบ่งดังนี้

1. ฝ่ายส่งเสริมการศึกษา
2. ฝ่ายกิจการนักเรียนนักศึกษา
3. ฝ่ายวางแผนและพัฒนา
4. ฝ่ายวิชาการ

การบริหารสถานศึกษาที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายและนโยบายของการจัดการศึกษานั้น จำเป็นต้องอาศัยการบริหารอย่างมีระบบ โดยมอบหมายให้ผู้ช่วยผู้อำนวยการ 4 ฝ่ายรับผิดชอบ และในแต่ละฝ่ายจะมีการแบ่งเป็นงาน / แผนกวิชา / คณะวิชา เพื่อเป็นการมอบหมายอำนาจและความรับผิดชอบ นอกจากนี้แล้วผู้บริหารต้องมีเทคนิควิธีการและทักษะของการบริหารงาน รวมทั้งเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง เช่น บทบาทในการเป็นผู้กำกับทิศทาง ผู้วางแผน ผู้วินิจฉัยสั่งการ ผู้ประสานงาน ผู้จัดระบบงานและผู้บริหารการเรียนการสอน

การจัดกลุ่มอาชีวศึกษาจังหวัดและกลุ่มอาชีวศึกษาภาค

กรมอาชีวศึกษาได้ จัดกลุ่มอาชีวศึกษาจังหวัดและกลุ่มอาชีวศึกษาภาค ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษาที่อยู่ใกล้เคียงกัน ได้มีการร่วมมือประสานงานและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในทางวิชาการ การบริหารและกิจกรรมอื่น ๆ ตามความเหมาะสม เพื่อเป็นการยกระดับและปรับปรุง พัฒนาคุณภาพของการจัด

อาชีวศึกษาให้สูงขึ้นและมีมาตรฐานใกล้เคียงกัน กรมอาชีวศึกษาจึงได้วางระเบียบขึ้น เรียกว่าระเบียบกรมอาชีวศึกษา ว่าด้วยการจัดกลุ่มอาชีวศึกษาจังหวัด และอาชีวศึกษาภาค พ.ศ. 2534 ดังนี้²¹

“อาชีวศึกษาจังหวัด” หมายความว่า สถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษาแห่งเดียว หรือหลายแห่งในแต่ละจังหวัดหรือสถานศึกษาในกรุงเทพมหานคร ซึ่งรวมกันเป็นกลุ่มอาชีวศึกษาจังหวัด

“อาชีวศึกษาภาค” หมายความว่า อาชีวศึกษาจังหวัดซึ่งตั้งอยู่ในหลายเขต การศึกษารวมกันเป็นกลุ่มอาชีวศึกษาระดับภาค ประกอบด้วย

1. กลุ่มอาชีวศึกษาภาคกลาง
2. กลุ่มอาชีวศึกษาภาคเหนือ
3. กลุ่มอาชีวศึกษาภาคใต้
4. กลุ่มอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
5. กลุ่มอาชีวศึกษาภาคตะวันออก

กลุ่มอาชีวศึกษาภาคประกอบไปด้วยสถานศึกษาประเภทต่าง ๆ ดังนี้

1. วิทยาลัยเทคนิค
2. วิทยาลัยอาชีวศึกษา
3. วิทยาลัยเกษตรกรรม
4. วิทยาลัยสารพัดช่างและวิทยาลัยการอาชีพ

คณะกรรมการอาชีวศึกษาภาค ซึ่งกรมอาชีวศึกษาแต่งตั้ง ประกอบด้วยผู้แทนซึ่งดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดละ 1 คนกับให้มีผู้บริหารสถานศึกษาในภาคเป็นผู้แทนสถานศึกษาประเภทวิทยาลัยเกษตรกรรม ประเภทวิทยาลัยเทคนิค ประเภทวิทยาลัยอาชีวศึกษา ประเภทวิทยาลัยสารพัดช่างและวิทยาลัยการอาชีพอีกประเภทละ 2 คน เป็นกรรมการโดยให้เลือกตั้งประธาน 1 คน และรองประธานอีก 4 คน และให้ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยและพัฒนาอาชีวศึกษาภาค เป็นกรรมการและเลขานุการ

จากโครงสร้างระบบการจัดกลุ่มอาชีวศึกษาภาคดังกล่าวข้างต้น เป็นการกระจายอำนาจในการบริหารไปสู่ภูมิภาค ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารงานได้สะดวก และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การมอบอำนาจหน้าที่

นักบริหารได้ให้ความหมายของการมอบอำนาจหน้าที่ไว้ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สมยศ นาวิการ ได้ให้ความหมายไว้ว่า การมอบหมายงาน (Delegating) หมายถึง การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับผู้อื่น เพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะการมอบหมายอำนาจหน้าที่โดยผู้บังคับบัญชานั้น ย่อมจะเป็นกลไกที่จำเป็นต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพขององค์การ²²

ส่วนสุชาติ ประชากุล ได้อธิบายความแตกต่างของคำว่า การมอบอำนาจหน้าที่กับการมอบหมายงานไว้ ดังนี้

การมอบหมายหน้าที่กับการมอบหมายงาน ความจริงแล้ว การมอบอำนาจหน้าที่ก็รวมถึงการมอบหมายงานนั่นเอง เพราะการมอบหมายงานต้องมอบอำนาจหน้าที่ให้ด้วย มีลักษณะแตกต่างกันอยู่ในสาระสำคัญ คือว่า การมอบอำนาจหน้าที่เป็นการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติในลักษณะที่เด็ดขาดกว่า กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาควบคุมน้อย ให้อำนาจวินิจฉัยสั่งการได้บ้าง และมีอิสระพอสมควรในการวางแผนดำเนินงาน ส่วนการมอบหมายงานนั้นผู้มอบเป็นผู้ควบคุมอย่างใกล้ชิด ผู้มอบเป็นผู้วางแผน กำหนดวิธีดำเนินงานให้ และเป็นผู้ตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ผู้รับมอบไม่มีอิสระในการดำเนินงานตามที่ตนเห็นสมควร ต้องฟังคำสั่งของผู้มอบทุกอย่าง ส่วนความหมายของการมอบอำนาจหน้าที่นั้น หมายถึง ผู้บังคับบัญชาโอนหรือให้อำนาจหน้าที่และสร้างภาวะการรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรืออีกนัยหนึ่งคือ หลักของการทำงานให้สำเร็จด้วยน้ำมือของผู้อื่นและผู้อื่นพอใจด้วย โดยผู้มอบอำนาจมีอิสระพอสมควรที่จะดำเนินการได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์²³

ในการมอบอำนาจหน้าที่ จุมพล สวัสดิยากร ได้กล่าวถึงหลักการปฏิบัติ ดังนี้

1. หลักการเกี่ยวกับตัวบุคคลที่รับมอบหมาย
 - 1.1 ต้องมอบหมายงานที่เขาถนัดหรือมีความรู้ความสามารถ คือ การใช้คนให้ถูกกับงานหรือนิสัยของเขา (Put the right man into the right job)
 - 1.2 มอบให้พอดีกับสติกำลังของผู้รับมอบ ไม่เกินกำลังความสามารถหรือน้อยกว่าที่ควร
 - 1.3 อย่าใช้คน ๆ เดียว ต้องพยายามใช้หรือมอบให้ทั่วถึงกัน
 - 1.4 ก่อนมอบ ต้องชี้แจง แนะนำ ถ้าไม่แน่ใจให้ซักซ้อม ฝึก

อบรมกันให้แน่ใจว่าจะมอบให้ทำอะไรตามแผนงาน

1.5 ผู้รับมอบ ต้องยินดีเต็มใจที่จะทำ ไม่ใช่จำใจหรือถูกบังคับให้ทำ

1.6 มอบแล้วต้องควบคุมและติดตามผล

2. หลักการเกี่ยวกับงานที่ควรมอบและไม่ควรมอบ

ปรกติหัวหน้าองค์การหรือนักบริหาร จะต้องมอบอำนาจหน้าที่หรือความรับผิดชอบให้ผู้อื่นให้มากที่สุด เท่าที่จะมอบได้ ให้เหลือไว้เท่าที่จำเป็นจริง ๆ บนโต๊ะทำงานของนักบริหารจะต้องสะอาดอยู่เสมอ หัวหน้างานจะต้องไม่ทำงานเอง นอกจากงานนโยบาย การวางแผนงาน การตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมงาน การประสานงาน และงานลับเฉพาะ งานที่ผู้บังคับบัญชาสั่งให้ทำเองโดยเฉพาะ กฎหมายระเบียบแบบแผนระบุว่าต้องทำเอง งานอื่นที่มีความสำคัญเป็นพิเศษ²⁴

การมอบหมายงานและการมอบอำนาจหน้าที่เนื่องจากกรมอาชีวศึกษาโดยอธิบดีกรมอาชีวศึกษาเจ้าสังกัด มีภาระหน้าที่มาก ต้องบริหารสถานศึกษาที่เพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมากในแต่ละปี ไม่สามารถที่จะสั่งงานหรือบริหารงานและการวินิจฉัยสั่งการไม่ทั่วถึง ทำให้งานเกิดความล่าช้า จึงได้กระจายอำนาจโดยกรมจะมอบอำนาจเป็นเรื่อง ๆ ไป โดยอาศัยกฎหมายและระเบียบรองรับ เช่น การมอบอำนาจการจัดซื้อ/จัดจ้าง ให้ผู้อำนวยการวิทยาลัยมีอำนาจสั่งซื้อสิ่งจ้างตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ การอนุมัติเบิกจ่ายเงิน การสั่งจ้างลูกจ้างประจำ การอนุญาตพานักเรียน นักศึกษาไปทัศนศึกษา การสั่งการให้ผู้ได้บังคับบัญชาเดินทางไปราชการ เป็นต้น การมอบอำนาจหน้าที่ในเรื่องต่าง ๆ ดังกล่าว ทำให้การบริหารงานเกิดความสะดวกรวดเร็วและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

เชิงอรรถ

¹ ประkob คุณารักษ์ และคนอื่น ๆ, “ตัวการทางวัฒนธรรมที่นำไปสู่
พฤติกรรมการตัดสินใจของหัวหน้าสถาบันการประถมศึกษาไทย,” กรุงเทพมหานคร :
สำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ, ม.ป.ป.), (อัดสำเนา)

² Wayne K.Hoy and Cecil G.Miskel, Educational Administration
Theory Research and Practice (Toronto : Random Houss, 1978), p. 181.

³ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์
ไทยวัฒนาพานิช, 2517), หน้า 191.

⁴ สมยศ นาวิการ, การตัดสินใจของผู้บริหาร (กรุงเทพมหานคร :
บรรณกิจ, 2529), หน้า 4-6.

⁵ เถาว์ลย์ นันทากิวัฒน์, หลักการจัดการ (กรุงเทพมหานคร :
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2520), หน้า 53-56.

⁶ กิติพันธ์ รุจิกุล, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา (กรุงเทพมหานคร :
โอเดียนสโตร์, 2529), หน้า 149-151.

⁷ ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริการ (กรุงเทพมหานคร :
ไทยวัฒนาพานิช, 2529), หน้า 177-178.

⁸ ประkob คุณารักษ์ และคนอื่น ๆ, เรื่องเดียวกัน, หน้า 51.

⁹ สมยศ นาวิการ, การบริหารตามสถานการณ์ (กรุงเทพมหานคร :
บรรณกิจ, 2529), หน้า 123-124.

¹⁰ Ruangrit Chuanta, "Institutional Image and Institutional Conflict : Perspectives in The Management of Conflict," (Ph.D Disertation, Technological University of The Philippines, 1987), pp. 33-35.

¹¹ ผุสดี รุมาคม, "นักบริหารหลังปี คศ. 1939," วารสารบริหารธุรกิจ ปีที่ 2 ฉบับที่ 4 (ตุลาคม 2521- ธันวาคม 2521), หน้า 108.

¹² ธงชัย สันติวงษ์, เรื่องเดียวกัน, หน้า 186.

¹³ ประกอบ คุณารักษ์ และคนอื่น ๆ, เรื่องเดียวกัน, หน้า 33-34.

¹⁴ Driver, M.J., and Mock, T.J. "Human Information Processing, Decision Style Theory and Accounting Information Systems Accounting Review," Vol.50, No.3 (July 1975), pp. 490-508.

¹⁵ Phillip L.Hunsaker and Anthony J.Alessandra, The Art of Managing People (New York : Hall, Inc., 1980), pp. 50-60.

¹⁶ วชิร ฐธรรม, ศิลปะการบริหารคน (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, ลาดพร้าว, 2534), หน้า 94-111.

¹⁷ เรื่องเดียวกัน, หน้า 104-110.

¹⁸ พวงเพชร วัชรอยู่, "ลักษณะบทบาทที่สัมพันธ์กับคนให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ," (ปริญญานิพนธ์ กศ.ด., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2536), หน้า 52-59.

¹⁹ Wayne K.Hoy and Cecil G.Miskel, op. cit., p. 181.

²⁰ อาชีวศึกษา กรม, “ระเบียบกรมอาชีวศึกษาว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ. 2529,” กรุงเทพมหานคร : สำนักงานเลขาธิการกรมอาชีวศึกษา, 2529. (อัดสำเนา)

²¹ อาชีวศึกษา กรม, รายงานประจำปี 2535 (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การส่งเคราะห์ทหารผ่านศึก, 2535), หน้า 13-16.

²² สมยศ นาวิการ, การบริหาร (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ดวงกมล, 2522), หน้า 237.

²³ สุชาติ ประชากุล, หลักการบริหารแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เจริญธรรม, 2512), หน้า 38-39.

²⁴ จุมพล สวัสดิยากร, หลักการบริหารและมนุษยสัมพันธ์ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สุวรรณภูมิ, 2520), หน้า 88-89.

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) ใช้เทคนิคการสำรวจ (Survey Technique) เปรียบเทียบลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิค กลุ่มภาคเหนือ ซึ่งกำหนดกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างการพัฒนาเครื่อง และสถิติวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ บุคลากรสังกัดวิทยาลัยเทคนิค
กลุ่มภาคเหนือ 14 แห่งประกอบไปด้วย

- วิทยาลัยเทคนิคกำแพงเพชร
- วิทยาลัยเทคนิคเชียงราย
- วิทยาลัยเทคนิคเชียงใหม่
- วิทยาลัยเทคนิคนครสวรรค์
- วิทยาลัยเทคนิคน่าน
- วิทยาลัยเทคนิคพะเยา
- วิทยาลัยเทคนิคพิจิตร
- วิทยาลัยเทคนิคพิษณุโลก
- วิทยาลัยเทคนิคเพชรบูรณ์
- วิทยาลัยเทคนิคแพร่
- วิทยาลัยเทคนิคลำปาง
- วิทยาลัยเทคนิคลำพูน
- วิทยาลัยเทคนิคสุโขทัย
- วิทยาลัยเทคนิคอุตรดิตถ์

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล สุ่มแบบเฉพาะเจาะจง ประกอบไปด้วย
ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าแผนกวิชา และหัวหน้างานของวิทยาลัย
เทคนิคกลุ่มภาคเหนือทั้งหมด

ตารางที่ 1 แสดงขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

สถานศึกษา	ผู้ช่วย ผู้อำนวยการ	หัวหน้า คณะวิชา	หัวหน้า แผนกวิชา	หัวหน้า งาน	รวม
1. วิทยาลัยเทคนิคกำแพงเพชร	4	8	15	23	50
2. วิทยาลัยเทคนิคเชียงราย	4	6	9	23	42
3. วิทยาลัยเทคนิคเชียงใหม่	4	6	9	23	42
4. วิทยาลัยเทคนิคนครสวรรค์	4	6	9	23	42
5. วิทยาลัยเทคนิคน่าน	4	9	9	23	45
6. วิทยาลัยเทคนิคพะเยา	4	7	12	23	46
7. วิทยาลัยเทคนิคพิจิตร	4	8	15	23	50
8. วิทยาลัยเทคนิคพิษณุโลก	4	6	9	23	42
9. วิทยาลัยเทคนิคเพชรบูรณ์	4	8	15	23	50
10. วิทยาลัยเทคนิคแพร่	4	6	9	23	42
11. วิทยาลัยเทคนิคลำปาง	4	6	9	23	42
12. วิทยาลัยเทคนิคลำพูน	4	8	15	23	50
13. วิทยาลัยเทคนิคสุโขทัย	4	6	9	23	42
14. วิทยาลัยเทคนิคอุตรดิตถ์	4	6	9	23	42
รวม	56	96	153	322	627

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเป็นผู้สร้างขึ้นประกอบไปด้วย

1. แบบสำรวจข้อมูล เพื่อรวบรวมเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้บริหารและสภาพของวิทยาลัยเทคนิคขณะที่ผู้บริหารดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน ได้แก่

1.1 ระดับการศึกษาสูงสุดของผู้บริหาร

- สูงกว่าปริญญาตรี
- ปริญญาตรี

1.2 ประสบการณ์ด้านการบริหารงาน

- ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

1.3 สภาพของสถานศึกษาปัจจุบัน

- วิทยาลัยดีเด่น
- วิทยาลัยเร่ร่อนดีเด่น
- วิทยาลัยธรรมดา

1.4 ประเภทวิชาที่ทำการเปิดสอน

- มากกว่า 1 ประเภทวิชา
- ประเภทวิชาช่างอุตสาหกรรมประเภทเดียว

2. แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ สำหรับผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าแผนกวิชา และหัวหน้างาน ตอบเกี่ยวกับลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน จำนวน 24 ข้อ จำแนกเป็น

- | | |
|---|-------------|
| 2.1 คำนิยมด้านการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร | จำนวน 4 ข้อ |
| 2.2 วัตถุประสงค์การบริหารงาน | จำนวน 4 ข้อ |
| 2.3 ผู้บริหารมุ่งหวังในกระบวนการทำงานของ
ผู้ใต้บังคับบัญชา | จำนวน 4 ข้อ |
| 2.4 การวินิจฉัยสั่งการวางแผนของผู้บริหาร | จำนวน 4 ข้อ |
| 2.5 การนำแผนไปปฏิบัติ | จำนวน 4 ข้อ |
| 2.6 ความคาดหวังในผลงานของผู้บริหาร | จำนวน 4 ข้อ |

การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการทำงานรวมข้อมูล เป็นแบบส่วนตามแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับการวัด เพื่อศึกษาถึงคุณลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร โดยมีขั้นตอนในการสอบหาเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาทฤษฎีหลักการเกี่ยวกับคุณลักษณะ หรือรูปแบบการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารพร้อมทั้งกำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับตัวแปร และตัวบ่งชี้ที่จะศึกษา

2. สร้างแบบสอบถามจากกรอบแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารจำนวน 24 ข้อ ซึ่งประกอบไปด้วย

- | | |
|---|-------------|
| 2.1 คำนิยมด้านการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร | จำนวน 4 ข้อ |
| 2.2 วัตถุประสงค์การบริหารงาน | จำนวน 4 ข้อ |
| 2.3 ผู้บริหารมุ่งหวังในกระบวนการทำงานของ
ผู้ใต้บังคับบัญชา | จำนวน 4 ข้อ |

2.4 การวินิจฉัยสั่งการวางแผนของผู้บริหาร จำนวน 4 ข้อ

2.5 การนำแผนไปปฏิบัติ จำนวน 4 ข้อ

2.6 ความคาดหวังในผลงานของผู้บริหาร จำนวน 4 ข้อ

3. นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบเพื่อความเที่ยงตรงโครงสร้างและเนื้อหา

4. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าแผนกวิชาและหัวหน้างาน วิทยาลัยเทคนิคอ่างทอง และวิทยาลัยเทคนิคสิงห์บุรีแห่งละ 30 คน

5. หาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามตอนที่ 2 โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient Cronbach) โดยนำไปทดลองใช้ที่วิทยาลัยเทคนิคอ่างทอง และวิทยาลัยเทคนิคสิงห์บุรี ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ .80

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนนี้

1. ขอลหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากกรมอาชีวศึกษา

2. นำแบบสอบถามที่กรมอาชีวศึกษาได้อนุญาตแล้ว ไปรวบรวมเก็บข้อมูลในวิทยาลัยเทคนิค กลุ่มภาคเหนือทั้ง 14 แห่ง โดยที่ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมด

3. จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืนจำนวน 521 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 83.09 ของแบบสอบถามทั้งหมด (627 ฉบับ)

การจัดกระทำข้อมูลและการแปลผล

วิธีการวัดกระทำข้อมูลสำหรับการวิจัยนี้วิเคราะห์โดยโปรแกรมไมโครคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป "MICROSTAT" ซึ่งกำหนดสถิติดังนี้

1. สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อใช้ในการบรรยายข้อมูลประกอบด้วย

1.1 ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ใช้บรรยายสถานการณ์ส่วนบุคคล และสถานการณ์ของวิทยาลัยเทคนิค

1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้บรรยายระดับค่าเฉลี่ยการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารซึ่งแปลผลตามเกณฑ์ดังนี้

1.00 - 1.49 : เป็นไปตามการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารน้อยที่สุด

1.50 - 2.49 : เป็นไปตามการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารน้อย

2.50 - 3.49 : เป็นไปตามการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารปานกลาง

3.50 - 4.49 : เป็นไปตามการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารมาก

4.50 - 5.00 : เป็นไปตามการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารมากที่สุด

1.3 ค่าสัมประสิทธิ์ของการกระจาย (Coefficient of variation) ใช้บรรยายการกระจายของข้อมูลซึ่งจะทำให้เราทราบว่าข้อมูลชุดนั้นจะยอมรับได้หรือไม่ แต่ในการวิจัยครั้งนี้จะยอมรับข้อมูลที่มีการกระจายไม่เกิน .39 เท่านั้น ซึ่งแปลผลได้ดังนี้

.00 - .19 : ข้อมูลกระจายน้อยมาก

.20 - .39 : ข้อมูลกระจายน้อย

.40 - .59 : ข้อมูลกระจายปานกลาง

.60 - .79 : ข้อมูลมีการกระจายมาก

.80 ขึ้นไป : ข้อมูลมีการกระจายมากที่สุด

2. สถิติอ้างอิง (Inferential Statistics) เพื่อใช้ทดสอบสมมุติฐาน ได้แก่

2.1 One - Way ANOVA (F - test) ใช้ทดสอบความแตกต่างลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่มีสถานภาพแตกต่างกันตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป

2.2 Scheffe's Method of Multiple-Comparision ใช้ทดสอบความแตกต่างกันหลายคู่ในกรณีที่ว่า F มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.3 การแปลผลค่า F ใช้เกณฑ์ดังนี้

- ค่าความน่าจะเป็นของ F น้อยกว่าหรือเท่ากับ .05 แต่มากกว่า .01 แสดงว่าผลการทดสอบมีความเชื่อมั่น 95 เปอร์เซ็นต์ หรือมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05(*)

- ค่าความน่าจะเป็นของ F น้อยกว่าหรือเท่ากับ .01 แสดงว่าผลการทดสอบนั้นมีความเชื่อมั่น 99 เปอร์เซ็นต์ หรือมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (**)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาคุณลักษณะการวินิจฉัยสั่งการ ของผู้บริหารกลุ่มวิทยาลัยเทคนิคภาคเหนือใน 4 ด้าน คือลักษณะเฉียบขาด ลักษณะยืดหยุ่น ลักษณะแบ่งชั้นและลักษณะบูรณาการ โดยการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบของตารางพร้อมทั้งบรรยายประกอบ ซึ่งจำแนกตามลักษณะของตัวแปรอิสระและขั้นตอนดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละประเภทของตัวแปรอิสระ

ตอนที่ 2 ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการ ของผู้บริหารจำแนกตามสถานการณ์ส่วนบุคคลและสภาพของสถานศึกษา

1. ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารจำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด
2. ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการ ของผู้บริหารจำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

3. ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการ ของผู้บริหารจำแนกตามสภาพของสถานศึกษาที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารจำแนกตามตัวแปรอิสระที่แตกต่างกัน

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ แทนความหมายดังต่อไปนี้

$\bar{X}$ หมายถึง ค่าเฉลี่ย

S.D หมายถึง ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

C.V. หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การกระจายของข้อมูล

F หมายถึง ค่าทดสอบความแตกต่างของข้อมูล โดยการวิเคราะห์

ความแปรปรวนแบบทางเดียว

P หมายถึง ค่าความน่าจะเป็นที่ใช้แทนค่าวิกฤตของค่า F เพื่อวินิจฉัยสั่งการถึงความแตกต่าง

* หมายถึง ค่า F มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** หมายถึง ค่า F มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตอนที่ 1 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละประเภทของตัวแปรอิสระ

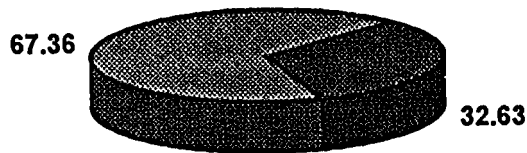
ข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยได้แก่ บุคลากรที่สังกัดตามวิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคเหนือ ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าแผนกวิชาและหัวหน้างาน ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

ลำดับที่	สถานภาพผู้บริหาร/ สภาพสถานศึกษา	บุคลากรในสังกัดที่ตอบ แบบสอบถาม	ร้อยละ
1.	ระดับการศึกษา		
	* สูงกว่าปริญญาตรี	170	32.63
	* ปริญญาตรี	351	67.37
	รวม	521	100
2.	ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง		
	* มากกว่า 10 ปี	298	57.20
	* 6 - 10 ปี	54	10.36
	* 1 - 5 ปี	169	32.44
	รวม	521	100
3.	สภาพสถานศึกษา		
	* วิทยาลัยดีเด่น	80	15.36
	* วิทยาลัยเร่งรัดดีเด่น	163	31.29
	* วิทยาลัยธรรมดา	278	53.35
	รวม	521	100
4.	ประเภทวิชาที่เปิดสอน		
	* ช่างอุตสาหกรรมและอื่น ๆ	197	37.81
	* ช่างอุตสาหกรรมอย่างเดียว	324	62.19
	รวม	521	100

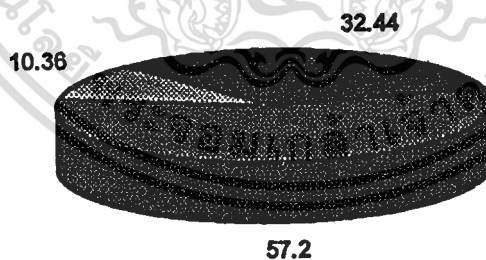
จากตารางที่ 2 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเป็นข้าราชการ สังกัดวิทยาลัยเทคนิค ที่มีผู้อำนวยการสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุดคือ 351 คน คิดเป็นร้อยละ 67.37 ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นข้าราชการสังกัดวิทยาลัยเทคนิค ที่มีผู้อำนวยการสำเร็จการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีเพียง 170 คน คิดเป็นร้อยละ 32.63 ดังแสดงใน

แผนภูมิที่ 4-1



แผนภูมิที่ 4-1 แสดงสถิติผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษาของผู้อำนวยการ

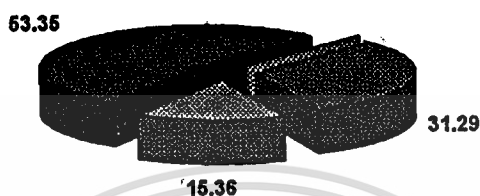
ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นข้าราชการสังกัดวิทยาลัยเทคนิคที่ผู้อำนวยการซึ่งดำรงตำแหน่งนี้มานานกว่า 10 ปีจำนวน 298 คน คิดเป็นร้อยละ 57.20 และ 1 ถึง 5 ปีจำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 32.44 ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามอีก 54 คน หรือร้อยละ 10.36 เป็นข้าราชการสังกัดวิทยาลัยเทคนิค ที่ผู้อำนวยการซึ่งเคยดำรงตำแหน่งนี้มาแล้ว 6 ถึง 10 ปี ดังแสดงในแผนภูมิที่ 4-2



แผนภูมิที่ 4-2 แสดงสถิติผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งของผู้อำนวยการ

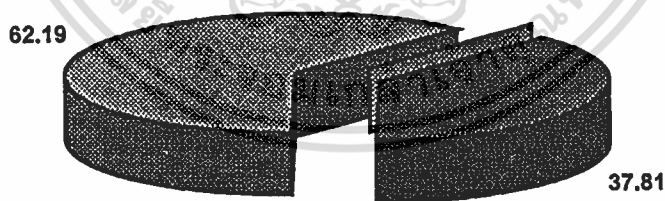
ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 278 คนหรือร้อยละ 53.35 เป็นข้าราชการสังกัดวิทยาลัยเทคนิคธรรมดา และสังกัดวิทยาลัยเทคนิคเร่ร่อนจำนวน 163 คน หรือ

ร้อยละ 31.29 ส่วนอีก 80 คน หรือร้อยละ 15.36 สังกัดวิทยาลัยเทคนิคดีเด่น
ดังแสดงในแผนภูมิที่ 4-3



แผนภูมิที่ 4-3 แสดงสถิติผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสภาพสถานศึกษา

ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นข้าราชการสังกัดวิทยาลัยเทคนิคที่เปิดสอนช่าง
อุตสาหกรรมมีจำนวน 324 คน หรือร้อยละ 62.19 และอีก 197 คน หรือร้อยละ
37.81 เป็นข้าราชการสังกัดวิทยาลัยเทคนิคที่เปิดสอนมากกว่าหนึ่งประเภทวิชาดังแสดง
ในแผนภูมิที่ 4-4



แผนภูมิที่ 4-4 แสดงสถิติผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประเภทวิชาที่เปิดสอน
ในสถานศึกษา

ตอนที่ 2 ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลและ
สภาพของสถานศึกษาคือ

1. ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร ที่สำเร็จการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี
(ตารางที่ 3)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3 แสดงลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่สำเร็จการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี

ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	C.V	ระดับคะแนน
1. คำนิยมในการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร				
1.1 รวดเร็วฉับพลัน และผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นต้องไม่เปลี่ยนแปลง.....	2.75	1.17	0.50	ปานกลาง
1.2 รวดเร็วฉับพลัน แต่ผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นยอมเปลี่ยนแปลงได้.....	3.02	1.19	0.40	ปานกลาง
1.3 ละเอียตรอบคอบและผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นต้องเป็นไปตามระบบงาน.....	3.46	1.10	0.40	ปานกลาง
1.4 ละเอียตรอบคอบ แต่ผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นยอมเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์.....	3.28	1.17	0.40	ปานกลาง
2. วัตถุประสงค์การบริหารงาน				
2.1 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ต้องสอดคล้องกับสภาพท้องถิ่นสนองนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยเหนือเป็นสำคัญ.....	3.65	1.05	0.30	มาก
2.2 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา เปลี่ยนแปลงตามสภาพเหตุการณ์เสมอ ๆ	3.09	1.06	0.40	ปานกลาง
2.3 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา เป็นไปตามโครงสร้างการบริหารภายใน และกฎระเบียบเป็นหลัก.....	3.35	1.05	0.31	ปานกลาง
2.4 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ประสานกลมกลืนระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอก และโครงสร้างภายในสถานศึกษาเป็นอย่างดี.....	3.14	1.06	0.34	ปานกลาง
3. ผู้บริหารมุ่งหวังในกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา				
3.1 มุ่งประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา...	3.54	1.14	0.32	มาก
3.2 มุ่งปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	3.19	1.04	0.33	ปานกลาง
3.3 มุ่งควบคุมระบบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	3.26	1.04	0.32	ปานกลาง
3.4 มุ่งความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	3.25	1.24	0.38	ปานกลาง
4. การวินิจฉัยสั่งการวางแผนของผู้บริหาร				
4.1 วินิจฉัยสั่งการวางแผนโดยใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยใช้ประสบการณ์ในอดีตและคาดการณ์ในอนาคตของตนเองเป็นเครื่องตัดสินใจ.....	3.10	1.16	0.37	ปานกลาง

เอกสารนี้เป็นเอกสารทบทวนวัสดุสำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	C.V	ระดับคะแนน
4.2 วินิจฉัยสั่งการวางแผนโดยใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยและความเห็นชอบจากทุกฝ่าย.....	3.02	1.00	0.33	ปานกลาง
4.3 อาศัยข้อมูลอย่างมากแล้วมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยสั่งการวางแผนไปตามสายงานต่าง ๆ	3.21	1.15	0.36	ปานกลาง
4.4 อาศัยข้อมูลอย่างเพียงพอแล้วพิจารณาวินิจฉัยสั่งการเลือกแนวทางการวินิจฉัยสั่งการที่เหมาะสม.....	3.18	1.13	0.36	ปานกลาง
5. การนำแผนไปปฏิบัติ				
5.1 ผู้อำนวยการควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามแผนอย่างเข้มงวด ด้วยตนเอง.....	2.75	1.00	0.36	ปานกลาง
5.2 การดำเนินงานของสถานศึกษา มีการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์เสมอ.....	3.15	0.98	0.31	ปานกลาง
5.3 ผู้อำนวยการมอบหมายการควบคุมแผนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติอย่างรัดกุม โดยผู้ช่วยผู้อำนวยการในแต่ละฝ่าย.....	3.51	1.13	0.32	มาก
5.4 แผนการดำเนินงานของสถานศึกษา มีการปรับปรุงให้สอดคล้องตามสถานการณ์อยู่เสมอ.....	3.31	1.07	0.32	ปานกลาง
6. ความคาดหวังในผลงานของผู้บริหาร				
6.1 ผลงานต้องเป็นไปตามกำหนดทุกประการ.....	3.37	1.03	0.31	ปานกลาง
6.2 ยอมรับผลงานที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะดีหรือเลว.....	3.21	0.97	0.30	ปานกลาง
6.3 ผลงานได้มาตรฐานขั้นต่ำตามที่สายงานกำหนด.....	3.02	0.92	0.30	ปานกลาง
6.4 ตรวจสอบ จุดเด่นจุดด้อยของผลงานเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขต่อไป.....	3.11	1.18	0.38	ปานกลาง

จากตารางที่ 3 แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคเหนือ ที่สำเร็จการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรีมีค่านิยมค่อนข้างสูงไปในทางยึดระบบสายงานบังคับบัญชาเป็นหลักหรือลักษณะแบ่งชั้น คือมีความละเอียดรอบคอบและผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นต้องเป็นไปตามระบบงาน ($\bar{X} = 3.46$) การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารงานนั้นมีลักษณะเฉียบขาดคือ วัตถุประสงค์ของสถานศึกษาต้องสอดคล้องกับสภาพดีเด่น สนองนโยบายและจุดมุ่งหมายของหน่วยเหนือในระดับสูง ($\bar{X} = 3.65$) โดยเห็นประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชามาก ($\bar{X} = 3.54$) ส่วนการวินิจฉัยสั่งการเพื่อการวางแผนการบริหารงานมักอาศัยข้อมูลและ

มอบหมายอำนาจหน้าที่ในการวางแผนไปตามสายงานต่าง ๆ ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.21$) มุ่งการนำแผนไปปฏิบัติโดยมอบหมายให้ผู้ช่วยผู้บริหารในแต่ละฝ่ายควบคุมดูแล ให้ปฏิบัติเป็นไปตามแผนอย่างดี ($\bar{X} = 3.51$) และการปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารมีความคาดหวังในผลงานต้องเป็นไปตามที่กำหนดในระดับปานกลางค่อนข้างสูง ($\bar{X} = 3.37$)

2. ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี (ตารางที่ 4)



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4 แสดงลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี

ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	C.V	ระดับคะแนน
1. คำนิยมในการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร				
1.1 รวดเร็วฉับพลัน และผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นต้องไม่เปลี่ยนแปลง.....	2.77	1.11	0.40	ปานกลาง
1.2 รวดเร็วฉับพลัน แต่ผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นยอมเปลี่ยนแปลงได้.....	3.06	1.06	0.35	ปานกลาง
1.3 ละเอียดรอบคอบและผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นต้องเป็นไปตามระบบงาน.....	3.28	1.14	0.35	ปานกลาง
1.4 ละเอียดรอบคอบ แต่ผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นยอมเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์.....	3.33	0.99	0.30	ปานกลาง
2. วัตถุประสงค์การบริหารงาน				
2.1 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ต้องสอดคล้องกับสภาพท้องถิ่นสนองนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยเหนือเป็นสำคัญ.....	3.53	1.05	0.30	มาก
2.2 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา เปลี่ยนแปลงตามสภาพเหตุการณ์เสมอ ๆ	3.19	1.01	0.32	ปานกลาง
2.3 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา เป็นไปตามโครงสร้างการบริหารภายใน และกระเปียบเป็นหลัก.....	3.19	1.02	0.32	ปานกลาง
2.4 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ประสานกลมกลืนระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอก และโครงสร้างภายในสถานศึกษาเป็นอย่างดี.....	3.16	1.07	0.34	ปานกลาง
3. ผู้บริหารมุ่งหวังในกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา				
3.1 มุ่งประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา...	3.34	1.15	0.34	ปานกลาง
3.2 มุ่งปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	3.05	1.04	0.34	ปานกลาง
3.3 มุ่งควบคุมระบบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	3.14	1.01	0.32	ปานกลาง
3.4 มุ่งความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	3.21	1.13	0.35	ปานกลาง
4. การวินิจฉัยสั่งการวางแผนของผู้บริหาร				
4.1 วินิจฉัยสั่งการวางแผนโดยใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยใช้ประสบการณ์ในอดีตและคาดการณ์ในอนาคตของตนเองเป็นเครื่องตัดสิน.....	3.06	1.15	0.38	ปานกลาง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	C.V	ระดับคะแนน
4.2 วินิจฉัยสั่งการวางแผนโดยใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย และความเห็นชอบจากทุกฝ่าย.....	2.90	0.97	0.33	ปานกลาง
4.3 อาศัยข้อมูลอย่างมากแล้วมอบหมายอำนาจหน้าที่ ในการวินิจฉัยสั่งการวางแผนไปตามสายงานต่าง ๆ..	3.16	1.09	0.34	ปานกลาง
4.4 อาศัยข้อมูลอย่างเพียงพอแล้วพิจารณาวินิจฉัยสั่งการ เลือกแนวทางการวินิจฉัยสั่งการที่เหมาะสม.....	3.12	1.08	0.35	ปานกลาง
5. การนำแผนไปปฏิบัติ				
5.1 ผู้อำนวยการควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม แผนอย่างเข้มงวด ด้วยตนเอง.....	3.01	1.04	0.35	ปานกลาง
5.2 การดำเนินงานของสถานศึกษา มีการเปลี่ยนแปลง ตามสถานการณ์เสมอ.....	3.34	0.98	0.29	ปานกลาง
5.3 ผู้อำนวยการมอบหมายการควบคุมแผนให้ผู้ใต้ บังคับบัญชาปฏิบัติอย่างรัดกุม โดยผู้ช่วย ผู้อำนวยการในแต่ละฝ่าย.....	3.28	1.09	0.33	ปานกลาง
5.4 แผนการดำเนินงานของสถานศึกษา มีการปรับปรุง ให้สอดคล้องตามสถานการณ์อยู่เสมอ.....	3.34	1.02	0.31	ปานกลาง
6. ความคาดหวังในผลงานของผู้บริหาร				
6.1 ผลงานต้องเป็นไปตามกำหนดทุกประการ.....	3.29	0.98	0.30	ปานกลาง
6.2 ขอมรับผลงานที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะดีหรือเลว.....	3.07	1.06	0.35	ปานกลาง
6.3 ผลงานได้มาตรฐานขั้นต่ำตามที่สายงานกำหนด.....	3.01	0.96	0.32	ปานกลาง
6.4 ตรวจสอบ จุดเด่นจุดด้อยของผลงานเพื่อเป็น แนวทางในการแก้ไขต่อไป.....	3.09	1.08	0.35	ปานกลาง

จากตารางที่ 4 แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะการวินิจฉัยสั่งการ ของผู้บริหาร วิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคเหนือที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี มีค่านิยมค่อนข้างจะเป็นไปในทางลักษณะบูรณาการ คือมีความละเอียดรอบคอบ แต่ผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นย่อมเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ ($\bar{X} = 3.33$) การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารงานนั้นมีลักษณะเฉียบขาดคือ วัตถุประสงค์ของสถานศึกษาต้องสอดคล้องกับสภาพท้องถิ่น สนองนโยบาย และจุดมุ่งหมายของหน่วยเหนือในระดับสูง ($\bar{X} = 3.53$) โดยเห็นประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.34$) ส่วนการวินิจฉัยสั่งการเพื่อการวางแผนการบริหารงานมักอาศัยข้อมูล และมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการ

วางแผนไปตามสายงานต่าง ๆ ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.16$) แผนงานที่จะนำไปปฏิบัติสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.34$) และการปฏิบัติงานนั้นผู้บริหาร มีความคาดหวังในผลงานต้องเป็นไปตามที่กำหนดในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.29$)



3. ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งมาแล้วมากกว่า 10 ปี
ตารางที่ 5 แสดงลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารดำรงตำแหน่งมาแล้วมากกว่า 10 ปี

ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	C.V	ระดับคะแนน
1. คำนิยมในการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร				
1.1 รวดเร็วฉับพลัน และผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นต้องไม่เปลี่ยนแปลง.....	2.76	1.09	0.39	ปานกลาง
1.2 รวดเร็วฉับพลัน แต่ผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นยอมเปลี่ยนแปลงได้.....	3.05	1.09	0.36	ปานกลาง
1.3 ละเอียตรอบคอบและผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นต้องเป็นไปตามระบบงาน.....	3.34	1.11	0.33	ปานกลาง
1.4 ละเอียตรอบคอบ แต่ผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นยอมเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์.....	3.39	1.04	0.31	ปานกลาง
2. วัตถุประสงค์การบริหารงาน				
2.1 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ต้องสอดคล้องกับสภาพท้องถิ่นสนองนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยเหนือเป็นสำคัญ.....	3.53	1.07	0.30	ปานกลาง
2.2 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา เปลี่ยนแปลงตามสภาพเหตุการณ์เสมอ ๆ.....	3.14	1.02	0.32	ปานกลาง
2.3 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา เป็นไปตามโครงสร้างการบริหารภายใน และกฎระเบียบเป็นหลัก.....	3.22	1.03	0.32	ปานกลาง
2.4 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ประสานกลมกลืนระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอก และโครงสร้างภายในสถานศึกษาเป็นอย่างดี.....	3.16	1.06	0.34	ปานกลาง
3. ผู้บริหารมุ่งหวังในกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา				
3.1 มุ่งประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา...	3.47	1.15	0.33	ปานกลาง
3.2 มุ่งปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	3.14	1.05	0.33	ปานกลาง
3.3 มุ่งควบคุมระบบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	3.27	1.03	0.31	ปานกลาง
3.4 มุ่งความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	3.24	1.16	0.36	ปานกลาง
4. การวินิจฉัยสั่งการวางแผนของผู้บริหาร				
4.1 วินิจฉัยสั่งการวางแผนโดยใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยใช้ประสบการณ์ในอดีตและคาดการณ์ในอนาคตของตนเองเป็นเครื่องตัดสินใจ.....	3.06	1.15	0.38	ปานกลาง

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	C.V	ระดับคะแนน
4.2 ตัดสินใจวางแผนโดยใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยและความเห็นชอบจากทุกฝ่าย.....	2.97	1.00	0.34	ปานกลาง
4.3 อาศัยข้อมูลอย่างมากแล้วมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยสั่งการวางแผนไปตามสายงานต่าง ๆ..	3.20	1.11	0.35	ปานกลาง
4.4 อาศัยข้อมูลอย่างเพียงพอแล้วพิจารณาวินิจฉัยสั่งการเลือกแนวทางการวินิจฉัยสั่งการที่เหมาะสม.....	3.20	1.12	0.35	ปานกลาง
5. การนำแผนไปปฏิบัติ				
5.1 ผู้อำนวยการควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามแผนอย่างเข้มงวด ด้วยตนเอง.....	3.08	1.04	0.34	ปานกลาง
5.2 การดำเนินงานของสถานศึกษา มีการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์เสมอ.....	3.33	0.97	0.29	ปานกลาง
5.3 ผู้อำนวยการมอบหมายการควบคุมแผนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติอย่างรัดกุม โดยผู้ช่วยผู้อำนวยการในแต่ละฝ่าย.....	3.39	1.09	0.32	ปานกลาง
5.4 แผนการดำเนินงานของสถานศึกษา มีการปรับปรุงให้สอดคล้องตามสถานการณ์อยู่เสมอ.....	3.46	1.00	0.29	ปานกลาง
6. ความคาดหวังในผลงานของผู้บริหาร				
6.1 ผลงานต้องเป็นไปตามกำหนดทุกประการ.....	3.34	0.96	0.29	ปานกลาง
6.2 ยอมรับผลงานที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะดีหรือเลว.....	3.12	1.09	0.35	ปานกลาง
6.3 ผลงานได้มาตรฐานขั้นต่ำตามที่สายงานกำหนด.....	2.98	0.94	0.34	ปานกลาง
6.4 ตรวจสอบ จุดเด่นจุดด้อยของผลงานเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขต่อไป.....	3.13	1.11	0.35	ปานกลาง

จากตารางที่ 5 แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะการวินิจฉัยสั่งการ ของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคเหนือที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารมาแล้วมากกว่า 10 ปี มีค่านิยมค่อนข้างสูงไปในลักษณะบูรณาการคือ มีความละเอียดรอบคอบแต่ผลของการวินิจฉัยสั่งการนั้นยอมเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ ($\bar{X} = 3.39$) การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารงานนั้นมีลักษณะเฉียบขาดหมายความว่า วัตถุประสงค์ของสถานศึกษาต้องสอดคล้องกับสภาพท้องถิ่นสนองนโยบายและจุดมุ่งหมายของหน่วยเหนือในระดับสูง ($\bar{X} = 3.53$) โดยเห็นประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชาระดับปานกลางค่อนข้างสูง ($\bar{X} = 3.47$) ส่วนการวินิจฉัยสั่งการเพื่อการวางแผนการบริหารงานมักอาศัยข้อมูลและ

มอบหมายอำนาจหน้าที่ในการวางแผนไปตามสายงานต่าง ๆ ในระดับปานกลาง
 ($\bar{X} = 3.20$) มุ่งการนำแผนไปปฏิบัติสามารถปรับปรุงให้สอดคล้องตามสถานการณ์
 ค่อนข้างสูง ($\bar{X} = 3.46$) และการปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารมีความคาดหวังในผลงาน
 ต้องเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.34$)



4. ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งมาแล้ว 6 - 10 ปี
ตารางที่ 6 แสดงลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งมาแล้ว 6-10 ปี

ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	C.V	ระดับคะแนน
1. คำนิยมในการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร				
1.1 รวดเร็วฉับพลัน และผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นต้องไม่เปลี่ยนแปลง.....	2.48	1.81	0.53	น้อย
1.2 รวดเร็วฉับพลัน แต่ผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นยอมเปลี่ยนแปลงได้.....	2.52	1.15	0.46	ปานกลาง
1.3 ละเอียตรอบคอบและผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นต้องเป็นไปตามระบบงาน.....	3.11	1.21	0.39	ปานกลาง
1.4 ละเอียตรอบคอบ แต่ผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นยอมเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์.....	2.74	1.08	0.39	ปานกลาง
2. วัตถุประสงค์การบริหารงาน				
2.1 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ต้องสอดคล้องกับสภาพท้องถิ่นสนองนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยเหนือเป็นสำคัญ.....	3.39	1.12	0.33	ปานกลาง
2.2 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา เปลี่ยนแปลงตามสภาพเหตุการณ์เสมอ ๆ.....	2.89	1.08	0.37	ปานกลาง
2.3 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา เป็นไปตามโครงสร้างการบริหารภายใน และกฎระเบียบเป็นหลัก.....	3.09	1.05	0.34	ปานกลาง
2.4 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ประสานกลมกลืนระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอก และโครงสร้างภายในสถานศึกษาเป็นอย่างดี.....	2.85	1.11	0.39	ปานกลาง
3. ผู้บริหารมุ่งหวังในกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา				
3.1 มุ่งประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา...	3.17	1.15	0.36	ปานกลาง
3.2 มุ่งปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	2.67	1.01	0.38	ปานกลาง
3.3 มุ่งควบคุมระบบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	3.02	0.96	0.32	ปานกลาง
3.4 มุ่งความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	2.89	1.21	0.42	ปานกลาง
4. การวินิจฉัยสั่งการวางแผนของผู้บริหาร				
4.1 วินิจฉัยสั่งการวางแผนโดยใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยใช้ประสบการณ์ในอดีตและคาดการณ์ในอนาคตของตนเองเป็นเครื่องตัดสินใจ.....	3.06	1.28	0.42	ปานกลาง

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	C.V	ระดับคะแนน
4.2 ตัดสินใจวางแผนโดยใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย และความเห็นชอบจากทุกฝ่าย.....	2.74	1.16	0.37	ปานกลาง
4.3 อาศัยข้อมูลอย่างมากแล้วมอบหมายอำนาจหน้าที่ ในการวินิจฉัยสั่งการวางแผนไปตามสายงานต่าง ๆ..	2.81	1.15	0.41	ปานกลาง
4.4 อาศัยข้อมูลอย่างเพียงพอแล้วพิจารณาวินิจฉัยสั่งการ เลือกแนวทางการวินิจฉัยสั่งการที่เหมาะสม.....	2.76	1.06	0.38	ปานกลาง
5. การนำแผนไปปฏิบัติ				
5.1 ผู้อำนวยการควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม แผนอย่างเข้มงวด ด้วยตนเอง.....	2.35	0.91	0.39	ปานกลาง
5.2 การดำเนินงานของสถานศึกษา มีการเปลี่ยนแปลง ตามสถานการณ์เสมอ.....	2.70	0.84	0.31	ปานกลาง
5.3 ผู้อำนวยการมอบหมายการควบคุมแผนให้ผู้ใต้ บังคับบัญชาปฏิบัติอย่างรัดกุม โดยผู้ช่วย ผู้อำนวยการในแต่ละฝ่าย.....	3.06	1.14	0.37	ปานกลาง
5.4 แผนการดำเนินงานของสถานศึกษา มีการปรับปรุง ให้สอดคล้องตามสถานการณ์อยู่เสมอ.....	2.89	1.04	0.36	ปานกลาง
6. ความคาดหวังในผลงานของผู้บริหาร				
6.1 ผลงานต้องเป็นไปตามกำหนดทุกประการ.....	3.22	1.16	0.36	ปานกลาง
6.2 ขอมรับผลงานที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะดีหรือเลว.....	2.89	0.90	0.31	ปานกลาง
6.3 ผลงานได้มาตรฐานขั้นต่ำตามที่สายงานกำหนด.....	2.67	0.91	0.34	ปานกลาง
6.4 ตรวจสอบ จุดเด่นจุดด้อยของผลงานเพื่อเป็น แนวทางในการแก้ไขต่อไป.....	2.52	1.04	0.41	ปานกลาง

จากตารางที่ 6 แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะการวินิจฉัยสั่งการ ของผู้บริหาร วิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคเหนือที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารมาแล้ว 6-10 ปี มีค่านิยมในการวินิจฉัยสั่งการแบบแบ่งชั้นคือ มีความละเอียดรอบคอบและผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นต้องเป็นไปตามระบบงานในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.11$) การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารงานนั้นมีลักษณะเฉียบขาดคือ วัตถุประสงค์ของสถานศึกษาต้องสอดคล้องกับสภาพท้องถิ่น สนองนโยบายและจุดมุ่งหมายของหน่วยเหนือค่อนข้างสูง ($\bar{X}=3.39$) โดยเห็นประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.17$) ส่วนการวินิจฉัยสั่งการเพื่อการวางแผนการบริหารงานมักอาศัยข้อมูลเพียงเล็กน้อย ใช้ประสบการณ์ในอดีต

และคาดการณ์ในอนาคตของตนเองเป็นเครื่องตัดสินใจระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.06$) มุ่ง
 การนำแผนไปปฏิบัติ โดยมอบหมายให้ผู้ช่วยผู้บริหารในแต่ละฝ่ายควบคุมดูแลให้ปฏิบัติ
 เป็นไปตามแผนในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.06$) และการปฏิบัติงานนั้นผู้บริหารมีความ
 คาดหวังในผลงานต้องเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.22$)



5. ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งมาแล้ว 1 - 5 ปี
ตารางที่ 7 แสดงลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งมาแล้ว 1-5 ปี

ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร		$\bar{X}$	S.D.	C.V	ระดับคะแนน
1.	คำนิยมในการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร				
1.1	รวดเร็วฉับพลัน และผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นต้องไม่เปลี่ยนแปลง.....	2.87	1.12	0.39	ปานกลาง
1.2	รวดเร็วฉับพลัน แต่ผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นยอมเปลี่ยนแปลงได้.....	3.21	1.07	0.33	ปานกลาง
1.3	ละเอียดรอบคอบและผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นต้องเป็นไปตามระบบงาน.....	3.30	1.15	0.35	ปานกลาง
1.4	ละเอียดรอบคอบ แต่ผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นยอมเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์.....	3.36	1.01	0.30	ปานกลาง
2.	วัตถุประสงค์การบริหารงาน				
2.1	วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ต้องสอดคล้องกับสภาพท้องถิ่นสนองนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยเหนือเป็นสำคัญ.....	3.69	0.99	0.27	มาก
2.2	วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา เปลี่ยนแปลงตามสภาพเหตุการณ์เสมอ ๆ.....	3.27	1.01	0.31	ปานกลาง
2.3	วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา เป็นไปตามโครงสร้างการบริหารภายใน และกฎระเบียบเป็นหลัก.....	3.33	1.02	0.31	ปานกลาง
2.4	วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ประสานกลมกลืนระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอก และโครงสร้างภายในสถานศึกษาเป็นอย่างดี.....	3.23	1.05	0.33	ปานกลาง
3.	ผู้บริหารมุ่งหวังในกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา				
3.1	มุ่งประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา...	3.37	1.10	0.33	ปานกลาง
3.2	มุ่งปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	3.14	1.02	0.32	ปานกลาง
3.3	มุ่งควบคุมระบบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	3.08	1.01	0.33	ปานกลาง
3.4	มุ่งความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	3.29	1.15	0.35	ปานกลาง
4.	การวินิจฉัยสั่งการวางแผนของผู้บริหาร				
4.1	วินิจฉัยสั่งการวางแผนโดยใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย ใช้ประสบการณ์ในอดีตและคาดการณ์ในอนาคตของตนเองเป็นเครื่องตัดสินใจ.....	3.09	1.11	0.36	ปานกลาง

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	C.V	ระดับคะแนน
4.2 ตัดสินใจวางแผนโดยใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยและความเห็นชอบจากทุกฝ่าย.....	2.96	0.98	0.31	ปานกลาง
4.3 อาศัยข้อมูลอย่างมากแล้วมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยสั่งการวางแผนไปตามสายงานต่าง ๆ..	3.23	1.07	0.33	ปานกลาง
4.4 อาศัยข้อมูลอย่างเพียงพอแล้วพิจารณาวินิจฉัยสั่งการเลือกแนวทางการวินิจฉัยสั่งการที่เหมาะสม.....	3.16	1.05	0.33	ปานกลาง
5. การนำแผนไปปฏิบัติ				
5.1 ผู้อำนวยการควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามแผนอย่างเข้มงวด ด้วยตนเอง.....	2.83	0.98	0.35	ปานกลาง
5.2 การดำเนินงานของสถานศึกษา มีการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์เสมอ.....	3.36	0.98	0.29	ปานกลาง
5.3 ผู้อำนวยการมอบหมายการควบคุมแผนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติอย่างรัดกุม โดยผู้ช่วยผู้อำนวยการในแต่ละฝ่าย.....	3.39	1.11	0.33	ปานกลาง
5.4 แผนการดำเนินงานของสถานศึกษา มีการปรับปรุงให้สอดคล้องตามสถานการณ์อยู่เสมอ.....	3.24	1.06	0.33	ปานกลาง
6. ความคาดหวังในผลงานของผู้บริหาร				
6.1 ผลงานต้องเป็นไปตามกำหนดทุกประการ.....	3.32	1.00	0.30	ปานกลาง
6.2 ยอมรับผลงานที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะดีหรือเลว.....	3.19	0.97	0.30	ปานกลาง
6.3 ผลงานได้มาตรฐานขั้นต่ำตามที่สายงานกำหนด.....	3.19	0.94	0.29	ปานกลาง
6.4 ตรวจสอบ จุดเด่นจุดด้อยของผลงานเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขต่อไป.....	3.22	1.10	0.34	ปานกลาง

จากตารางที่ 7 แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะการวินิจฉัยสั่งการ ของผู้บริหาร วิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคเหนือที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารมาแล้ว 1-5 ปี มีค่านิยมในการวินิจฉัยสั่งการแบบบูรณาการคือ มีความละเอียดรอบคอบ แต่ผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นย่อมเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง ($\bar{X} = 3.36$) การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารงานนั้นมีลักษณะเฉียบขาด หมายความว่าวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาต้องสอดคล้องกับสภาพท้องถิ่น สนองนโยบาย และจุดมุ่งหมายของหน่วยเหนือเป็นสิ่งสำคัญมาก ($\bar{X} = 3.69$) โดยเห็นประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.37$) ส่วนการวินิจฉัยสั่งการเพื่อการวางแผน

การบริหารงานมักอาศัยข้อมูล และมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการวางแผนไปตามสายงานต่าง ๆ ปานกลาง ($\bar{X}=3.23$) มุ่งการนำแผนไปปฏิบัติโดยมอบหมายให้ผู้ช่วยผู้บริหารแต่ละฝ่ายควบคุมดูแลให้ปฏิบัติเป็นไปตามแผนในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.39$) และการปฏิบัติงานนั้นผู้บริหารการมีความคาดหวังในผลงานต้องเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.32$)



6. ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาดีเด่น
ตารางที่ 8 แสดงลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาดีเด่น

ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	C.V	ระดับคะแนน
1. คำนิยมในการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร				
1.1 รวดเร็วฉับพลัน และผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นต้องไม่เปลี่ยนแปลง.....	2.81	1.12	0.40	ปานกลาง
1.2 รวดเร็วฉับพลัน แต่ผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นยอมเปลี่ยนแปลงได้.....	3.09	1.03	0.33	ปานกลาง
1.3 ละเอียตรอบคอบและผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นต้องเป็นไปตามระบบงาน.....	3.41	1.07	0.31	ปานกลาง
1.4 ละเอียตรอบคอบ แต่ผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นยอมเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์.....	3.56	1.00	0.28	มาก
2. วัตถุประสงค์การบริหารงาน				
2.1 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ต้องสอดคล้องกับสภาพท้องถิ่นสนองนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยเหนือเป็นสำคัญ.....	3.34	1.11	0.33	ปานกลาง
2.2 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา เปลี่ยนแปลงตามสภาพเหตุการณ์เสมอ ๆ.....	3.18	1.06	0.33	ปานกลาง
2.3 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา เป็นไปตามโครงสร้างการบริหารภายใน และถูกระเบียบเป็นหลัก.....	3.21	1.00	0.31	ปานกลาง
2.4 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ประสานกลมกลืนระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอก และโครงสร้างภายในสถานศึกษาเป็นอย่างดี.....	3.13	1.12	0.36	ปานกลาง
3. ผู้บริหารมุ่งหวังในกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา				
3.1 มุ่งประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา...	3.49	1.14	0.33	ปานกลาง
3.2 มุ่งปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	3.27	1.01	0.31	ปานกลาง
3.3 มุ่งควบคุมระบบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	3.26	1.00	0.31	ปานกลาง
3.4 มุ่งความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	3.34	1.06	0.32	ปานกลาง
4. การวินิจฉัยสั่งการวางแผนของผู้บริหาร				
4.1 วินิจฉัยสั่งการวางแผนโดยใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย ใช้ประสบการณ์ในอดีตและคาดการณ์ในอนาคตของตนเองเป็นเครื่องตัดสินใจ.....	3.16	1.10	0.35	ปานกลาง

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	C.V	ระดับคะแนน
4.2 ตัดสินใจวางแผนโดยใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยและความเห็นชอบจากทุกฝ่าย.....	3.14	1.04	0.33	ปานกลาง
4.3 อาศัยข้อมูลอย่างมากแล้วมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยสั่งการวางแผนไปตามสายงานต่าง ๆ..	3.19	1.02	0.32	ปานกลาง
4.4 อาศัยข้อมูลอย่างเพียงพอแล้วพิจารณาวินิจฉัยสั่งการเลือกแนวทางการวินิจฉัยสั่งการที่เหมาะสม.....	3.27	1.12	0.34	ปานกลาง
5. การนำแผนไปปฏิบัติ				
5.1 ผู้อำนวยการควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามแผนอย่างเข้มงวด ด้วยตนเอง.....	3.40	0.98	0.29	ปานกลาง
5.2 การดำเนินงานของสถานศึกษา มีการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์เสมอ.....	3.46	0.86	0.25	ปานกลาง
5.3 ผู้อำนวยการมอบหมายการควบคุมแผนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติอย่างรัดกุม โดยผู้ช่วยผู้อำนวยการในแต่ละฝ่าย.....	3.44	1.01	0.29	ปานกลาง
5.4 แผนการดำเนินงานของสถานศึกษา มีการปรับปรุงให้สอดคล้องตามสถานการณ์อยู่เสมอ.....	3.53	1.04	0.29	มาก
6. ความคาดหวังในผลงานของผู้บริหาร				
6.1 ผลงานต้องเป็นไปตามกำหนดทุกประการ.....	3.46	0.85	0.25	ปานกลาง
6.2 ยอมรับผลงานที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะดีหรือเลว.....	3.36	1.07	0.32	ปานกลาง
6.3 ผลงานได้มาตรฐานขั้นต่ำตามที่สายงานกำหนด.....	3.13	0.95	0.30	ปานกลาง
6.4 ตรวจสอบ จุดเด่นจุดด้อยของผลงานเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขต่อไป.....	3.14	1.10	0.35	ปานกลาง

จากตารางที่ 8 แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะการวินิจฉัยสั่งการ ของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคเหนือที่ดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาดีเด่น มีค่านิยมในการวินิจฉัยสั่งการแบบบูรณาการคือ มีความละเอียดรอบคอบแต่ผลการวินิจฉัยสั่งการนั้น ย่อมเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.56$) การกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารงานนั้นมีลักษณะเฉียบขาด ซึ่งต้องสอดคล้องกับสภาพท้องถิ่น สนองนโยบายและจุดมุ่งหมายของหน่วยเหนือในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.34$) เห็นประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาค่อนข้างสูง ($\bar{X} = 3.49$) ส่วนการวินิจฉัยสั่งการ

สั่งการเพื่อการวางแผนการบริหารงานมักอาศัยข้อมูลอย่างพอเพียงแล้ว พิจารณาวินิจฉัย
 สั่งการเลือกแนวทางการวางแผนเหมาะสมในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.27$) แต่แผนการ
 ดำเนินงานของสถานศึกษา มีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์เป็นอย่างมาก
 ($\bar{X} = 3.53$) และคาดหวังในผลงานนั้นต้องเป็นไปตามที่กำหนดไว้ค่อนข้างสูง ($\bar{X}=3.46$)



7. ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาเร่งรัดดีเด่น
ตารางที่ 9 แสดงลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งในสถานศึกษา
เร่งรัดดีเด่น

ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	C.V	ระดับคะแนน
1. คำนิยมในการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร				
1.1 รวดเร็วฉับพลัน และผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นต้องไม่เปลี่ยนแปลง.....	2.77	1.27	0.46	ปานกลาง
1.2 รวดเร็วฉับพลัน แต่ผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นยอมเปลี่ยนแปลงได้.....	2.96	1.16	0.39	ปานกลาง
1.3 ละเอียตรอบคอบและผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นต้องเป็นไปตามระบบงาน.....	3.20	1.25	0.39	ปานกลาง
1.4 ละเอียตรอบคอบ แต่ผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นยอมเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์.....	3.10	1.11	0.36	ปานกลาง
2. วัตถุประสงค์การบริหารงาน				
2.1 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ต้องสอดคล้องกับสภาพท้องถิ่นสนองนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยเหนือเป็นสำคัญ.....	3.54	1.11	0.31	มาก
2.2 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา เปลี่ยนแปลงตามสภาพเหตุการณ์เสมอ ๆ.....	3.04	1.06	0.35	ปานกลาง
2.3 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา เป็นไปตามโครงสร้างการบริหารภายใน และกฎระเบียบเป็นหลัก.....	3.17	1.07	0.34	ปานกลาง
2.4 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ประสานกลมกลืนระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอก และโครงสร้างภายในสถานศึกษาเป็นอย่างดี.....	3.04	1.14	0.38	ปานกลาง
3. ผู้บริหารมุ่งหวังในกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา				
3.1 มุ่งประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา...	3.42	1.18	0.35	ปานกลาง
3.2 มุ่งปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	2.95	1.09	0.37	ปานกลาง
3.3 มุ่งควบคุมระบบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	3.30	1.02	0.31	ปานกลาง
3.4 มุ่งความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	3.07	1.24	0.40	ปานกลาง

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	C.V	ระดับคะแนน
4. การวินิจฉัยสั่งการวางแผนของผู้บริหาร				
4.1 วินิจฉัยสั่งการวางแผนโดยใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย ใช้ประสบการณ์ในอดีตและคาดการณ์ในอนาคต ของตนเองเป็นเครื่องตัดสินใจ.....	2.97	1.30	0.44	ปานกลาง
4.2 ตัดสินใจวางแผนโดยใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย และความเห็นชอบจากทุกฝ่าย.....	2.83	1.06	0.37	ปานกลาง
4.3 อาศัยข้อมูลอย่างมากแล้วมอบหมายอำนาจหน้าที่ ในการวินิจฉัยสั่งการวางแผนไปตามสายงานต่าง ๆ..	3.11	1.23	0.40	ปานกลาง
4.4 อาศัยข้อมูลอย่างเพียงพอแล้วพิจารณาวินิจฉัยสั่งการ เลือกแนวทางการวินิจฉัยสั่งการที่เหมาะสม.....	3.04	1.15	0.38	ปานกลาง
5. การนำแผนไปปฏิบัติ				
5.1 ผู้อำนวยการควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม แผนอย่างเข้มงวด ด้วยตนเอง.....	2.82	1.06	0.38	ปานกลาง
5.2 การดำเนินงานของสถานศึกษา มีการเปลี่ยนแปลง ตามสถานการณ์เสมอ.....	3.17	1.07	0.34	ปานกลาง
5.3 ผู้อำนวยการมอบหมายการควบคุมแผนให้ผู้ใต้ บังคับบัญชาปฏิบัติอย่างรัดกุม โดยผู้ช่วย ผู้อำนวยการในแต่ละฝ่าย.....	3.30	1.20	0.36	ปานกลาง
5.4 แผนการดำเนินงานของสถานศึกษา มีการปรับปรุง ให้สอดคล้องตามสถานการณ์อยู่เสมอ.....	3.31	1.09	0.33	ปานกลาง
6. ความคาดหวังในผลงานของผู้บริหาร				
6.1 ผลงานต้องเป็นไปตามกำหนดทุกประการ.....	3.35	1.09	0.33	ปานกลาง
6.2 ยอมรับผลงานที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะดีหรือเลว.....	3.03	1.11	0.37	ปานกลาง
6.3 ผลงานได้มาตรฐานขั้นต่ำตามที่สายงานกำหนด.....	2.84	1.03	0.36	ปานกลาง
6.4 ตรวจสอบ จุดเด่นจุดด้อยของผลงานเพื่อเป็น แนวทางในการแก้ไขต่อไป.....	2.99	1.14	0.38	ปานกลาง

จากตารางที่ 9 แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะการวินิจฉัยสั่งการ ของผู้บริหาร วิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคเหนือที่ดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาเร่งรัดดีเด่น มีค่านิยมในการ วินิจฉัยสั่งการแบบแบ่งชั้นคือละเอียดรอบคอบและผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นต้องเป็นไปตาม ระบบงานในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.20$) การกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารงานนั้นมี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลักษณะเฉียบขาด ซึ่งวัตถุประสงค์นั้นจะต้องสอดคล้องกับสภาพท้องถิ่น สนองนโยบาย และจุดมุ่งหมายของหน่วยเหนือเป็นสำคัญมาก ($\bar{X} = 3.54$) เห็นประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.42$) ส่วนการวินิจฉัยสั่งการเพื่อการวางแผนการบริหารงาน มักอาศัยข้อมูลอย่างมากแล้วมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยสั่งการวางแผนไปตามสายงานต่าง ๆ บ้าง ($\bar{X}=3.11$) แต่แผนการดำเนินงานของสถานศึกษามักจะมีการปรับปรุงให้สอดคล้องตามสถานการณ์อยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.31$) และมีความคาดหวังในผลงานต้องให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ปานกลาง ($\bar{X} = 3.35$)



8. ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาธรรมดา
ตารางที่ 10 แสดงลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร ที่ดำรงตำแหน่งในสถานศึกษา
ธรรมดา

ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	C.V	ระดับคะแนน
1. คำนิยมในการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร				
1.1 รวดเร็วฉับพลัน และผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นต้องไม่เปลี่ยนแปลง.....	2.75	1.05	0.38	ปานกลาง
1.2 รวดเร็วฉับพลัน แต่ผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นยอมเปลี่ยนแปลงได้.....	3.08	1.11	0.36	ปานกลาง
1.3 ละเอียตรอบคอบและผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นต้องเป็นไปตามระบบงาน.....	3.33	1.08	0.32	ปานกลาง
1.4 ละเอียตรอบคอบ แต่ผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นยอมเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์.....	3.35	1.02	0.30	ปานกลาง
2. วัตถุประสงค์การบริหารงาน				
2.1 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ต้องสอดคล้องกับสภาพท้องถิ่นสนองนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยเหนือเป็นสำคัญ.....	3.65	0.99	0.27	มาก
2.2 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา เปลี่ยนแปลงตามสภาพเหตุการณ์เสมอ ๆ	3.21	1.00	0.31	ปานกลาง
2.3 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา เป็นไปตามโครงสร้างการบริหารภายใน และกฎระเบียบเป็นหลัก.....	3.29	1.02	0.31	ปานกลาง
2.4 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ประสานกลมกลืนระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอก และโครงสร้างภายในสถานศึกษาเป็นอย่างดี.....	3.22	1.00	0.31	ปานกลาง
3. ผู้บริหารมุ่งหวังในกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา				
3.1 มุ่งประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา...	3.37	1.11	0.33	ปานกลาง
3.2 มุ่งปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	3.12	1.01	0.32	ปานกลาง
3.3 มุ่งควบคุมระบบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	3.09	1.02	0.33	ปานกลาง
3.4 มุ่งความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	3.26	1.15	0.35	ปานกลาง

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	C.V	ระดับคะแนน
4. การวินิจฉัยสั่งการวางแผนของผู้บริหาร				
4.1 วินิจฉัยสั่งการวางแผนโดยใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย ใช้ประสบการณ์ในอดีตและคาดการณ์ในอนาคต ของตนเองเป็นเครื่องตัดสินใจ.....	3.10	1.08	0.35	ปานกลาง
4.2 ตัดสินใจวางแผนโดยใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย และความเห็นชอบจากทุกฝ่าย.....	2.94	0.90	0.31	ปานกลาง
4.3 อาศัยข้อมูลอย่างมากแล้วมอบหมายอำนาจหน้าที่ ในการวินิจฉัยสั่งการวางแผนไปตามสายงานต่าง ๆ	3.20	1.07	0.33	ปานกลาง
4.4 อาศัยข้อมูลอย่างเพียงพอแล้วพิจารณาวินิจฉัยสั่งการ เลือกแนวทางการวินิจฉัยสั่งการที่เหมาะสม	3.15	1.06	0.34	ปานกลาง
5. การนำแผนไปปฏิบัติ				
5.1 ผู้อำนวยการควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม แผนอย่างเข้มงวด ด้วยตนเอง.....	2.82	0.99	0.35	ปานกลาง
5.2 การดำเนินงานของสถานศึกษา มีการเปลี่ยนแปลง ตามสถานการณ์เสมอ.....	3.28	0.96	0.30	ปานกลาง
5.3 ผู้อำนวยการมอบหมายการควบคุมแผนให้ผู้ใต้ บังคับบัญชาปฏิบัติอย่างรัดกุม โดยผู้ช่วย ผู้อำนวยการในแต่ละฝ่าย.....	3.35	1.08	0.32	ปานกลาง
5.4 แผนการดำเนินงานของสถานศึกษา มีการปรับปรุง ให้สอดคล้องตามสถานการณ์อยู่เสมอ.....	3.28	1.00	0.30	ปานกลาง
6. ความคาดหวังในผลงานของผู้บริหาร				
6.1 ผลงานต้องเป็นไปตามกำหนดทุกประการ.....	3.26	0.98	0.30	ปานกลาง
6.2 ยอมรับผลงานที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะดีหรือเลว.....	3.09	0.97	0.31	ปานกลาง
6.3 ผลงานได้มาตรฐานขั้นต่ำตามที่สายงานกำหนด.....	3.08	0.89	0.29	ปานกลาง
6.4 ตรวจสอบ จุดเด่นจุดด้อยของผลงานเพื่อเป็น แนวทางในการแก้ไขต่อไป.....	3.14	1.11	0.35	ปานกลาง

จากตารางที่ 10 แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะการตัดสินใจ ของผู้บริหาร วิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคเหนือที่ดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาธรรมดา มีค่านิยมในการวินิจฉัยสั่งการแบบบูรณาการคือละเอียดรอบคอบ แต่ผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นยอมเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.35$) การกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารงาน

นั้นมีลักษณะเฉียบขาดคือ วัตถุประสงค์จะต้องสอดคล้องกับสภาพท้องถิ่น สนองนโยบาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยเหนือเป็นสำคัญมาก ($\bar{X} = 3.65$) เห็นประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.37$) ส่วนการวินิจฉัยสั่งการเพื่อการวางแผนการบริหารงาน มักอาศัยข้อมูลอย่างมากแล้วมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยสั่งการวางแผนไปตามสายงานต่าง ๆ พอสมควร ($\bar{X} = 3.20$) แต่แผนการดำเนินงานของสถานศึกษาต้องควบคุมแผนให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติอย่างรัดกุม โดยผู้ช่วยผู้อำนวยการในแต่ละฝ่าย ($\bar{X} = 3.35$) และผลงานนั้นต้องเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.26$)



9. ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งในสถานศึกษา ที่เปิดสอนมากกว่า 1 ประเภทวิชา

ตารางที่ 11 แสดงลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร ที่ดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาที่เปิดสอนมากกว่า 1 ประเภทวิชา

ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	C.V	ระดับคะแนน
1. คำนิยมในการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร				
1.1 รวดเร็วฉับพลัน และผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นต้องไม่เปลี่ยนแปลง.....	2.66	1.01	0.38	ปานกลาง
1.2 รวดเร็วฉับพลัน แต่ผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นยอมเปลี่ยนแปลงได้.....	3.18	1.15	0.37	ปานกลาง
1.3 ละเอียตรอบคอบและผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นต้องเป็นไปตามระบบงาน.....	3.48	1.11	0.32	ปานกลาง
1.4 ละเอียตรอบคอบ แต่ผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นยอมเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์.....	3.37	1.02	0.30	ปานกลาง
2. วัตถุประสงค์การบริหารงาน				
2.1 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ต้องสอดคล้องกับสภาพท้องถิ่นสนองนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยเหนือเป็นสำคัญ.....	3.69	0.97	0.26	มาก
2.2 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา เปลี่ยนแปลงตามสภาพเหตุการณ์เสมอ ๆ	3.23	0.99	0.31	ปานกลาง
2.3 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา เป็นไปตามโครงสร้างการบริหารภายใน และกฎระเบียบเป็นหลัก	3.40	1.03	0.30	ปานกลาง
2.4 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ประสานกลมกลืนระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอก และโครงสร้างภายในสถานศึกษาเป็นอย่างดี.....	3.29	1.01	0.31	ปานกลาง
3. ผู้บริหารมุ่งหวังในกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา				
3.1 มุ่งประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา...	3.49	1.13	0.32	ปานกลาง
3.2 มุ่งปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	3.15	1.02	0.32	ปานกลาง
3.3 มุ่งควบคุมระบบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	3.15	1.03	0.33	ปานกลาง
3.4 มุ่งความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	3.30	1.20	0.36	ปานกลาง

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	C.V	ระดับคะแนน
4. การวินิจฉัยสั่งการวางแผนของผู้บริหาร				
4.1 วินิจฉัยสั่งการวางแผนโดยใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย ใช้ประสบการณ์ในอดีตและคาดการณ์ในอนาคต ของตนเองเป็นเครื่องตัดสิน.....	3.04	1.05	0.35	ปานกลาง
4.2 ตัดสินใจวางแผนโดยใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย และความเห็นชอบจากทุกฝ่าย.....	2.97	0.87	0.30	ปานกลาง
4.3 อาศัยข้อมูลอย่างมากแล้วมอบหมายอำนาจหน้าที่ ในการวินิจฉัยสั่งการวางแผนไปตามสายงานต่าง ๆ .	3.25	1.07	0.33	ปานกลาง
4.4 อาศัยข้อมูลอย่างเพียงพอแล้วพิจารณาวินิจฉัยสั่งการ เลือกแนวทางการวินิจฉัยสั่งการที่เหมาะสม.....	3.24	1.07	0.33	ปานกลาง
5. การนำแผนไปปฏิบัติ				
5.1 ผู้อำนวยการควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม แผนอย่างเข้มงวด ด้วยตนเอง.....	2.90	0.99	0.34	ปานกลาง
5.2 การดำเนินงานของสถานศึกษา มีการเปลี่ยนแปลง ตามสถานการณ์เสมอ.....	3.30	0.96	0.30	ปานกลาง
5.3 ผู้อำนวยการมอบหมายการควบคุมแผนให้ผู้ใต้ บังคับบัญชาปฏิบัติอย่างรัดกุม โดยผู้ช่วย ผู้อำนวยการในแต่ละฝ่าย.....	3.49	1.12	0.32	ปานกลาง
5.4 แผนการดำเนินงานของสถานศึกษา มีการปรับปรุง ให้สอดคล้องตามสถานการณ์อยู่เสมอ.....	3.35	1.03	0.31	ปานกลาง
6. ความคาดหวังในผลงานของผู้บริหาร				
6.1 ผลงานต้องเป็นไปตามกำหนดทุกประการ.....	3.29	0.94	0.29	ปานกลาง
6.2 ยอมรับผลงานที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะดีหรือเลว.....	3.21	0.97	0.30	ปานกลาง
6.3 ผลงานได้มาตรฐานขั้นต่ำตามที่สายงานกำหนด.....	3.11	0.94	0.30	ปานกลาง
6.4 ตรวจสอบ จุดเด่นจุดด้อยของผลงานเพื่อเป็น แนวทางในการแก้ไขต่อไป.....	3.25	1.12	0.34	ปานกลาง

จากตารางที่ 11 แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคเหนือที่ดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาที่เปิดสืมนมากกว่า 1 ประเภทวิชา มีค่านิยมในการวินิจฉัยสั่งการแบบแบ่งชั้นคือมีความละเอียดรอบคอบ และผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นต้องเป็นไปตามระบบงานค่อนข้างสูง ($\bar{X} = 3.48$) การกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารงานนั้นมี

ลักษณะเจียบขาดคือ วัตถุประสงค์จะต้องสอดคล้องกับท้องถิ่นสนองนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยเหนือเป็นสำคัญมาก ($\bar{X} = 3.69$) เป็นประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาค่อนข้างสูง ($\bar{X} = 3.49$) ส่วนการวินิจฉัยสั่งการเพื่อการวางแผนการบริหารงาน มักอาศัยข้อมูลมากแล้วมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยสั่งการวางแผนไปตามสายงานต่าง ๆ พอสมควร ($\bar{X} = 3.25$) แต่แผนการดำเนินงานของสถานศึกษาต้องควบคุมดูแลให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติอย่างรัดกุม โดยผู้ช่วยผู้อำนวยการในแต่ละฝ่าย ($\bar{X} = 3.49$) และผลงานต้องเป็นไปตามกำหนดไว้ ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.29$)



10. ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาที่เปิดสอนเฉพาะประเภทวิชาช่างอุตสาหกรรม

ตารางที่ 12 แสดงลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร ที่ดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาที่เปิดสอนเฉพาะประเภทวิชาช่างอุตสาหกรรม

ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	C.V	ระดับคะแนน
1. คำนิยมในการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร				
1.1 รวดเร็วฉับพลัน และผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นต้องไม่เปลี่ยนแปลง.....	2.83	1.19	0.35	ปานกลาง
1.2 รวดเร็วฉับพลัน แต่ผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นยอมเปลี่ยนแปลงได้.....	3.00	1.07	0.36	ปานกลาง
1.3 ละเอียดยรอบคอบและผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นต้องเป็นไปตามระบบงาน.....	3.20	1.13	0.35	ปานกลาง
1.4 ละเอียดยรอบคอบ แต่ผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นยอมเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์.....	3.28	1.07	0.33	ปานกลาง
2. วัตถุประสงค์การบริหารงาน				
2.1 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ต้องสอดคล้องกับสภาพท้องถิ่นสนองนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยเหนือเป็นสำคัญ.....	3.49	1.10	0.32	ปานกลาง
2.2 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา เปลี่ยนแปลงตามสภาพเหตุการณ์เสมอ ๆ	3.11	1.05	0.34	ปานกลาง
2.3 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา เป็นไปตามโครงสร้างการบริหารภายใน และกฎระเบียบเป็นหลัก.....	3.15	1.02	0.32	ปานกลาง
2.4 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ประสานกลมกลืนระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอก และโครงสร้างภายในสถานศึกษาเป็นอย่างดี.....	3.07	1.09	0.35	ปานกลาง
3. ผู้บริหารมุ่งหวังในกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา				
3.1 มุ่งประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา...	3.35	1.13	0.34	ปานกลาง
3.2 มุ่งปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	3.06	1.05	0.34	ปานกลาง
3.3 มุ่งควบคุมระบบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	3.19	1.01	0.32	ปานกลาง
3.4 มุ่งความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	3.17	1.14	0.36	ปานกลาง

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	C.V	ระดับคะแนน
4. การวินิจฉัยสั่งการวางแผนของผู้บริหาร				
4.1 วินิจฉัยสั่งการวางแผนโดยใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย ใช้ประสบการณ์ในอดีตและคาดการณ์ในอนาคต ของตนเองเป็นเครื่องตัดสิน.....	3.09	1.21	0.39	ปานกลาง
4.2 ตัดสินใจวางแผนโดยใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย และความเห็นชอบจากทุกฝ่าย.....	2.92	1.04	0.36	ปานกลาง
4.3 อาศัยข้อมูลอย่างมากแล้วมอบหมายอำนาจหน้าที่ ในการวินิจฉัยสั่งการวางแผนไปตามสายงานต่าง ๆ..	3.13	1.13	0.36	ปานกลาง
4.4 อาศัยข้อมูลอย่างเพียงพอแล้วพิจารณาวินิจฉัยสั่งการ เลือกแนวทางการวินิจฉัยสั่งการที่เหมาะสม.....	3.08	1.11	0.36	ปานกลาง
5. การนำแผนไปปฏิบัติ				
5.1 ผู้อำนวยการควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม แผนอย่างเข้มงวด ด้วยตนเอง.....	2.94	1.06	0.36	ปานกลาง
5.2 การดำเนินงานของสถานศึกษา มีการเปลี่ยนแปลง ตามสถานการณ์เสมอ.....	3.26	1.00	0.31	ปานกลาง
5.3 ผู้อำนวยการมอบหมายการควบคุมแผนให้ผู้ใต้ บังคับบัญชาปฏิบัติอย่างรัดกุม โดยผู้ช่วย ผู้อำนวยการในแต่ละฝ่าย.....	3.27	1.09	0.33	ปานกลาง
5.4 แผนการดำเนินงานของสถานศึกษา มีการปรับปรุง ให้สอดคล้องตามสถานการณ์อยู่เสมอ.....	3.31	1.04	0.31	ปานกลาง
6. ความคาดหวังในผลงานของผู้บริหาร				
6.1 ผลงานต้องเป็นไปตามกำหนดทุกประการ.....	3.33	1.03	0.31	ปานกลาง
6.2 ยอมรับผลงานที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะดีหรือเลว.....	3.06	1.07	0.35	ปานกลาง
6.3 ผลงานได้มาตรฐานขั้นต่ำตามที่สายงานกำหนด.....	2.96	0.95	0.32	ปานกลาง
6.4 ตรวจสอบ จุดเด่นจุดด้อยของผลงานเพื่อเป็น แนวทางในการแก้ไขต่อไป.....	3.00	1.10	0.37	ปานกลาง

จากตารางที่ 12 แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะการวินิจฉัยสั่งการ ของผู้บริหาร
วิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคเหนือที่ดำรงตำแหน่งในสถานศึกษา ที่เปิดสอนเฉพาะประเภทวิชา
ช่างอุตสาหกรรม มีค่านิยมในการวินิจฉัยสั่งการแบบบูรณาการคือมีความละเอียดรอบคอบ
แต่ผลการวินิจฉัยสั่งการนั้น ย่อมเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ในระดับปานกลาง
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

($\bar{X}=3.28$) การกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารงานนั้นมีลักษณะเฉียบขาดคือวัตถุประสงค์จะต้องสอดคล้องกับสภาพท้องถิ่น สนองนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยเหนือค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 3.49$) เห็นประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.35$) ส่วนการวินิจฉัยสั่งการเพื่อการวางแผนการบริหารงานมักอาศัยข้อมูลเป็นอย่างมาก แล้วมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยสั่งการวางแผนไปตามสายงานต่าง ๆ พอสมควร ($\bar{X} = 3.13$) แต่แผนการดำเนินงานของสถานศึกษามีการปรับปรุงให้สอดคล้องตามสถานการณ์อยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.31$) และผลงานนั้นต้องเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.33$)



ตอนที่ 3 เปรียบเทียบลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร จำแนกตามตัวแปรอิสระที่แตกต่างกันคือ

1. เปรียบเทียบลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่สำเร็จการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรี

ตารางที่ 13 เปรียบเทียบลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่สำเร็จการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรี

ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร	$\bar{X}_1$	$\bar{X}_2$	F
1. คำนิยมในการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร			
1.1 รวดเร็วฉับพลัน และผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นต้องไม่เปลี่ยนแปลง.....	2.75	2.78	0.07
1.2 รวดเร็วฉับพลัน แต่ผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นยอมเปลี่ยนแปลงได้.....	3.02	3.06	0.19
1.3 ละเอียตรอบคอบและผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นต้องเป็นไปตามระบบงาน.....	3.46	3.23	4.68*
1.4 ละเอียตรอบคอบ แต่ผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นยอมเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์.....	3.28	3.30	0.30
2. วัตถุประสงค์การบริหารงาน			
2.1 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ต้องสอดคล้องกับสภาพท้องถิ่นสนองนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยเหนือเป็นสำคัญ.....	3.65	3.53	1.49
2.2 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา เปลี่ยนแปลงตามสภาพเหตุการณ์เสมอ ๆ	3.09	3.19	1.08
2.3 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา เป็นไปตามโครงสร้างการบริหารภายใน และกฎระเบียบเป็นหลัก.....	3.53	3.19	3.04
2.4 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ประสานกลมกลืนระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอก และโครงสร้างภายในสถานศึกษาเป็นอย่างดี.....	3.14	3.16	0.07
3. ผู้บริหารมุ่งหวังในกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา			
3.1 มุ่งประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา...	3.54	3.35	3.25
3.2 มุ่งปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	3.19	3.05	2.07
3.3 มุ่งควบคุมระบบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	3.26	3.14	1.57
3.4 มุ่งความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	3.25	3.21	0.136

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร	$\bar{X}_1$	$\bar{X}_2$	F
4. การวินิจฉัยสั่งการวางแผนของผู้บริหาร			
4.1 วินิจฉัยสั่งการวางแผนโดยใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย ใช้ประสบการณ์ในอดีตและคาดการณ์ในอนาคต ของตนเองเป็นเครื่องตัดสิน.....	3.10	3.06	0.16
4.2 วินิจฉัยสั่งการวางแผนโดยใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย และความเห็นชอบจากทุกฝ่าย.....	3.02	2.90	1.74
4.3 อาศัยข้อมูลอย่างมากแล้วมอบหมายอำนาจหน้าที่ ในการวินิจฉัยสั่งการวางแผนไปตามสายงานต่าง ๆ..	3.21	3.16	0.23
4.4 อาศัยข้อมูลอย่างเพียงพอแล้วพิจารณาวินิจฉัยสั่งการ เลือกแนวทางการวินิจฉัยสั่งการที่เหมาะสม.....	3.18	3.12	0.37
5. การนำแผนไปปฏิบัติ			
5.1 ผู้อำนวยการควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม แผนอย่างเข้มงวด ด้วยตนเอง.....	2.75	3.01	6.93**
5.2 การดำเนินงานของสถานศึกษา มีการเปลี่ยนแปลง ตามสถานการณ์เสมอ.....	3.15	3.34	4.42*
5.3 ผู้อำนวยการมอบหมายการควบคุมแผนให้ผู้ใต้ บังคับบัญชาปฏิบัติอย่างรัดกุม โดยผู้ช่วย ผู้อำนวยการในแต่ละฝ่าย.....	3.51	3.28	5.22*
5.4 แผนการดำเนินงานของสถานศึกษา มีการปรับปรุง ให้สอดคล้องตามสถานการณ์อยู่เสมอ.....	3.31	3.42	0.14
6. ความคาดหวังในผลงานของผู้บริหาร			
6.1 ผลงานต้องเป็นไปตามกำหนดทุกประการ.....	3.37	3.29	0.69
6.2 ขอมรับผลงานที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะดีหรือเลว.....	3.21	3.07	2.04
6.3 ผลงานได้มาตรฐานขั้นต่ำตามที่สายงานกำหนด.....	3.02	3.01	0.01
6.4 ตรวจสอบ จุดเด่นจุดด้อยของผลงานเพื่อเป็น แนวทางในการแก้ไขต่อไป.....	3.11	3.09	0.05

หมายเหตุ : $\bar{X}_1$ = ค่าเฉลี่ยระดับคะแนนการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่สำเร็จ
การศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี
 $\bar{X}_2$ = ค่าเฉลี่ยระดับคะแนนการวินิจฉัยสั่งการ ของผู้บริหารที่สำเร็จ
การศึกษาปริญญาตรี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

* , $p \leq .05$

** , $p \leq .01$

จากตารางที่ 13 แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะการวินิจฉัยสั่งการ ของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคเหนือที่สำเร็จการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรี มีค่านิยมในการวินิจฉัยสั่งการด้านความละเอียดรอบคอบ และผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นต้องเป็นไปตามระบบงาน หรือมีค่านิยมในการวินิจฉัยสั่งการ ในลักษณะการแบ่งชั้นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($F = 4.68$) ส่วนการวินิจฉัยสั่งการ ในการนำแผนไปปฏิบัติด้านการควบคุมให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามแผนอย่างเข้มงวด ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นคุณลักษณะเจียบขาดนั้น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($F = 6.93$) ส่วนการวินิจฉัยสั่งการในการนำแผนไปใช้ด้านแผนการดำเนินงานของสถานศึกษา มีการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์เสมอ (คุณลักษณะยืดหยุ่น) และการมอบหมายการควบคุมแผนให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามอย่างรัดกุม โดยผู้ช่วยผู้อำนวยการในแต่ละฝ่าย (คุณลักษณะแบ่งชั้น) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($F = 4.42$ และ $F = 5.22$) นอกนั้นไม่ปรากฏผลแตกต่างกัน

2. เปรียบเทียบลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งต่างกัน

ตารางที่ 14 เปรียบเทียบลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน

ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร	$\bar{X}_1$	$\bar{X}_2$	$\bar{X}_3$	F
1. คำนิยมในการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร				
1.1 รวดเร็วฉับพลัน และผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นต้องไม่เปลี่ยนแปลง.....	2.76	2.48	2.87	2.46
1.2 รวดเร็วฉับพลัน แต่ผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นยอมเปลี่ยนแปลงได้.....	3.05	2.52	3.21	8.33**
1.3 ละเอียตรอบคอบและผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นต้องเป็นไปตามระบบงาน.....	3.42	3.11	3.30	0.95
1.4 ละเอียตรอบคอบ แต่ผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นยอมเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์.....	3.39	2.74	3.36	9.22**
2. วัตถุประสงค์การบริหารงาน				
2.1 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ต้องสอดคล้องกับสภาพท้องถิ่นสนองนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยเหนือเป็นสำคัญ.....	3.53	3.39	3.69	2.19
2.2 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา เปลี่ยนแปลงตามสภาพเหตุการณ์เสมอ ๆ	3.14	2.89	3.27	2.85
2.3 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา เป็นไปตามโครงสร้างการบริหารภายใน และกฎระเบียบเป็นหลัก.....	3.22	3.09	3.33	1.20
2.4 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ประสานกลมกลืนระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอก และโครงสร้างภายในสถานศึกษาเป็นอย่างดี.....	3.16	2.85	3.23	2.64
3. ผู้บริหารมุ่งหวังในกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา				
3.1 มุ่งประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา...	3.47	3.17	3.37	1.83
3.2 มุ่งปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	3.14	2.67	3.14	5.15**
3.3 มุ่งควบคุมระบบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	3.27	3.02	3.08	2.60
3.4 มุ่งความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	3.24	2.89	3.29	2.55

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร	$\bar{X}_1$	$\bar{X}_2$	$\bar{X}_3$	F
4. การวินิจฉัยสั่งการวางแผนของผู้บริหาร				
4.1 วินิจฉัยสั่งการวางแผนโดยใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย ใช้ประสบการณ์ในอดีตและคาดการณ์ในอนาคต ของตนเองเป็นเครื่องตัดสิน.....	3.06	3.06	3.09	0.03
4.2 วินิจฉัยสั่งการวางแผนโดยใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย และความเห็นชอบจากทุกฝ่าย.....	2.97	2.74	2.96	1.28
4.3 อาศัยข้อมูลอย่างมากแล้วมอบหมายอำนาจหน้าที่ ในการวินิจฉัยสั่งการวางแผนไปตามสายงานต่าง ๆ	3.21	2.82	3.23	3.20
4.4 อาศัยข้อมูลอย่างเพียงพอแล้วพิจารณาวินิจฉัยสั่งการ เลือกแนวทางการวินิจฉัยสั่งการที่เหมาะสม.....	3.20	2.76	3.16	3.72*
5. การนำแผนไปปฏิบัติ				
5.1 ผู้อำนวยการควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม แผนอย่างเข้มงวด ด้วยตนเอง.....	3.08	2.35	2.83	12.75**
5.2 การดำเนินงานของสถานศึกษา มีการเปลี่ยนแปลง ตามสถานการณ์เสมอ.....	3.33	2.70	3.36	10.70**
5.3 ผู้อำนวยการมอบหมายการควบคุมแผนให้ผู้ใต้ บังคับบัญชาปฏิบัติอย่างรัดกุม โดยผู้ช่วย ผู้อำนวยการในแต่ละฝ่าย.....	3.39	3.06	3.39	2.19
5.4 แผนการดำเนินงานของสถานศึกษา มีการปรับปรุง ให้สอดคล้องตามสถานการณ์อยู่เสมอ.....	3.46	2.89	3.25	7.85**
6. ความคาดหวังในผลงานของผู้บริหาร				
6.1 ผลงานต้องเป็นไปตามกำหนดทุกประการ.....	3.34	3.22	3.32	0.30
6.2 ยอมรับผลงานที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะดีหรือเลว.....	3.12	2.89	3.19	1.74
6.3 ผลงานได้มาตรฐานขั้นต่ำตามที่สายงานกำหนด.....	2.98	2.67	3.19	6.80**
6.4 ตรวจสอบ จุดเด่นจุดด้อยของผลงานเพื่อเป็น แนวทางในการแก้ไขต่อไป.....	3.13	2.52	3.22	8.68**

หมายเหตุ : $\bar{X}_1$ = ค่าเฉลี่ยระดับคะแนนการวินิจฉัยสั่งการ ของผู้อำนวยการที่
ดำรงตำแหน่งมากกว่า 10 ปี

$\bar{X}_2$ = ค่าเฉลี่ยระดับคะแนนการวินิจฉัยสั่งการของผู้อำนวยการที่
ดำรงตำแหน่ง 6-10 ปี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

$\bar{X}_3$ = ค่าเฉลี่ยระดับคะแนนการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่
ดำรงตำแหน่งน้อยกว่า 6 ปี

* , $p \leq .05$

** , $p \leq .01$

จากตารางที่ 14 แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะการวินิจฉัยสั่งการ ของผู้บริหาร วิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคเหนือที่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน (กลุ่มมากกว่า 10 ปี กลุ่ม 6 - 10 ปี และกลุ่ม 1 - 5 ปี) มีค่านิยมในการวินิจฉัยสั่งการ โดยยึดถือ ความรวดเร็วทันบัลัน แต่ผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นย่อมเปลี่ยนแปลงได้แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($F=8.33$) ค่านิยมในการวินิจฉัยสั่งการที่ละเอียดรอบคอบ แต่ผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นย่อมเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 ($F = 9.22$) ด้านความมุ่งหวังในกระบวนการทำงานของผู้ได้บังคับ บัญชาผู้บริหารทั้งสามกลุ่มมีความมุ่งปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของผู้ได้บังคับ บัญชาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($F = 5.15$) ด้านการวินิจฉัย สั่งการให้การวางแผนนั้นผู้บริหารทั้งสามกลุ่ม อาศัยข้อมูลอย่างเพียงพอแล้วพิจารณา วินิจฉัยสั่งการเลือกแนวทางการวางแผนที่เหมาะสมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ($F = 3.72$) ด้านการนำแผนไปปฏิบัติปรากฏว่าผู้บริหารทั้งสามกลุ่ม มีการควบคุมให้ผู้ได้ บังคับบัญชาปฏิบัติตามแผนอย่างเข้มงวดด้วยตนเอง แผนการดำเนินงานของสถานศึกษามี การเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์เสมอ และแผนการดำเนินงานของสถานศึกษา มีการปรับปรุง ให้สอดคล้องตามสถานการณ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งหมด ($F = 12.75, 10.70$ และ $F = 7.85$) ส่วนความคาดหวังในผลงานนั้น ผู้บริหารทั้งสาม กลุ่มมุ่งให้ผลงานได้มาตรฐานขั้นต่ำตามที่สายงานกำหนด และสภาพตรวจสอบจุดเด่น จุดด้อยของผลงานเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขต่อไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 ($F = 6.80$ และ $F = 8.68$) ส่วนประเด็นอื่น ๆ ไม่ปรากฏผลว่าแตกต่างกัน

3. เปรียบเทียบลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งในสภาพ
สถานศึกษาที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 15 เปรียบเทียบลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่ง
ในสถานศึกษาที่แตกต่างกัน

ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร	$\bar{X}_1$	$\bar{X}_2$	$\bar{X}_3$	F
1. คำนิยมในการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร				
1.1 รวดเร็วฉับพลัน และผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นต้องไม่ เปลี่ยนแปลง.....	2.81	2.77	2.75	0.11
1.2 รวดเร็วฉับพลัน แต่ผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นยอม เปลี่ยนแปลงได้.....	3.09	2.96	3.08	0.68
1.3 ละเอียดรอบคอบและผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นต้อง เป็นไปตามระบบงาน.....	3.41	3.20	3.33	1.18
1.4 ละเอียดรอบคอบ แต่ผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นยอม เปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์.....	3.56	3.11	3.35	5.65**
2. วัตถุประสงค์การบริหารงาน				
2.1 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ต้องสอดคล้องกับ สภาพท้องถิ่นสนองนโยบายและวัตถุประสงค์ของ หน่วยเหนือเป็นสำคัญ.....	3.34	3.54	3.66	3.06*
2.2 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา เปลี่ยนแปลงตาม สภาพเหตุการณ์เสมอ ๆ	3.18	3.04	3.21	1.43
2.3 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา เป็นไปตามโครงสร้าง การบริหารภายใน และกฎระเบียบเป็นหลัก.....	3.21	3.17	3.29	0.69
2.4 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ประสานกลมกลืน ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอก และโครงสร้าง ภายในสถานศึกษาเป็นอย่างดี.....	3.13	3.04	3.22	1.49
3. ผู้บริหารมุ่งหวังในกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา				
3.1 มุ่งประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา...	3.49	3.42	3.37	0.36
3.2 มุ่งปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา.....	3.27	2.95	3.12	2.84
3.3 มุ่งควบคุมระบบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	3.26	3.30	3.09	2.51
3.4 มุ่งความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา.....	3.34	3.07	3.26	1.94

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร	$\bar{X}_1$	$\bar{X}_2$	$\bar{X}_3$	F
4. การวินิจฉัยสั่งการวางแผนของผู้บริหาร				
4.1 วินิจฉัยสั่งการวางแผนโดยใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย ใช้ประสบการณ์ในอดีตและคาดการณ์ในอนาคต ของตนเองเป็นเครื่องตัดสิน.....	3.16	2.97	3.10	0.86
4.2 วินิจฉัยสั่งการวางแผนโดยใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย และความเห็นชอบจากทุกฝ่าย.....	3.14	2.83	2.94	2.95
4.3 อาศัยข้อมูลอย่างมากแล้วมอบหมายอำนาจหน้าที่ ในการวินิจฉัยสั่งการวางแผนไปตามสายงานต่าง ๆ	3.19	3.11	3.20	0.34
4.4 อาศัยข้อมูลอย่างเพียงพอแล้วพิจารณาวินิจฉัยสั่งการ เลือกแนวทางการวินิจฉัยสั่งการที่เหมาะสม.....	3.27	3.04	3.16	1.27
5. การนำแผนไปปฏิบัติ				
5.1 ผู้อำนวยการควบคุมให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม แผนอย่างเข้มงวด ด้วยตนเอง.....	3.40	2.82	2.82	12.08**
5.2 การดำเนินงานของสถานศึกษา มีการเปลี่ยนแปลง ตามสถานการณ์เสมอ.....	3.46	3.17	3.28	2.42
5.3 ผู้อำนวยการมอบหมายการควบคุมแผนให้ผู้ บังคับบัญชาปฏิบัติอย่างรัดกุม โดยผู้ช่วย ผู้อำนวยการในแต่ละฝ่าย.....	3.44	3.30	3.53	0.48
5.4 แผนการดำเนินงานของสถานศึกษา มีการปรับปรุง ให้สอดคล้องตามสถานการณ์อยู่เสมอ.....	3.53	3.31	3.28	2.15
6. ความคาดหวังในผลงานของผู้บริหาร				
6.1 ผลงานต้องเป็นไปตามกำหนดทุกประการ.....	3.46	3.35	3.26	1.42
6.2 ยอมรับผลงานที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะดีหรือเลว.....	3.36	3.03	3.09	3.03*
6.3 ผลงานได้มาตรฐานขั้นต่ำตามที่สายงานกำหนด.....	3.13	2.84	3.08	3.81*
6.4 ตรวจสอบ จุดเด่นจุดด้อยของผลงานเพื่อเป็น แนวทางในการแก้ไขต่อไป.....	3.14	2.99	3.14	0.92

หมายเหตุ : $\bar{X}_1$ = ค่าเฉลี่ยระดับคะแนนการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่
ดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาดีเด่น

$\bar{X}_2$ = ค่าเฉลี่ยระดับคะแนนการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่
ดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาเร่งรัดดีเด่น

$\bar{X}_3$ = ค่าเฉลี่ยระดับคะแนนการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่
ดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาธรรมดา

* , $p \leq .05$

** , $p \leq .01$

จากตารางที่ 15 แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะการวินิจฉัยสั่งการ ของผู้บริหาร วิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคเหนือที่ดำรงตำแหน่งในสภาพสถานศึกษาที่แตกต่างกัน (สถาน ศึกษาดีเด่นสถานศึกษาเร่งรัดดีเด่นและสถานศึกษาธรรมดา) มีค่านิยมในการวินิจฉัยสั่งการ โดยยึดความละเอียดรอบคอบแต่ผลการวินิจฉัยสั่งการนั้น ย่อมเปลี่ยนแปลงได้ตาม สถานการณ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($F = 5.65$) ด้านวัตถุประสงค์การบริหารงานนั้น ผู้บริหารทั้งสามกลุ่มยึดวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาต้อง สอดคล้องกับสภาพท้องถิ่น สนองนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยเหนือแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($F = 3.06$) ด้านการนำแผนไปปฏิบัติ ผู้บริหารทั้ง สามกลุ่มมักจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามแผนอย่างเข้มงวดด้วยตนเองแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($F = 12.08$) ส่วนความคาดหวังในผลงานของผู้บริหาร สามกลุ่มมักจะยอมรับผลงานที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะดีหรือเลว และผลงานได้มาตรฐานขั้นต่ำตามที่ สายงานกำหนดแตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05 ($F = 3.03$ และ $F = 3.81$) นอกนั้นไม่ ปรากฏผลว่าแตกต่างกัน

4. เปรียบเทียบลักษณะการวินิจฉัยสั่งการ ของผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งใน
สถานศึกษาที่เปิดหลักสูตรการสอนแตกต่างกัน
ตารางที่ 16 เปรียบเทียบลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่
ดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาที่เปิดหลักสูตรการสอนแตกต่างกัน

ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร	$\bar{X}_1$	$\bar{X}_2$	F
1. คำนิยมในการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร			
1.1 รวดเร็วฉับพลัน และผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นต้องไม่เปลี่ยนแปลง.....	2.66	2.83	2.81
1.2 รวดเร็วฉับพลัน แต่ผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นยอมเปลี่ยนแปลงได้.....	3.13	3.00	1.84
1.3 ละเอียดยรอบคอบและผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นต้องเป็นไปตามระบบงาน.....	3.48	3.20	7.40**
1.4 ละเอียดยรอบคอบ แต่ผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นยอมเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์.....	3.37	3.28	0.79
2. วัตถุประสงค์การบริหารงาน			
2.1 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ต้องสอดคล้องกับสภาพท้องถิ่นสนองนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยเหนือเป็นสำคัญ.....	3.69	3.49	4.42*
2.2 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา เปลี่ยนแปลงตามสภาพเหตุการณ์เสมอ ๆ	3.23	3.11	1.83
2.3 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา เป็นไปตามโครงสร้างการบริหารภายใน และกฎระเบียบเป็นหลัก.....	3.40	3.19	7.34**
2.4 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ประสานกลมกลืนระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอก และโครงสร้างภายในสถานศึกษาเป็นอย่างดี.....	3.29	3.07	5.19*
3. ผู้บริหารมุ่งหวังในกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา			
3.1 มุ่งประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา...	3.49	3.36	1.81
3.2 มุ่งปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	3.15	3.06	0.82
3.3 มุ่งควบคุมระบบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	3.15	3.19	0.21
3.4 มุ่งความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	3.30	3.17	1.45

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร		$\bar{X}_1$	$\bar{X}_2$	F
4.	การวินิจฉัยสั่งการวางแผนของผู้บริหาร			
4.1	วินิจฉัยสั่งการวางแผนโดยใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย ใช้ประสบการณ์ในอดีตและคาดการณ์ในอนาคต ของตนเองเป็นเครื่องตัดสิน.....	3.04	3.09	0.22
4.2	วินิจฉัยสั่งการวางแผนโดยใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย และความเห็นชอบจากทุกฝ่าย.....	2.96	2.92	0.34
4.3	อาศัยข้อมูลอย่างมากแล้วมอบหมายอำนาจหน้าที่ ในการวินิจฉัยสั่งการวางแผนไปตามสายงานต่าง ๆ .	3.25	3.13	1.49
4.4	อาศัยข้อมูลอย่างเพียงพอแล้วพิจารณาวินิจฉัยสั่งการ เลือกแนวทางการวินิจฉัยสั่งการที่เหมาะสม.....	3.24	3.08	2.82
5.	การนำแผนไปปฏิบัติ			
5.1	ผู้อำนวยการควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม แผนอย่างเข้มงวด ด้วยตนเอง.....	2.90	2.94	0.12
5.2	การดำเนินงานของสถานศึกษา มีการเปลี่ยนแปลง ตามสถานการณ์เสมอ.....	3.31	3.26	0.26
5.3	ผู้อำนวยการมอบหมายการควบคุมแผนให้ผู้ใต้ บังคับบัญชาปฏิบัติอย่างรัดกุม โดยผู้ช่วย ผู้อำนวยการในแต่ละฝ่าย.....	3.49	3.27	5.02*
5.4	แผนการดำเนินงานของสถานศึกษา มีการปรับปรุง ให้สอดคล้องตามสถานการณ์อยู่เสมอ.....	3.36	3.32	0.19
6.	ความคาดหวังในผลงานของผู้บริหาร			
6.1	ผลงานต้องเป็นไปตามกำหนดทุกประการ.....	3.29	3.33	0.19
6.2	ยอมรับผลงานที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะดีหรือเลว.....	3.21	3.07	2.37
6.3	ผลงานได้มาตรฐานขั้นต่ำตามที่สายงานกำหนด.....	3.11	2.96	3.14
6.4	ตรวจสอบ จุดเด่นจุดด้อยของผลงานเพื่อเป็น แนวทางในการแก้ไขต่อไป.....	3.25	3.00	6.02*

หมายเหตุ : $\bar{X}_1$ = ค่าเฉลี่ยระดับคะแนนการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่
ดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาที่เปิดทำการสอนมากกว่าหนึ่ง
ประเภทวิชา

$\bar{X}_2$ = ค่าเฉลี่ยระดับคะแนนการวินิจฉัยสั่งการของผู้อำนวยการที่
ดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาที่เปิดทำการสอนเฉพาะประเภทวิชา
ช่างอุตสาหกรรม

* , $p \leq .05$

** , $p \leq .01$

จากตารางที่ 16 แสดงให้เห็นว่าลักษณะการวินิจฉัยสั่งการ ของผู้บริหาร
วิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคเหนือที่ดำรงตำแหน่งในสถานศึกษา ที่เปิดหลักสูตรการสอน
แตกต่างกัน (เปิดสอนมากกว่า 1 ประเภทวิชา กับเปิดสอนเฉพาะประเภทวิชาช่าง
อุตสาหกรรม) มีค่านิยมในการวินิจฉัยสั่งการละเอียดรอบคอบและผลการวินิจฉัยสั่งการ
นั้นต้องเป็นไปตามระบบงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($F=7.40$)
ด้านวัตถุประสงค์การบริหารงานนั้นผู้บริหารทั้งสองกลุ่มเน้นวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
ต้องสอดคล้องกับสภาพท้องถิ่น สนองนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยเหนือเป็นสำคัญ
วัตถุประสงค์ของสถานศึกษาเป็นไปตามโครงสร้างการบริหารภายใน และกฎระเบียบ
เป็นหลักและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ประสานกลมกลืนระหว่างสภาพแวดล้อมและ
โครงสร้างภายในสถานศึกษาเป็นอย่างดี ซึ่งจุดเน้นทั้งสามแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง
สถิติที่ระดับ .05 , .01 และ .05 ตามลำดับ ($F = 4.42$, $F = 7.34$ และ $F = 5.19$)
ด้านการนำไปปฏิบัติผู้บริหารทั้งสองกลุ่มมักจะมอบหมายการควบคุมแผนให้ผู้ใต้บังคับ
บัญชาปฏิบัติอย่างรัดกุม โดยผู้ช่วยผู้อำนวยการในแต่ละฝ่ายแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ .05 ($F = 5.02$) ส่วนความคาดหวังในผลงานของผู้บริหารทั้งสองกลุ่ม
นั้น จะเน้นที่การตรวจสอบจุดเด่นจุดด้อยของผลงาน เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไข
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($F = 6.02$) นอกนั้นไม่ปรากฏผลว่า
แตกต่างกัน

5. เปรียบเทียบรายคู่ในกรณีที่ค่า F มีนัยสำคัญโดย Scheffe's

5.1 เปรียบเทียบรายคู่คุณลักษณะการวินิจฉัยสั่งการ ของผู้บริหารที่มี
ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน

ตารางที่ 17 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ คุณลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของ
ผู้บริหารที่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน

ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร	F รวม	F (X ₁ ,X ₂)	F (X ₁ ,X ₃)	F (X ₂ ,X ₃)
1.2 รวดเร็วฉับพลัน แต่ผลการวินิจฉัยสั่งการ นั้นยอมเปลี่ยนแปลงได้.....	8.83**	10.73**	2.44	16.66**
1.4 ละเอียดรอบคอบ แต่ผลการวินิจฉัยสั่งการ นั้นยอมเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์....	9.22**	17.49**	0.08	14.91**
3.2 มุ่งปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	5.15**	9.64**	0.00	8.94**
4.4 อาศัยข้อมูลอย่างเพียงพอแล้วพิจารณา วินิจฉัยสั่งการเลือกแนวทางการวินิจฉัย สั่งการที่เหมาะสม.....	3.72*	7.11**	0.13	5.88*
5.1 ผู้อำนวยการควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติตามแผนอย่างเข้มงวด ด้วยตนเอง..	12.75**	22.90**	6.10*	10.24**
5.2 การดำเนินงานของสถานศึกษา มีการ เปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์เสมอ.....	10.70**	19.79**	0.09	19.71**
5.4 แผนการดำเนินงานของสถานศึกษา มีการ ปรับปรุงให้สอดคล้องตามสถานการณ์อยู่ เสมอ.....	7.85**	14.59**	4.48*	4.78*
6.3 ผลงานได้มาตรฐานขั้นต่ำตามที่สายงาน กำหนด.....	6.80**	5.22*	5.16*	12.74**
6.4 ตรวจสอบ จุดเด่นจุดด้อยของผลงานเพื่อ เป็นแนวทางในการแก้ไขต่อไป.....	8.68**	14.24**	0.69	17.04**

หมายเหตุ : (X₁,X₂) = ผู้อำนวยการที่ดำรงตำแหน่งมาแล้วมากกว่า 10 ปี *กับ
6 - 10 ปี

(X₁,X₃) = ผู้อำนวยการที่ดำรงตำแหน่งมาแล้วมากกว่า 10 ปี กับ
น้อยกว่า 6 ปี

(X_2, X_3) = ผู้อำนวยการที่ดำรงตำแหน่งมาแล้ว 6 - 10 ปี กับ
น้อยกว่า 6 ปี

* , $p \leq 0.05$

** , $p \leq 0.01$.

จากตารางที่ 17 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคเหนือที่ดำรงตำแหน่งมากกว่า 10 ปี กับผู้ดำรงตำแหน่ง 6 - 10 ปี (X_1, X_2) และผู้ดำรงตำแหน่ง 6 - 10 ปี กับผู้ดำรงตำแหน่ง 1-5 ปี (X_2, X_3) มีความแตกต่างกันในด้านคุณลักษณะการวินิจฉัยสั่งการดังนี้

- ความรวดเร็วในการวินิจฉัยสั่งการแต่ผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นยอมเปลี่ยนแปลงได้
- ความละเอียดรอบคอบในการวินิจฉัยสั่งการแต่ผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นยอมเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์
- ความมุ่งหวังในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
- การอาศัยข้อมูลอย่างพอเพียงแล้วพิจารณาวินิจฉัยสั่งการเลือกแนวทางการวางแผนที่เหมาะสม
- การควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามแผนอย่างเข้มงวดด้วยตนเอง
- แผนการดำเนินงานของสถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์เสมอ
- แผนการดำเนินงานของสถานศึกษามีการปรับปรุงให้สอดคล้องตามสถานการณ์เสมอ
- ผลงานต้องได้มาตรฐานขั้นต่ำตามที่สายงานกำหนดและ
- ตรวจสอบจุดเด่นจุดด้อยของผลงานเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขต่อไป

ส่วนผู้ดำรงตำแหน่งมากกว่า 10 ปี กับ ผู้ดำรงตำแหน่ง 1 - 5 ปี (X_1, X_3) ปรากฏผลความแตกต่างด้านคุณลักษณะการวินิจฉัยสั่งการดังนี้

- การควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามแผนอย่างเข้มงวดด้วยตนเอง
- แผนการดำเนินงานของสถานศึกษามีการปรับปรุงให้สอดคล้องตามสถานการณ์เสมอและ
- ผลงานต้องได้มาตรฐานขั้นต่ำตามที่สายงานกำหนด

5.2 เปรียบเทียบรายค่าคุณลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่ ดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 18 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ คุณลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของ
ผู้บริหารดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาที่แตกต่างกัน

ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร		F รวม	F (X_1, X_2)	F (X_1, X_3)	F (X_2, X_3)
1.4	ละเอียดรอบคอบ แต่ผลการวินิจฉัย สั่งการนั้นยอมเปลี่ยนแปลงได้ตาม สถานการณ์.....	5.65**	10.04**	2.83	5.32*
2.1	วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ต้อง สอดคล้องกับสภาพท้องถิ่นสนอง นโยบายและวัตถุประสงค์ของ หน่วยเหนือเป็นสำคัญ.....	3.06*	1.68	6.25*	1.30
5.1	ผู้อำนวยการควบคุมให้ผู้ใต้บังคับ บัญชา ปฏิบัติตามแผนอย่างเข้มงวด ด้วยตนเอง.....	12.08**	17.60**	23.08**	0.00
6.2	ยอมรับผลงานที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะดีหรือ เลว.....	3.03*	4.92*	4.86*	0.31
6.3	ผลงานได้มาตรฐานขั้นต่ำตามที่สายงาน กำหนด.....	3.81*	4.78*	0.28	5.99*

หมายเหตุ : (X_1, X_2) = ผู้อำนวยการที่ดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาดีเด่นกับ
สถานศึกษาเร่ร่อนดิเด่น

(X_1, X_3) = ผู้อำนวยการที่ดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาดีเด่นกับ
สถานศึกษาธรรมดา

(X_2, X_3) = ผู้อำนวยการที่ดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาเร่ร่อนดิเด่นกับ
สถานศึกษาธรรมดา

* , $p \leq 0.05$

** , $p \leq 0.01$.

จากตารางที่ 18 แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคเหนือที่
ดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาดีเด่นกับสถานศึกษาเร่ร่อนดีเด่น

(X_1, X_2) มีความแตกต่างกันในด้านคุณลักษณะการวินิจฉัยสั่งการดังนี้

- ความละเอียดรอบคอบในการวินิจฉัยสั่งการแต่ผลการวินิจฉัยสั่งการนั้น ย่อมเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพการณ์
- การควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามแผนอย่างเข้มงวดด้วยตนเอง
- การยอมรับผลงานที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะดีหรือเลวและ
- ผลงานต้องได้มาตรฐานขั้นต่ำตามที่สายงานกำหนด

ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาดีเด่นกับสถานศึกษาธรรมดา (X_1, X_3) แตกต่าง
กันในด้านคุณลักษณะการวินิจฉัยสั่งการดังนี้

- วัตถุประสงค์ของสถานศึกษาต้องสอดคล้องกับสภาพท้องถิ่น สนองนโยบายและ
วัตถุประสงค์ของหน่วยเหนือเป็นสำคัญ
- การควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามแบบอย่างเข้มงวดด้วยตนเอง และ
- การยอมรับผลงานที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะดีหรือเลว

ส่วนผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่ง ในสถานศึกษาเร่ร่อนดีเด่นกับผู้ดำรงตำแหน่งในสถานศึกษา
ธรรมดา (X_2, X_3) ปรากฏผลแตกต่างกันในด้านคุณลักษณะการวินิจฉัยสั่งการดังนี้

- ความละเอียดรอบคอบในการวินิจฉัยสั่งการ แต่ผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นย่อม
เปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์
- ผลงานต้องได้มาตรฐานขั้นต่ำตามที่สายงานกำหนด

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาลักษณะและการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิค กลุ่มภาคเหนือ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา ใช้เทคนิคการสำรวจและวิเคราะห์เอกสารเพื่อรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอ ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิค กลุ่มภาคเหนือ ใน 4 แบบ ดังนี้
 - 1.1 การวินิจฉัยสั่งการแบบเฉียบขาด
 - 1.2 การวินิจฉัยสั่งการแบบยืดหยุ่น
 - 1.3 การวินิจฉัยสั่งการแบบแบ่งชั้น
 - 1.4 การวินิจฉัยสั่งการแบบบูรณาการ
2. เพื่อเปรียบเทียบลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคเหนือ ซึ่งจำแนกตาม
 - 2.1 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน
 - 2.2 ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน
 - 2.3 สภาพสถานศึกษาที่แตกต่างกัน

สมมุติฐานของการวิจัย

ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิค กลุ่มภาคเหนือ แตกต่างกันตามสถานภาพส่วนบุคคลและสภาพของสถานศึกษา

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาถึงลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคเหนือ โดยความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าแผนกวิชา เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และหัวหน้างานในวิทยาลัยเทคนิค กลุ่มภาคเหนือ 14 แห่ง ซึ่งทำการศึกษาในปีการศึกษา 2535 ภายใต้ขอบเขตของแปร ดังนี้

1. ตัวแปรอิสระ ได้แก่

1.1 ระดับการศึกษาของผู้บริหาร

- สูงกว่าปริญญาตรี
- ปริญญาตรี

1.2 ประสบการณ์ของผู้บริหาร

- ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง

1.3 สภาพของสถานศึกษาที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน

- วิทยาลัยเทคนิคดีเด่น
- วิทยาลัยเทคนิคเร่งรัดดีเด่น
- วิทยาลัยเทคนิคธรรมดา

2. ตัวแปรตาม ได้แก่ ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารวิทยาลัย

เทคนิค กลุ่มภาคเหนือ จำแนกเป็น

2.1 ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการแบบเฉียบขาด

2.2 ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการแบบยืดหยุ่น

2.3 ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการแบบแบ่งชั้น

2.4 ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการแบบบูรณาการ

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยเป็นผู้สร้างขึ้น ประกอบด้วย

1. แบบสำรวจข้อมูล เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้บริหาร และสถานภาพสถานศึกษาที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน ได้แก่

1.1 สภาพการศึกษาของผู้บริหาร

- สูงกว่าปริญญาตรี
- ปริญญาตรี

1.2 ประสบการณ์ด้านบริหาร

- ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

1.3 สภาพของสถานศึกษาที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- วิทยาลัยเทคนิคดีเด่น
- วิทยาลัยเทคนิคเร่งรัดดีเด่น
- วิทยาลัยเทคนิคธรรมดา

1.4 ประเภทวิชาที่เปิดทำการสอน

- มากกว่า 1 ประเภทวิชา
- ประเภทวิชาช่างอุตสาหกรรม

2. แบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ ซึ่งเรียงลำดับจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด (5,4,3,2, และ 1) สำหรับผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าแผนกวิชาและหัวหน้างาน ตามเกี่ยวกับลักษณะการวินิจฉัยสั่งการ ของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน ประกอบไปด้วย

- 2.1 ค่านิยมในการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร
- 2.2 วัตถุประสงค์ การบริหารงาน
- 2.3 ผู้บริหารมุ่งหวังในกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2.4 การวินิจฉัยสั่งการวางแผนของผู้บริหาร
- 2.5 การนำแผนไปปฏิบัติ
- 2.6 ความคาดหวังในผลงานของผู้บริหาร

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการจัดกระทำข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้วิเคราะห์ โดยโปรแกรมไมโครคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป “Microstat” ซึ่งกำหนดสถิติดังนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา ซึ่งใช้ในการบรรยายข้อมูลประกอบด้วย

1.1 ค่าความถี่และร้อยละใช้บรรยายสถานภาพส่วนบุคคลและสถานภาพสถานศึกษา

1.2 ค่าเฉลี่ย ใช้บรรยายระดับคะแนนลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร

1.3 ค่าสัมประสิทธิ์ของการกระจาย ใช้บรรยายการกระจายของข้อมูล

2. สถิติอ้างอิง เพื่อใช้ในการทดสอบสมมุติฐาน ได้แก่

2.1 One - Way ANOVA (F-test) ใช้ทดสอบความแตกต่างลักษณะการตัดสินใจของผู้บริหาร ที่มีความแตกต่างส่วนบุคคลและสภาพของสถานศึกษาที่ดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2 Scheffe's Method of Multiple Comparision ใช้ทดสอบความแตกต่างรายคู่ในกรณีที่ค่า F มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หรือ .01

สรุปผลการวิจัย

1. ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร ที่สำเร็จการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีดังนี้

1.1 มีลักษณะการวินิจฉัยสั่งการแบบเฉียบขาด ในด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ด้านการบริหารงาน ความมุ่งหวังในกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและความคาดหวังในผลงาน

1.2 มีลักษณะการวินิจฉัยสั่งการแบบแบ่งชั้นในด้านค่านิยม การวางแผน และการนำแผนไปปฏิบัติ

2. ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาตรี มีดังนี้

2.1 มีลักษณะการวินิจฉัยสั่งการแบบเฉียบขาด ในด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารงาน ความมุ่งหวังในกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และความคาดหวังในผลงาน

2.2 มีลักษณะการวินิจฉัยสั่งการแบบยืดหยุ่นในด้านการนำแผนไปปฏิบัติ

2.3 มีลักษณะการวินิจฉัยสั่งการแบบแบ่งชั้นในด้านการวางแผน

2.4 มีลักษณะการวินิจฉัยสั่งการแบบบูรณาการ ในด้านค่านิยม

3. ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งมาแล้วมากกว่า 10 ปี มีดังนี้

3.1 มีลักษณะการวินิจฉัยสั่งการแบบเฉียบขาด ในด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารงาน ความมุ่งหวังในกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และความคาดหวังในผลงาน

3.2 มีลักษณะการวินิจฉัยสั่งการแบบแบ่งชั้น ในด้านการวางแผน

3.3 มีลักษณะการวินิจฉัยสั่งการแบบบูรณาการ ในด้านค่านิยม และการนำแผนไปปฏิบัติ

4. ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งมาแล้ว 6-10 ปี

4.1 มีลักษณะการวินิจฉัยสั่งการแบบเฉียบขาด ในด้านการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารงาน ความมุ่งหวังในกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา การวางแผน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แผนและความมุ่งหวังในผลงาน

4.2 มีลักษณะการวินิจฉัยสั่งการแบบแบ่งชั้นในด้านค่านิยม และการนำแผนไปปฏิบัติ

5. ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งมาแล้ว 1-5 ปี

5.1 มีลักษณะการวินิจฉัยสั่งการแบบเฉียบขาด ในด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารงาน ความมุ่งหวังในกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และความคาดหวังในผลงาน

5.2 มีลักษณะการวินิจฉัยสั่งการแบบแบ่งชั้น ในด้านการวางแผนและการนำแผนไปปฏิบัติ

5.3 มีลักษณะการวินิจฉัยสั่งการแบบบูรณาการ ในด้านค่านิยม

6. ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาดีเด่น มีดังนี้

6.1 มีลักษณะการวินิจฉัยสั่งการแบบเฉียบขาด ในด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารงาน ความมุ่งหวังในกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และความคาดหวังในผลงาน

6.2 มีลักษณะการวินิจฉัยสั่งการแบบบูรณาการในด้านค่านิยม การวางแผนและการนำแผนไปปฏิบัติ

7. การวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาเร่งรัดดีเด่น มีดังนี้

7.1 มีลักษณะการวินิจฉัยสั่งการแบบเฉียบขาด ในด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารงาน ความมุ่งหวังในกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และความคาดหวังในผลงาน

7.2 มีลักษณะการวินิจฉัยสั่งการแบบแบ่งชั้น ในด้านค่านิยมและการวางแผน

7.3 มีลักษณะการวินิจฉัยสั่งการแบบบูรณาการ ในด้านการนำแผนไปปฏิบัติ

8. ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาธรรมดา มีดังนี้

8.1 มีลักษณะการวินิจฉัยสั่งการแบบเฉียบขาด ในด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารงาน ความมุ่งหวังในกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และความคาดหวังในผลงาน

8.2 มีลักษณะการวินิจฉัยสั่งการแบบแบ่งชั้น ในด้านการวางแผนและการนำแผนไปปฏิบัติ

8.3 มีลักษณะการวินิจฉัยสั่งการแบบบูรณาการ ในด้านค่านิยม

9. ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร ที่ดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาที่เปิดสอนมากกว่า 1 ประเภทวิชา

9.1 มีลักษณะการวินิจฉัยสั่งการแบบเฉียบขาด ในด้านการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารงาน ความมุ่งมั่นในกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และความคาดหวังในผลงาน

9.2 มีลักษณะการวินิจฉัยสั่งการแบบแบ่งชั้น ในด้านค่านิยม การวางแผนและการนำแผนไปปฏิบัติ

10. ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาที่เปิดสอนเฉพาะช่างอุตสาหกรรม

10.1 มีลักษณะการวินิจฉัยสั่งการแบบเฉียบขาด ในด้านการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารงาน ความมุ่งมั่นในกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และความคาดหวังในผลงาน

10.2 มีลักษณะการวินิจฉัยสั่งการแบบแบ่งชั้น ในด้านการวางแผน

10.3 มีลักษณะการวินิจฉัยสั่งการแบบบูรณาการในด้านค่านิยมและการนำแผนไปปฏิบัติ

11. เปรียบเทียบลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี สรุปได้ดังนี้

11.1 ค่านิยมในการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารในคุณลักษณะแบบแบ่งชั้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

11.2 การนำแผนไปปฏิบัติของผู้บริหาร ในคุณลักษณะแบบเฉียบขาดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนคุณลักษณะแบบยืดหยุ่นและคุณลักษณะแบบแบ่งชั้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

12. เปรียบเทียบลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร ที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน สรุปได้ดังนี้

12.1 ค่านิยมในการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร ในคุณลักษณะแบบยืดหยุ่นและแบบบูรณาการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

12.2 ความมุ่งมั่นในกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ของผู้บริหารในคุณลักษณะแบบยืดหยุ่นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

12.3 การวินิจฉัยสั่งการวางแผนของผู้บริหาร ในคุณลักษณะแบบ
บูรณาการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

12.4 การนำแผนไปปฏิบัติของผู้บริหารในคุณลักษณะแบบเฉียบขาด
แบบยืดหยุ่นและแบบบูรณาการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

12.5 ความคาดหวังในผลงานของผู้บริหาร ในคุณลักษณะแบบแบ่งชั้น
และแบบบูรณาการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

13. เปรียบเทียบคุณลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร ที่ดำรงตำแหน่งใน
สถานศึกษาที่แตกต่างกัน สรุปผลได้ดังนี้

13.1 ค่านิยมในการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร ในคุณลักษณะแบบ
บูรณาการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

13.2 วัตถุประสงค์การบริหารงานของผู้บริหาร ในคุณลักษณะแบบ
เฉียบขาดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

13.3 การนำแผนไปปฏิบัติของผู้บริหาร ในคุณลักษณะแบบเฉียบขาด
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

13.4 ความคาดหวังในผลงานของผู้บริหาร ในคุณลักษณะแบบยืดหยุ่น
และแบบแบ่งชั้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

14. เปรียบเทียบคุณลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร ที่ดำรงตำแหน่งใน
สถานศึกษาที่เปิดหลักสูตรการสอนแตกต่างกัน สรุปได้ดังนี้

14.1 ค่านิยมในการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร ในคุณลักษณะแบบ
แบ่งชั้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

14.2 วัตถุประสงค์การบริหารงานของผู้บริหาร ในคุณลักษณะแบบ
เฉียบขาด แบบแบ่งชั้น และแบบบูรณาการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ
.05 , .01 และ .05 ตามลำดับ

14.3 การนำแผนไปปฏิบัติของผู้บริหาร ในคุณลักษณะแบบแบ่งชั้น
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

14.4 ความคาดหวังในผลงานของผู้บริหาร ในคุณลักษณะแบบบูรณาการ
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะการวินิจฉัยสั่งการ ของผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคเหนือ นั้น ทำให้ทราบแนวโน้มหรือทิศทางที่เป็นตัวกำหนดใน คำนิยม การวินิจฉัยสั่งการ การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหาร ความมุ่งหวังในกระบวนการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา การวินิจฉัยสั่งการ วางแผนการนำไปปฏิบัติตลอดทั้งความคาดหวังในผลงาน ตัวแปรทั้งหมดนี้จะมีตัวบ่งชี้ถึงลักษณะการวินิจฉัยสั่งการ ของผู้อำนวยการในลักษณะใดลักษณะหนึ่งของ 4 แบบ คือ ลักษณะเจียบขาดลักษณะยืดหยุ่น ลักษณะแบ่งชั้นและลักษณะบูรณาการ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานของ Michael ที่ว่าบุคคล นอกจากการวินิจฉัยสั่งการด้วยการใช้ข้อสนเทศและทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ กันแล้ว บุคคลยัง ต่างกันที่การแสดงบทบาทในเชิงบริหาร ด้านคำนิยม การวางแผนเป้าประสงค์องค์กร การสื่อสาร ตลอดทั้งภาวะผู้นำ¹ แต่จากการวิเคราะห์ข้อมูลทำให้ทราบว่าผู้อำนวยการบางกลุ่ม ที่มีลักษณะการวินิจฉัยสั่งการแตกต่างไปจากนี้ คือมีลักษณะเป็นแบบผสมผสานซึ่งจะได้นำเสนอผลการอภิปรายจำแนกตามตัวแปรพร้อมทั้งเปรียบเทียบความแตกต่างภายในกลุ่มดังนี้

1. ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคเหนือ ที่สำเร็จการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีคุณลักษณะการวินิจฉัยสั่งการเป็น 2 รูปแบบ คือ แบบผสมผสานระหว่างลักษณะเจียบขาดกับลักษณะแบ่งชั้น กล่าวคือมีความเจียบขาดด้านกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารงานในสถานศึกษาซึ่งวัตถุประสงค์นั้นต้องสอดคล้องกับสภาพท้องถิ่น สนองนโยบายและจุดมุ่งหมายของหน่วยเหนือเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความพร้อมและศักยภาพในสถานศึกษาเท่าใดนัก อีกทั้งมีการควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด เพื่อให้บรรลุผลที่กำหนดไว้เป็นสำคัญ ส่วนคำนิยมในการวินิจฉัยสั่งการนั้นค่อนข้างจะละเอียดรอบคอบโดยอาศัยข้อมูลพื้นฐานค่อนข้างมาก แล้วมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจวางแผนปฏิบัติการตลอดจนมอบหมายการควบคุมการปฏิบัติตามแผน ให้แก่ผู้ช่วยผู้อำนวยการในแต่ละฝ่ายรับผิดชอบโดยเคร่งครัด นั่นก็แสดงว่าผู้อำนวยการที่สำเร็จการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี เป็นผู้ที่มีความสามารถเลือกใช้รูปแบบการวินิจฉัยสั่งการต่อสถานการณ์ต่าง ๆ กันได้ดี กล่าวคือสามารถใช้หลักการบริหารงานทั้งในเชิงเทคนิค (Technical Approach) เพื่อมุ่งงานหรือตอบสนองนโยบายที่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้นการที่จะพิจารณาว่าผู้อำนวยการการตัดสินใจจะดีหรือไม่ จำเป็นต้องวิเคราะห์ลักษณะการตัดสินใจ และลักษณะเฉพาะของสถานการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ Hansaker and Alessandra..ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าการตัดสินใจที่ดีที่สุดในประเภทที่ดีที่สุดหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยของความจำเป็นในงานนั้น ๆ ตลอดจนลักษณะการตัดสินใจของแต่ละบุคคล²

เช่น การมอบหมายการวินิจฉัยสั่งการในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ไปยังผู้ช่วยผู้อำนวยการ เป็นต้น ผู้อำนวยการที่สำเร็จการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จะมีคุณลักษณะการวินิจฉัยสั่งการ สอดคล้องกับผลงานของ Driver และ Mock ที่ว่าบุคคลมักจะมีลักษณะการวินิจฉัยสั่งการ ที่เอนเอียงเข้าหาตนเองหรือโครงสร้างขององค์กรเป็นส่วนมากคือเป็นผู้เฉียบขาด สนใจ ความรวดเร็วเข้มงวดกวดขัน เร่งรัดมักมุ่งถึงผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและความ คงที่ แต่ขณะเดียวกันจะพอใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการใช้ข้อสนเทศและสร้างความประทับใจ ประทับใจให้ผู้อื่นด้วยการวิเคราะห์เหตุผลภาวะผู้นำตั้งอยู่บนพื้นฐานของสมรรถภาพ การ วินิจฉัยสั่งการทั้งหลายจะกระทำโดยปราศจากการสอดแทรก³

ส่วนผู้อำนวยการที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีนั้นมีแนวโน้มลักษณะการ วินิจฉัยสั่งการแบบเฉียบขาด ซึ่งการวินิจฉัยสั่งการแบบเฉียบขาดนั้น วัชร ฐวธรรม กล่าว ว่าเป็นการวินิจฉัยโดยใช้ฐานข้อมูลจำนวนน้อยมากในการสร้างแผนงานที่มีระเบียบบังคับ เหนียวแน่น แผนงานทั้งหลายมักมีลักษณะเป็นแผนระยะสั้น ซึ่งกำหนดเวลาสิ้นสุดของงาน อย่างเร่งรัด ชอบโครงสร้างที่มีระเบียบแบ่งชั้นวรรณะ ซึ่งมีช่วงการควบคุมเป็นชั้น ๆ และ มีกฎข้อบังคับชัดเจน ให้การยอมรับในอำนาจการบริหารที่อาศัยตำแหน่งในองค์กรนั้น ๆ⁴ ถึงแม้ว่าผู้อำนวยการที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีมีแนวโน้มการวินิจฉัยสั่งการใน ลักษณะเฉียบขาดก็ตาม แต่ยังมีตัวแปรบางอย่างที่บ่งชี้ถึงลักษณะการวินิจฉัยสั่งการแบบ บูรณาการ แบบแบ่งชั้นและแบบยืดหยุ่น คือ ค่านิยมในการวินิจฉัยสั่งการนั้นค่อนข้าง จะละเอียดรอบคอบ แต่ผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นยอมเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์และ ยอมให้แผนการดำเนินการของสถานศึกษาปรับเปลี่ยนได้เสมอ

ดังนั้น แสดงให้เห็นว่ารูปแบบในภาพรวมของลักษณะการวินิจฉัยสั่งการระหว่าง ผู้อำนวยการที่สำเร็จการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีกับปริญญาตรีแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตาม สมมุติฐานและสอดคล้องกับความคิดเห็นของ Harrison ที่ว่าสถานภาพส่วนบุคคลโดย เฉพาะระดับสติปัญญาซึ่งอาจจะเกิดขึ้นจากการเรียนรู้ หรือการสั่งสมจากประสบการณ์ทำให้ บุคคลมีลักษณะการวินิจฉัยสั่งการแตกต่างกัน ผู้ที่มีสติปัญญาสูงย่อมเลือกใช้รูปแบบการ วินิจฉัยสั่งการได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ แต่เมื่อพิจารณาความแตกต่างตามลักษณะ ตัวบ่งชี้แต่ละด้านแล้วพบว่า ค่านิยมในการวินิจฉัยสั่งการของผู้อำนวยการแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ผู้อำนวยการที่สำเร็จการศึกษาในระดับสูงกว่า ปริญญาตรีจะมีความละเอียดรอบคอบในการมอบหมายงาน การวินิจฉัยสั่งการไปตาม สายงานต่าง ๆ สูงกว่าผู้อำนวยการที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ส่วนการนำแผนไป ปฏิบัติว่าด้วยเรื่องการควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัตินั้น ผู้อำนวยการที่สำเร็จการศึกษา ในระดับปริญญาตรีจะเข้มงวดมากกว่า แต่ขณะเดียวกันมักจะมีการปรับแผนเสมอ ซึ่ง

ทดสอบนัยสำคัญทางสถิติได้ที่ระดับ .05 และ .01 ตามลำดับ

2. ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคเหนือ ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการมาแล้วมากกว่า 10 ปี ระหว่าง 6-10 ปี และน้อยกว่า 6 ปี มีรูปแบบการวินิจฉัยสั่งการโน้มเอียงไปในลักษณะเฉียบขาดทั้งสิ้น โดยเฉพาะผู้ดำรงตำแหน่งอยู่ระหว่าง 6-10 ปี มีลักษณะเด่นชัดที่สุด คือกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารงานนั้นต้องสอดคล้อง และสนองความต้องการของหน่วยเหนือเป็นสำคัญ บุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เท่านั้นและจะต้องปฏิบัติตามที่ผู้อำนวยการกำหนดแนวทางไว้เท่านั้นคือเป็นผู้ที่เน้นการตรวจสอบกระบวนการทำงานผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องทุ่มเทความสามารถให้กับงานอย่างเต็มที่ ยึดเวลาเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน การวินิจฉัยสั่งการวางแผนงานแต่ละอย่างในสถานศึกษามักจะต้องเป็นผู้ดำเนินการเองใช้ข้อมูลเพื่อการวินิจฉัยสั่งการเพียงเล็กน้อย ใช้ประสบการณ์ในอดีตและคาดการณ์ในอนาคตของตนเองเป็นเครื่องมือวินิจฉัยสั่งการ หรือจะกล่าวอีกอย่างหนึ่งได้ว่า มักจะชอบรูปแบบการวินิจฉัยสั่งการในลักษณะเสียงภายใต้จิตสำนึกของตนเองซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีของ Simom ที่ว่า บุคคลที่ยึดตนเองนั้นมักจะวินิจฉัยสั่งการโดยใช้ตนเองเป็นศูนย์กลาง ใช้จิตใต้สำนึกมากกว่าการใช้ข้อมูล⁶ ด้านการนำแผนไปปฏิบัตินั้น มักจะมอบให้ผู้ช่วยในแต่ละฝ่ายควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติอย่างรัดกุม และให้รับผิดชอบแม้กระทั่งผลที่จะตามมา ดังนั้นผู้บริหารที่มีลักษณะการวินิจฉัยสั่งการแบบเฉียบขาดนั้น มักจะใช้แรงจูงใจด้วยระบบการลงโทษและให้รางวัลอย่างเข้มงวด การวินิจฉัยสั่งการทุกชนิดจะกระทำฝ่ายเดียว และผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับคำสั่งให้รีบไปปฏิบัติต่อ

ส่วนผู้อำนวยการที่ดำรงตำแหน่งมาแล้วไม่น้อยกว่า 10 ปี และที่ดำรงตำแหน่งน้อยกว่า 6 ปี นั้นมีลักษณะการวินิจฉัยสั่งการแบบเฉียบขาดเช่นกัน แต่ไม่ค่อยรุนแรงเหมือนกลุ่ม 6-10 ปี เหตุที่เป็นเช่นนี้อาจจะเนื่องมาจากผู้อำนวยการที่ดำรงตำแหน่งมากกว่า 10 ปีนั้น จะมีอายุเกือบจะเกษียณราชการแทบทุกคน พลังต่าง ๆ อาจจะลดถอยลง ส่วนผู้อำนวยการที่ดำรงตำแหน่งน้อยกว่า 6 ปี นั้นอาจจะได้รับคำปรึกษาหรือการเรียนรู้จากผู้บริหารที่สูงอายุ และส่วนมากเป็นผู้อำนวยการที่เข้ารับตำแหน่งใหม่ ๆ ดังนั้นการดำเนินงานต่าง ๆ นั้นมักจะปฏิบัติตามมติของกลุ่มอาชีพศึกษาภาคเสมอ ซึ่งมีผู้อำนวยการอาวุโสทำหน้าที่เป็นประธานภาค

เมื่อเปรียบเทียบถึงภาพรวมของลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้อำนวยการที่ดำรงตำแหน่งไม่น้อยกว่า 10 ปี 6-10 ปี และน้อยกว่า 6 ปี แล้วไม่แตกต่างกันคือเป็นผู้อำนวยการที่มีลักษณะเฉียบขาดทั้ง 3 กลุ่ม ซึ่งตรงกันข้ามกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ นั่นก็

แสดงว่าประสบการณ์ซึ่งหมายถึงระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการนั้น ไม่มีอิทธิพลต่อลักษณะการวินิจฉัยสั่งการ แต่เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านแล้ว พบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในประเด็นความรวดเร็วฉับพลันต่อการวินิจฉัยสั่งการ ความละเอียดรอบคอบ ความมุ่งหวังในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา การควบคุมการปฏิบัติตามแผน การเปลี่ยนแปลงแผน การปรับปรุงแผนการตรวจสอบผลงาน และแนวทางในการแก้ไขจุดเด่นจุดด้อยในผลงาน ส่วนการใช้ข้อมูลเพื่อการวางแผนนั้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคเหนือ ที่ดำรงตำแหน่งในวิทยาลัยเทคนิคดีเด่น มีลักษณะการวินิจฉัยสั่งการแบบผสมผสานระหว่างลักษณะเฉียบขาดกับลักษณะบูรณาการ กล่าวคือ มีความเฉียบขาดด้านกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารงานในสถานศึกษา ซึ่งวัตถุประสงค์นั้นต้องสอดคล้องกับสภาพท้องถิ่น สนองนโยบายและจุดมุ่งหมายของหน่วยเหนือเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความพร้อมและศักยภาพของสถานศึกษาเท่าใดนัก อีกทั้งมีการควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด คือมีการกำหนดขั้นตอนการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้เป็นสำคัญ ส่วนค่านิยมในการวินิจฉัยสั่งการนั้นละเอียดรอบคอบ และยอมให้ผลการวินิจฉัยสั่งการไปแล้วนั้นเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ได้ก่อนการวางแผนงานนั้นมักจะต้องอาศัยข้อมูลอย่างเพียงพอ แล้วพิจารณาวินิจฉัยสั่งการเลือกแนวทางการวางแผนที่เหมาะสม จะเห็นได้ว่าผู้อำนวยการที่ดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาดีเด่นนั้น ถึงแม้จะใช้ความเฉียบขาดด้านกำหนดวัตถุประสงค์ กระบวนการทำงานและการเล็งผลเลิศของงานก็ตาม แต่ยังสามารถอาศัยกระบวนการกลุ่มซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของสภามหาวิทยาลัย กำนันตำบลว่า การทำงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานต้องอาศัยกระบวนการแบบกลุ่ม กล่าวคือต้องทำงานเป็นทีม⁷ ซึ่งทำให้บุคลากรทุกคนรับผิดชอบร่วมกันในการวินิจฉัยสั่งการวางแผนและการนำแผนไปปฏิบัติได้ดี

ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคเหนือ ที่ดำรงตำแหน่งในวิทยาลัยเทคนิคเร่งรัดดีเด่น มีลักษณะการวินิจฉัยสั่งการแบบผสมผสานระหว่างลักษณะเฉียบขาดกับลักษณะแบ่งชั้น กล่าวคือ มีความเฉียบขาดด้านกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารงานในสถานศึกษา ซึ่งวัตถุประสงค์นั้นต้องสอดคล้องกับสภาพท้องถิ่น สนองนโยบายและจุดมุ่งหมายของหน่วยเหนือเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความพร้อมและศักยภาพภายในสถานศึกษาเท่าใดนัก อีกทั้งมีการควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด เพื่อให้บรรลุผลที่กำหนดไว้ทุกประการ ส่วนค่านิยมในการวินิจฉัยสั่งการนั้นค่อนข้างจะละเอียดรอบคอบ อาศัยข้อมูลในการวินิจฉัยสั่งการค่อนข้างมาก แล้วมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยสั่ง

การวางแผนปฏิบัติการตลอดจน มอบหมายการควบคุมการปฏิบัติตามแผนให้แก่ผู้ช่วยผู้อำนวยการในแต่ละฝ่ายรับผิดชอบโดยเคร่งครัด

ส่วนผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคเหนือ ที่ดำรงตำแหน่งในวิทยาลัยเทคนิคทั่ว ๆ ไปมีแนวโน้มของลักษณะการการวินิจฉัยสั่งการแบบเฉียบขาด ทั้งในด้านการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารสถานศึกษาการควบคุมกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและความคาดหวังในผลงานส่วนการวินิจฉัยสั่งการวางแผนและการนำแผนไปปฏิบัติ นั้นมักจะกระจายอำนาจ หรือความรับผิดชอบไปยังผู้ช่วยผู้อำนวยการในแต่ละฝ่าย

เมื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้ผู้อำนวยการที่ดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาทั้ง 3 ประเภทแล้ว ปรากฏผลแตกต่างกันซึ่งสอดคล้องตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาถึงนัยสำคัญของตัวบ่งชี้แต่ละประเด็นปรากฏว่า ผู้อำนวยการทั้งสามกลุ่มแตกต่างกันในคุณลักษณะการวินิจฉัยสั่งการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในลักษณะบูรณาการด้านค่านิยม และความเฉียบขาดด้านการนำแผนไปปฏิบัติ ส่วนความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่คุณลักษณะการตัดสินใจแบบเฉียบขาดด้านวัตถุประสงค์การบริหารงาน และคุณลักษณะยึดหยุ่นแบบแบ่งชั้นในด้านความคาดหวังในผลงาน

4. ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคเหนือ ที่ดำรงตำแหน่งในวิทยาลัยเทคนิคที่เปิดทำการสอนมากกว่า 1 ประเภทวิชาคือ เปิดสอนทั้งประเภทวิชาช่างอุตสาหกรรม คหกรรมและพาณิชยกรรม ซึ่งส่วนมากเป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่ คือมีนักศึกษาตั้งแต่ 3,000 คน ขึ้นไปมีลักษณะการวินิจฉัยสั่งการแบบผสมผสานระหว่างลักษณะเฉียบขาดกับลักษณะแบ่งชั้น กล่าวคือ มีลักษณะเฉียบขาดด้านการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารงาน การควบคุมกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และความคาดหวังในผลงานอีกทั้งมีการมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบด้านการวินิจฉัยสั่งการวางแผนและการนำแผนไปปฏิบัติให้แก่ผู้ช่วยผู้อำนวยการในแต่ละฝ่ายดำเนินการอย่างเคร่งครัด สาเหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าวิทยาลัยเทคนิคดังกล่าวมีคณะวิชา แผนกวิชา ตลอดทั้งบุคลากรมากกว่าที่จะกำกับดูแลได้อย่างใกล้ชิด อีกประการหนึ่งอาจจะเป็นเพราะว่าผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคนั้นส่วนมากจะสำเร็จการศึกษา หรือมีพื้นความรู้ทางด้านช่างอุตสาหกรรมทั้งนั้น จึงทำให้ขาดความรู้ความชำนาญด้านคหกรรม และพาณิชยกรรมเพียงพอที่จะดำเนินการวินิจฉัยสั่งการวางแผนและการนำแผนไปปฏิบัติได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานของ Harrison ที่ว่าบุคคลจะวินิจฉัยสั่งการได้อย่างเฉียบขาดและเที่ยงตรงก็ต่อเมื่อ เรื่องที่เขาจะวินิจฉัยสั่งการนั้นเกี่ยวข้องกับประสบการณ์เดิมทั้งทางด้านสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้และด้านที่ได้ปฏิบัติอย่างซ้ำ ๆ ซาก ๆ จนเกิดความชำนาญ⁸ ส่วนผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคเหนือที่

ดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาที่เปิดสอนเฉพาะประเภทวิชาช่างอุตสาหกรรมเพียงอย่างเดียว นั้น มีแนวโน้มลักษณะการวินิจฉัยสั่งการเป็นแบบเฉียบขาด คือมีความเฉียบขาดด้าน กำหนดวัตถุประสงค์การบริหารงานการควบคุมกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและความหวังผลเลิศในงานจะมีลักษณะการวินิจฉัยสั่งการเป็นอย่างอื่นบ้าง เฉพาะมีลักษณะแบ่งชั้นในด้านการวินิจฉัยสั่งการวางแผน คือมีการกระจายความรับผิดชอบไปตามสายงาน บังคับบัญชาด้านค่านิยมและการนำแผนไปปฏิบัติ

เมื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะการวินิจฉัยสั่งการในภาพรวมของผู้อำนวยการทั้งสอง กลุ่มนี้แตกต่างกันตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ แต่เมื่อพิจารณาการทดสอบนัยสำคัญเป็นรายข้อ แล้วพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในลักษณะแบ่งชั้นด้าน ค่านิยมในการวินิจฉัยสั่งการ คือผู้อำนวยการในวิทยาลัยเทคนิคที่เปิดสอนมากกว่าหนึ่ง ประเภทวิชา มีลักษณะเด่นกว่าและแตกต่างกันในลักษณะแบ่งชั้น ด้านกำหนดวัตถุประสงค์ ในการบริหารงานนอกนั้นเป็นความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งได้แก่ ลักษณะเฉียบขาดและบูรณาการในด้านการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารงาน กับลักษณะ แบ่งชั้นด้านการนำแผนไปปฏิบัติ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากผลของการวิจัยที่พบว่าผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิค กลุ่มภาคเหนือ ที่ดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาดีเด่นและสถานศึกษาเร่ร่อนดีเด่นมีลักษณะการวินิจฉัยสั่งการ แบบผสมผสานคือสามารถเลือกใช้รูปแบบการวินิจฉัยสั่งการได้ตามสถานการณ์ ส่วนผู้ดำรง ตำแหน่งในสถานศึกษาธรรมดา มักใช้รูปแบบการวินิจฉัยสั่งการแบบเฉียบขาดสิ่งนี้น่าจะเป็น ตัวบ่งชี้ได้ว่า ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการน่าจะส่งผลต่อการพัฒนาสถานศึกษา ดังนั้นในการ บรรจุแต่งตั้ง หรือโยกย้ายผู้อำนวยการกรมอาชีวศึกษาน่าจะได้พิจารณาถึงคุณสมบัติของผู้ อำนวยการที่จะไปดำรงตำแหน่งเพื่อจะได้พัฒนาสถานศึกษาให้มีความเจริญทัดเทียมกัน

2. ผู้อำนวยการที่สำเร็จการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีลักษณะการวินิจฉัยสั่งการ แบบผสมผสานคือสามารถเลือกใช้รูปแบบการวินิจฉัยสั่งการได้ตามสถานการณ์ จึงแตกต่าง จากผู้อำนวยการที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ที่มีลักษณะการวินิจฉัยสั่งการแบบเฉียบ ขาดนั้น ก็แสดงว่าการศึกษาน่าจะส่งผลถึงการวินิจฉัยสั่งการของผู้อำนวยการ ดังนั้นกรม อาชีวศึกษาน่าจะได้มีการฝึกอบรมหรือพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการวินิจฉัยสั่งการ ตามสถานการณ์และการบริหารงานข้อมูล (Management Information System)

3. การวินิจฉัยสั่งการส่งผลกระทบโดยตรงต่อการพัฒนาสถานศึกษา ไปสู่ความเป็นเลิศ (สถานศึกษาดีเด่น) และความพึงพอใจตลอดทั้งการให้ความร่วมมือของบุคลากรในสถานศึกษาดังนั้นผู้อำนวยการสถานศึกษา น่าจะได้มีการศึกษาคนก่อนการมอบหมายงาน และสถานการณ์ใดควรที่จะเลือกรูปแบบการวินิจฉัยสั่งการอย่างไร

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรจะมีการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการวินิจฉัยสั่งการ ของผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร
2. ควรจะมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการวินิจฉัยสั่งการกับบรรยากาศในองค์กร
3. ควรจะมีการศึกษาถึงรายละเอียดระหว่างผลดี และผลเสียของการวินิจฉัยสั่งการในแต่ละแบบ



เชิงอรรถ

¹ Michael J. Driver, *The Dynamic Decision Maker* (New York : Harper & Row Publishers, 1990), p. 189.

² Phillip L.Hunsaker and Anthony J.Alessandra, *The Art of Managing People* (New York : Hall, Inc., 1980), pp. 50-60.

³ Driver, M.J., and Mock, T.J. "Human Information Processing, Decision Style Theory and Accounting Information Systems Accounting Review," Vol.50, No.3 (July 1975), pp. 490-508.

⁴ วัชร ฐธรรม, ศิลปะการบริหารคน (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, ลาดพร้าว, 2534), หน้า 94-111.

⁵ Harrison, E. Frank, *The Management Decision Making Process* (Boston : Houghton Mifflin, 1975), p. 106.

⁶ Simon, Herbert, *Administrative Behavior* (New York : Free Press, 1976), p. 76.

⁷ สุทธิวรรณ ก้านดิรจนางค์, "การพัฒนาทีมงาน" กรุงเทพมหานคร : สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ, 2535, (อัดสำเนา)



บรรณานุกรม

กิตติพันธ์ รุจิกุล. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, 2529.

จุมพล สวัสดิยากร. หลักการบริหารและมนุษย์สัมพันธ์. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สุวรรณภูมิ, 2520.

เถาว์วัลย์ นันทาภิวัดน์. หลักการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2520.

ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริการ. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2529.

หน่วยศึกษานิเทศก์. "การประเมินผลหลักสูตร ปวส. 2530." กรุงเทพมหานคร : กรมอาชีวศึกษา, 2532. (อัดสำเนา)

ประกอบ คุณารักษ์ และคนอื่น ๆ. "ตัวการทางวัฒนธรรมที่นำไปสู่พฤติกรรมการตัดสินใจของหัวหน้าสถาบันการประถมศึกษาไทย," กรุงเทพมหานคร : สำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ, ม.ป.ป. (อัดสำเนา)

ผุสดี รุมาคม. "นักบริหารหลังปี คศ. 1939," วารสารบริหารธุรกิจ ปีที่ 2 ฉบับที่ 4 (ตุลาคม 2521- ธันวาคม 2521), หน้า 108.

พวงเพชร วัชรอยู่. "ลักษณะบทบาทที่สัมพันธ์กับคนให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ." ปริญญานิพนธ์ กศ.ด., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2536.

วิทยาลัยเทคนิค, กอง. "การวิเคราะห์และประเมินผลโครงการตามนโยบายจุดเน้นเจ็ดประการเพื่อพัฒนาอาชีวศึกษา." กรุงเทพมหานคร : กรมอาชีวศึกษา, 2531. (อัดสำเนา)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิทยาลัยเทคนิค, กอง. "สมรรถภาพครูอาชีวศึกษาและความต้องการด้านการฝึกอบรม."
กรุงเทพมหานคร : กรมอาชีวศึกษา, 2532. (อัดสำเนา)

วัชร สุธรรม. ศิลปะการบริหารคน. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว,
2534.

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช,
2517.

สมัยศ นาวิการ. การบริหาร. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ดวงกมล, 2522.

สมัยศ นาวิการ. การตัดสินใจของผู้บริหาร. กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ, 2529.

สมัยศ นาวิการ. การบริหารตามสถานการณ์. กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ, 2529.

สุทธิวรรณ ก้านดิรจนาวงศ์. "การพัฒนาทีมงาน". กรุงเทพมหานคร :
สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ, 2535. (อัดสำเนา)

สุชาติ ประชากุล. หลักการบริหารแผนใหม่. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เจริญธรรม,
2512.

อธิบดีกรมอาชีวศึกษา. "การบรรยายพิเศษเกี่ยวกับนโยบายจุดเน้นเจ็ดประการ
เพื่อพัฒนาอาชีวศึกษา." กรุงเทพมหานคร : กรมอาชีวศึกษา, 2531.
(อัดสำเนา)

อาชีวศึกษา, กรม. "ระเบียบว่าด้วยการจัดกลุ่มสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา."
กรุงเทพมหานคร : กรมอาชีวศึกษา, 2526. (อัดสำเนา)

อาชีวศึกษา, กรม. "ระเบียบกรมอาชีวศึกษาว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ. 2529."
กรุงเทพมหานคร : สำนักงานเลขาธิการกรมอาชีวศึกษา, 2529. (อัดสำเนา)

อาชีวศึกษา, กรม. รายงานประจำปี 2535. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์
องค์การส่งเสริมการค้าต่างประเทศ, 2535.

Chuanta, Ruangrit. "Institutional Image and Institutional Conflict :
Perspectives in The Management of Conflict." Ph.D Disertation,
Technological University of The Philippines, 1987.

Driver, M.J., and Mock, T.J. "Human Information Processing, Decision Style
Theory and Accounting Information Systems Accounting Review."
Vol.50, No.3 (July 1975), pp. 490-508

Harrison, E. Frank. The Management Decision Making Process
Boston : Houghton Mifflin, 1975.

Hoy, Wayne K. and Cecil G.Miskel. Educational Administration Theory
Research and Practice. Toronto : Random Houss, 1978.

Hansaker, Phillip L and Anthony J. Alessandra. The Art of Managing People.
New York : Hall, Inc., 1980.

Simon, Herbert. Administrative Behavior. New York : Free Press, 1976.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



คำสั่ง คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ที่ 48/2535

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อ
และโครงการวิทยานิพนธ์ของ นายทวีกุล โกโศยกานนท์

เพื่อให้การเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ของ นายทวีกุล โกโศยกานนท์ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย
และมีประสิทธิภาพ จึงแต่งตั้งให้มีคณะกรรมการเพื่อควบคุมและพิจารณาหัวข้อและโครงการวิทยานิพนธ์
ดังต่อไปนี้

1. คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์
ดร.คทา ชื่นตา ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์
ดร.ธีระพล เทพหัสดิน ณ อยุธยา ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม
2. คณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและโครงการวิทยานิพนธ์
ดร.คทา ชื่นตา ประธานกรรมการ
ดร.ธีระพล เทพหัสดิน ณ อยุธยา กรรมการ
อาจารย์ไพรัตน์ นิกน้อย กรรมการ
ดร.ศิริวรรณ ชุ่มชุม กรรมการ
ดร.รวีวรรณ ชีระตระกูล กรรมการ

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 26 มีนาคม พ.ศ. 2535

(นางปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์)

คณบดี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ประกาศนียบัตร วิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
เรื่อง ผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

นี้ให้วิทยาลัย โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม ขอประกาศรายชื่อหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหานครจิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา ที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการ ดังนี้

ได้รับอนุมัติเมื่อวันที่ 16 มิถุนายน 2535

1. นายทวีกุล โกโคยกานนท์ ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษาลักษณะการตัดสินใจของ ผู้บริหาร วิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคเหนือ กรมอาชีวศึกษา" โดยมี ดร.คทา ชื่นคา เป็นอาจารย์ ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ดร.วีระพล เทพหัสดิน ณ อยุธยา เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม

ทั้งนี้ให้นักศึกษาค้นคว้าและเขียนวิทยานิพนธ์ โดยปรึกษาอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ให้ เสร็จสิ้นภายในเวลาที่กำหนดในระเบียบของมหาวิทยาลัย

ประกาศ ณ วันที่ 25 สิงหาคม 2535

(นายบุญวัน อัคร)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา คณะวิศวกรรมศาสตร์

รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



121

ที่ ทม 1504.7/ 106

สำนักงานบัณฑิตศึกษา
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถนนฉลองกรุง
เขตลาดกระบัง. กรุงเทพฯ 10520

28 สิงหาคม 2535

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิบดีกรมอาชีวศึกษา

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์
2. ประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและโครงการวิทยานิพนธ์
3. รายชื่อสถานศึกษา

ด้วย นายทวีกุล โกศัยกานนท์ เป็นนักศึกษาหลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาการบริหารอาชีวศึกษาของบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำการวิจัยเพื่อเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาลักษณะการตัดสินใจของผู้บริหาร วิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคเหนือ กรมอาชีวศึกษา" ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการแล้ว เมื่อวันที่ 16 มิถุนายน พ.ศ. 2535

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออนุมัติให้นักศึกษาได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ในสถานศึกษาสังกัดหน่วยราชการของท่านตามรายชื่อที่แนบมาพร้อมนี้

หวังว่าคงได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้เป็นอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(นายเมธี ปิณฑานนท์)
รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา
ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3269982-4 ต่อ 20

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายชื่อสถานศึกษาที่ต้องการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยของ
นายทวีกุล โกศัยกานนท์

1. วิทยาลัยเทคนิคเวียงราย
2. วิทยาลัยเทคนิคเชียงใหม่
3. วิทยาลัยเทคนิคลำปาง
4. วิทยาลัยเทคนิคลำพูน
5. วิทยาลัยเทคนิคพะเยา
6. วิทยาลัยเทคนิคแพร่
7. วิทยาลัยเทคนิคน่าน
8. วิทยาลัยเทคนิคพิจิตร
9. วิทยาลัยเทคนิคสุโขทัย
10. วิทยาลัยเทคนิคกำแพงเพชร
11. วิทยาลัยเทคนิคพิษณุโลก
12. วิทยาลัยเทคนิคนครสวรรค์
13. วิทยาลัยเทคนิคอุตรดิตถ์
14. วิทยาลัยเทคนิคเพชรบูรณ์







ที่ ศธ 0907/

9036

วันที่ 23 ก.ย. 2535
 วันที่ 23 ก.ย. 2535
 กรมอาชีวศึกษา

123

กระทรวงศึกษาธิการ กทม. 10300

18 กันยายน 2535

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน คณบดี คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

อ้างถึง หนังสือคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
 ที่ ทม 1504.7/106 ลงวันที่ 28 สิงหาคม 2535

ตามหนังสือที่อ้างถึง ขออนุญาตให้นายทริกล โกโดยกานนท์ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตร
 อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาการบริหารอาชีวศึกษา ขอเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย เรื่อง "การศึกษาลักษณะ
 การตัดสินใจของผู้บริหาร วิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคเหนือ กรมอาชีวศึกษา" จำนวน 14 สถานศึกษา นั้น
 บัณฑิตกรมอาชีวศึกษาได้อนุญาตแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และกรุณาแจ้งนายทริกล โกโดยกานนท์ ทราบเมื่อดำเนินการ
 วิจัยเสร็จแล้วขอให้รายงานกรมอาชีวศึกษาทราบด้วย จักขอบคุณมาก

ขอแสดงความนับถือ

(นางศรีนวดี โกมล)

รองอธิบดี ปฏิบัติราชการ

อธิบดีกรมอาชีวศึกษา

กองวิทยาลัยเทคนิค

โทร. 2829354

สพ. กบจ

ไปปรจทว. / ทว.กมย.วิ.ก.ก.ท.ท.

อป.

๒๑.๑.๖๕

๒๓ ก.ย. ๖๕

1/๒5
 ๒๕ ก.ย. ๖๕

๒๔ ก.ย. ๖๕

๒๓ ก.ย. ๖๕

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การศึกษาการวินิจฉัยสั่งการของผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิค กลุ่มภาคเหนือ



คำชี้แจง

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงการวินิจฉัยสั่งการของผู้อำนวยการในวิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคเหนือ ตั้งกวดกองวิทยาลัยเทคนิค กรมอาชีวศึกษา รวม 14 แห่ง ว่ามีลักษณะใดใน 4 ลักษณะคือ ลักษณะเลียบขาด ลักษณะขัดหุ่น ลักษณะแบ่งชั้น ลักษณะบูรณาการภายใต้ความแตกต่างของสภาวะ ประสบการณ์ของผู้อำนวยการ และสภาพของสถานศึกษา

ผู้วิจัยต้องการข้อมูลนี้ เพื่อนำไปเป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย ประกอบวิทยานิพนธ์ คุรุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาการบริหารอาชีวศึกษา ซึ่งผลการวิจัยจะไม่กระทบกระเทือนต่อสถานศึกษาและผู้อำนวยการแต่อย่างใด แต่กลับจะเป็นประโยชน์แก่การวินิจฉัยสั่งการของผู้อำนวยการ และสามารถนำไปเป็นข้อมูลในการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการวิทยาลัยให้เหมาะสมในโอกาสต่อไป

ดังนั้น จึงขอความกรุณาจากท่านในฐานะ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าแผนกวิชา และหัวหน้างาน โปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อ อย่าเว้นข้อใดข้อหนึ่ง และขอให้ตอบแบบสอบถามตามสภาพความเป็นจริง เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้

แบบสอบถามนี้แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม และสถานภาพของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้อำนวยการ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามและสถานภาพของสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย / ลงใน [] ให้ตรงกับสภาพความเป็นจริง

1. ปัจจุบันท่านปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง

- [] ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
- [] หัวหน้าคณะวิชา
- [] หัวหน้าแผนกวิชา
- [] หัวหน้างาน

2. ระดับการศึกษาของท่าน

- [] สูงกว่าปริญญาตรี
- [] ปริญญาตรี

3. ประสบการณ์ในการทำงาน

- [] มากกว่า 10 ปี
- [] 6 - 10 ปี
- [] 1 - 5 ปี

4. สภาพของสถานศึกษา

- [] วิทยาลัยดีเด่น
- [] วิทยาลัยเร่งรัดดีเด่น
- [] วิทยาลัยธรรมดา

5. ประเภทวิชาที่เปิดสอน

- [] ช่างอุตสาหกรรมและอื่น ๆ
- [] ช่างอุตสาหกรรมอย่างเดียว

ตอนที่ 2 ถามเกี่ยวกับลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้อำนวยการ

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับคะแนน 1, 2, 3, 4, หรือ 5 เพียงช่องใดช่องหนึ่งของแต่ละข้อ ตามที่ท่านเห็นว่าเป็นไปตามลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้อำนวยการคนปัจจุบัน โดยความหมายของระดับคะแนนมีดังนี้

- | | | |
|---|---------|--|
| 1 | หมายถึง | เป็นไปตามการวินิจฉัยสั่งการของผู้อำนวยการน้อยมาก |
| 2 | หมายถึง | เป็นไปตามการวินิจฉัยสั่งการของผู้อำนวยการน้อย |
| 3 | หมายถึง | เป็นไปตามการวินิจฉัยสั่งการของผู้อำนวยการปานกลาง |
| 4 | หมายถึง | เป็นไปตามการวินิจฉัยสั่งการของผู้อำนวยการมาก |
| 5 | หมายถึง | เป็นไปตามการวินิจฉัยสั่งการของผู้อำนวยการมากที่สุด |



ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร	ระดับคะแนน				
	5	4	3	2	1
1. คำนิยมในการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร					
1.1 รวดเร็วฉับพลัน และผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นต้องไม่เปลี่ยนแปลง.....					
1.2 รวดเร็วฉับพลัน แต่ผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นยอมเปลี่ยนแปลงได้.....					
1.3 ละเอียตรอบคอบและผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นต้องเป็นไปตามระบบงาน.....					
1.4 ละเอียตรอบคอบ แต่ผลการวินิจฉัยสั่งการนั้นยอมเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์.....					
2. วัตถุประสงค์การบริหารงาน					
2.1 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ต้องสอดคล้องกับสภาพท้องถิ่นสนองนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยเหนือเป็นสำคัญ.....					
2.2 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา เปลี่ยนแปลงตามสภาพเหตุการณ์เสมอ ๆ					
2.3 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา เป็นไปตามโครงสร้างการบริหารภายใน และกฎระเบียบเป็นหลัก.....					
2.4 วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ประสานกลมกลืนระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอก และโครงสร้างภายในสถานศึกษาเป็นอย่างดี.....					
3. ผู้บริหารมุ่งหวังในกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					
3.1 มุ่งประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา...					
3.2 มุ่งปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....					
3.3 มุ่งควบคุมระบบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....					
3.4 มุ่งความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....					
4. การวินิจฉัยสั่งการวางแผนของผู้บริหาร					
4.1 วินิจฉัยสั่งการวางแผนโดยใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย ใช้ประสบการณ์ในอดีตและคาดการณ์ในอนาคตของตนเองเป็นเครื่องตัดสินใจ.....					
4.2 วินิจฉัยสั่งการวางแผนโดยใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย และความเห็นชอบจากทุกฝ่าย.....					



ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร	ระดับคะแนน				
	5	4	3	2	1
4.3 อาศัยข้อมูลอย่างมากแล้วมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยสั่งการวางแผนไปตามสายงานต่าง ๆ					
4.4 อาศัยข้อมูลอย่างเพียงพอแล้วพิจารณาวินิจฉัยสั่งการเลือกแนวทางการวินิจฉัยสั่งการที่เหมาะสม.....					
5. การนำแผนไปปฏิบัติ					
5.1 ผู้อำนวยการควบคุมให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามแผนอย่างเข้มงวด ด้วยตนเอง.....					
5.2 การดำเนินงานของสถานศึกษา มีการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์เสมอ.....					
5.3 ผู้อำนวยการมอบหมายการควบคุมแผนให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติอย่างรัดกุม โดยผู้ช่วยผู้อำนวยการในแต่ละฝ่าย.....					
5.4 แผนการดำเนินงานของสถานศึกษา มีการปรับปรุงให้สอดคล้องตามสถานการณ์อยู่เสมอ.....					
6. ความคาดหวังในผลงานของผู้บริหาร					
6.1 ผลงานต้องเป็นไปตามกำหนดทุกประการ.....					
6.2 ยอมรับผลงานที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะดีหรือเลว.....					
6.3 ผลงานได้มาตรฐานขั้นต่ำตามที่สายงานกำหนด.....					
6.4 ตรวจสอบ จุดเด่นจุดด้อยของผลงานเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขต่อไป.....					

ประวัติของผู้วิจัย

ชื่อ-นามสกุล นายทวีกุล โกไศยกานนท์
 วัน เดือน ปีเกิด 3 พฤษภาคม 2485
 สถานที่เกิด อำเภอบึงกาฬ จังหวัดหนองคาย
 ประวัติการศึกษา สำเร็จการศึกษาชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 และมัธยมศึกษา
 ปีที่ 6 จากโรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย พ.ศ. 2501
 สำเร็จชั้นเตรียมอุดมศึกษา (ม.8) จากโรงเรียนอานวยศิลป์
 พ.ศ. 2503
 สำเร็จระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง จากวิทยาลัย
 เทคนิคธนบุรี พ.ศ. 2506
 สำเร็จระดับปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต จาก
 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พ.ศ. 2509
 ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการในตำแหน่ง
 ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์