

จ
371. 2012
ม 7199

จิตลักษณะของผู้บริหารและสภาวการณของกลุ่มที่เกี่ยวร้งกับประสิทธิผลของโรงเรียน

21 ก.ค. 2536

ปริญญาพนธ์
ของ
เปรมสุรีย์ เชื้อมทอง

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต สาขาพัฒนศึกษาศาสตร์

กุมภาพันธ์ 2536

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

184992

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในทฤษฎีผู้นำกับประสิทธิผลของกลุ่ม และตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรม กับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยมีจุดมุ่งหมาย 4 ประการคือ ประการที่หนึ่ง เพื่อใช้ตัวแปรในทฤษฎีผู้นำกับประสิทธิผลของกลุ่มทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ประการที่สอง เพื่อใช้จิตลักษณะตามทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรมทำนายประสิทธิผลของโรงเรียน ประการที่สามเพื่อใช้ตัวแปรในทฤษฎีผู้นำกับประสิทธิผลของกลุ่ม และตัวแปรทางด้านจิตลักษณะของผู้บริหารตามทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรมร่วมกันทำนายประสิทธิผลของโรงเรียน ประการที่สี่ เพื่อเปรียบเทียบสภาวะการณที่ศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา กับมัธยมศึกษา

กลุ่มตัวอย่างที่เข้าในการวิจัยนี้ สุ่มเลือกมาจากผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ซึ่งจำแนกเป็นโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ในเขตการศึกษา 1, 5, 6 และ 12 ที่ได้รับรางวัลและไม่ได้รับรางวัลพระราชทาน กลุ่มละ 30 คน รวมทั้งหมด 240 คน ซึ่งเป็นเพศชายถึง 206 คน มีอายุเฉลี่ย 49 ปี อายุราชการเฉลี่ย 26 ปี 5 เดือน ผู้บริหารส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี (76%) ได้รับการอบรมเกี่ยวกับการบริหารโดยเฉลี่ย 4 ครั้ง และส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการหรืออาจารย์ใหญ่ โดยมีประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารโดยเฉลี่ย 13 ปี และเป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันโดยเฉลี่ย 6 ปี ส่วนทางด้านลักษณะของโรงเรียนนั้นส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในชุมชนที่ผู้ปกครองมีเศรษฐกิจระดับปานกลาง มีไฟฟ้าและน้ำประปาใช้ มีครูและนักเรียนโดยเฉลี่ย 44 และ 808 คน ตามลำดับ ในการศึกษาครั้งนี้ยังได้แบ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นกลุ่มย่อย ๆ ตามระดับของลักษณะชีวสังคมของผู้บริหารและลักษณะของโรงเรียนอีก 11 ตัวแปร กลุ่มตัวอย่างเหล่านี้ได้ตอบแบบวัด และแบบสอบถามหลังจากที่ผู้วิจัยได้ชี้แจงวิธีการตอบให้เข้าใจแล้ว

ในการวิจัยภาคสนามนี้มีตัวแปรต่าง ๆ อยู่ 5 กลุ่ม กลุ่มแรกคือประสิทธิผลของโรงเรียน 2 ตัวแปร ได้แก่ การได้รับรางวัลพระราชทาน และการประเมินประสิทธิผลในการบริหารงานโดยตัวผู้บริหารเอง กลุ่มที่สองคือตัวแปรในทฤษฎีของฟีลเลอร์ 4 ตัวแปร ได้แก่ จิตลักษณะแอลพีวีของผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ กลุ่มที่สามคือตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรม 6 ตัวแปร ได้แก่ สภาพจิตใจ ความเชื่ออำนาจในตนเอง มุ่งอนาคต ทัศนคติต่องาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการ กลุ่มที่ 4 คือตัวแปรต่าง ๆ ที่เป็นลักษณะชีวสังคมและภูมิหลังของผู้ตอบ เช่น เพศ อายุ และประสบการณ์ใน

การบริหารเป็นต้น และกลุ่มสุดท้ายคือตัวแปรต่าง ๆ ที่เป็นลักษณะของโรงเรียน เช่น ประเภทของโรงเรียน จำนวนครูและนักเรียนในโรงเรียนเป็นต้น . จะเน้นในการวิจัยนี้มีตัวแปรรวมทั้งสิ้น 23 ตัวแปร ซึ่งมีทั้งตัวแปรที่เป็นความถี่ และตัวแปรที่มีค่าต่อเนื่อง จึงมีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติคือการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทางและแบบสามทาง การวิเคราะห์การถดถอย พหุคูณแบบเป็นขั้นและการวิเคราะห์จำแนกประเภทแบบเป็นขั้นในกลุ่มรวม และกลุ่มที่แยกย่อยหลายกลุ่ม ตามลักษณะชีวสังคมและภูมิหลังของผู้ตอบและลักษณะของโรงเรียน

ผลการวิจัยที่สำคัญมี 4 ประการดังนี้คือ

ประการแรก ตัวแปรในทฤษฎีของฟีลเลอร์ 4 ตัวแปร ทำนายการได้รับรางวัลพระราชทานได้ 59% ในกลุ่มรวม และ 55-73% ในกลุ่มย่อย โดยมีตัวทำนายสำคัญคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ และโครงสร้างของงาน ซึ่งถ้ามีมากโรงเรียนจะอยู่ในกลุ่มที่ได้รับรางวัลพระราชทานมากขึ้น และทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้ 29% ในกลุ่มรวม และ 16-48% ในกลุ่มย่อย โดยมีตัวทำนายสำคัญคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ โครงสร้างของงานและอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ ซึ่งถ้ามีมากผู้บริหารก็จะรายงานว่าเป็นโรงเรียนของตนมีประสิทธิผลสูงมากตามไปด้วย

ประการที่สอง ตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรมทำนายการได้รับรางวัลพระราชทานได้ 63% ในกลุ่มรวมและ 53-77% ในกลุ่มย่อย โดยมีตัวทำนายสำคัญคือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ลักษณะมุ่งอนาคต ความเชื่ออำนาจในตนและทัศนคติต่องาน ซึ่งตัวแปรดังกล่าวยกเว้นความเชื่ออำนาจในตนนั้นถ้ามีน้อยโรงเรียนจะอยู่ในกลุ่มที่ได้รับรางวัลพระราชทานมากขึ้น และทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้ 37% ในกลุ่มรวมและ 27-53% ในกลุ่มย่อย โดยมีตัวทำนายสำคัญคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทัศนคติต่องาน และลักษณะมุ่งอนาคต ซึ่งถ้ามีมากก็จะรายงานว่าเป็นโรงเรียนของตนมีประสิทธิผลสูงมากตามไปด้วย

ประการสาม เมื่อใช้ตัวแปรในทฤษฎีของฟีลเลอร์ 4 ตัวแปรร่วมกับตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรม 6 ตัวแปร รวม 10 ตัวแปร จะสามารถทำนายการได้รับรางวัลพระราชทานได้ 64% ในกลุ่มรวม และ 55-81% ในกลุ่มย่อย โดยมีตัวทำนายสำคัญคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความเชื่ออำนาจในตน ลักษณะมุ่งอนาคต ทัศนคติต่องาน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ และทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้ 45% ในกลุ่มรวมและ 41-57% ในกลุ่มย่อย โดยมีตัวทำนายสำคัญคือ

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทักษะการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ โครงสร้างของงาน และความเชื่ออำนาจในตน

ประการที่สี่ ตัวแปรในทฤษฎีของฟีลเดอร์และตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม ทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาได้สูงกว่าโรงเรียนมัธยมศึกษา และเมื่อใช้ตัวแปรจากทั้ง 2 ทฤษฎีรวมกัน จะสามารถทำนายการได้รับรางวัลพระราชทานของโรงเรียนประถมศึกษาได้ 68% โรงเรียนมัธยมศึกษา 56% และทำนายการรายงานประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาได้ 54% ส่วนในโรงเรียนมัธยมศึกษาทำนายได้ 43% ตัวทำนายสำคัญที่สามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนทั้ง 2 ประเภทนี้คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น โครงสร้างของงาน และทักษะการทำงาน

จากผลการวิจัยสามารถให้ข้อเสนอแนะทางปฏิบัติในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ได้ 2 ประการดังนี้

ประการแรก เรื่องการเลือกผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา จากผลการวิจัยนี้สามารถเสนอแนะการกำหนดนโยบายการเลือกผู้บริหารได้ว่า ในโรงเรียนทั้ง 2 ประเภทนี้ควรเลือกผู้บริหารที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีทัศนคติที่ดีต่องานบริหารโรงเรียนมาก มุ่งอนาคตสูง มีความเชื่ออำนาจในตนสูง และควรเลือกผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีบีแบบมุ่งมั่นให้มากขึ้น โรงเรียนจึงจะมีประสิทธิผลสูง

ประการที่สอง เรื่องการพัฒนาผู้บริหาร จากการใช้ทฤษฎีของฟีลเดอร์และทฤษฎีต้นไม้จริยธรรมเป็นหลักในการวิจัยทำให้ทราบว่าผู้บริหารยังมีความสัมพันธ์ที่ดีกับครูในโรงเรียน รับรู้โครงสร้างของงานว่ามีความชัดเจนมาก รับรู้ว่าตนเองมีอำนาจในตำแหน่งผู้นำมาก มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีทัศนคติที่ดีต่องานมาก มุ่งอนาคตสูง และมีความเชื่ออำนาจในตนมากขึ้นเท่าไร โรงเรียนก็ยิ่งจะมีประสิทธิผลสูง ดังนั้นจึงควรมีการอบรมผู้บริหารในเรื่องดังกล่าวให้มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำ ผู้บริหารที่มุ่งสัมพันธ์ ผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าอยู่ในระดับยาก ผู้บริหารที่อาวุโสหน่อย และผู้บริหารที่ได้รับการอบรมน้อย เพราะผู้บริหารในกลุ่มดังกล่าวมีจิตลักษณะด้านที่กล่าวมาข้างต้นต่ำกว่าผู้บริหารในกลุ่มตรงข้ามอย่างชัดเจน

The present research study examined the relationships between the variables in two leadership characteristics theories and school effectiveness. There were four main objectives. First, to employ the four variables in Fiedler's Contingency Theory of leadership effectiveness as correlates of school effectiveness in both elementary and secondary schools, Secondly, to use the six major psychological traits from the theory of behavioral analysis to explain the school administrators' work effectiveness. Thirdly, to combine the variables from the two theories in predicting the two types of school effectiveness. Fourthly, to compare and contrast the roles of these variables as being responsible for the effectiveness of the elementary schools and the secondary schools under investigation.

The sample in this study consisted of 240 school administrators, half of which were in the awarded elementary and secondary schools from four educational regions in the central part of Thailand. The other 120 schools administrators came from the nonawarded elementary and secondary schools which were matched with the awarded ones on location, size and the socio-economic level of the surrounding areas. There were 206 males and 34 females administrators in this sample. Their average age was 49 years, their average length of service was 26 years and 5 months, their average length of being administrators was 13 years and as administrators in the present schools was 6 years. 76 percents of these school administrators were bachelor's degree holders.

There were five groups of variables in this study. (1) The school's effectiveness was measured in two ways. First, the schools were separated into the awarded and nonawarded schools (annolenced by

the Ministry of education within the last four years) and the other was a self - reported evaluation of one's own school's effectiveness on 20 items, each accompanied by a six - unit rating scale. (2) The four variables from Fiedler's theory were leader's LPC, leader - member relationship, task structure and leader's position power. (3) The six variables from Bhanthumnavin's Theory of behavioral analysis were the respondent's mental health, belief in internal locus of control of reinforcement, future - orientation, need for achievement, attitudes towards work and the administrator's academic value. (4) There were 6 biosocial and work background variables of the school administrators. (5) The schools' characteristics such as types of school, numbers of students and number of teachers, etc. There were the total of 23 variables in this study. Several forms of statistical analyses were performed on the data such as the three - way Analysis of Variance, Multiple Regression Analysis, Discriminant Analysis. These statistical analyses were performed on the whole group as well as on the subgroups of different types of administrators as well as different types of schools.

There were four major group of research results.

First, the 4 variables from Fiedler's theory could be used to discriminate the awarded from the nonawarded schools for the magnitude of 59 percents in the total sample and from 55 % to 73 % in the subsamples. The two important predictors from this theory were leader - member relationship and task structure. The higher scores on these two variables were found mostly in the awarded schools. On the other hand, Fiedler's 4 variables could accounted for 29 percents of the

variation of the self - reported school effectiveness measure in the total sample and 16 % to 48 % in the subsamples. The 3 important predictors were the leader - member relationship, task structure and the school administrators' position power.

Secondly, the six variables from the Thai Behavioral analysis Theory were found to have 63 percents of discriminating power of the awarded-nonawarded types of schools in the total sample and from 53% to 77% in the subsamples. The four important predictors were need for achievement, future orientation, belief in internal locus of control and attitudes towards work. As for the self - reported school effectiveness, the psychological characteristics could accounted for 37 percents of variation in the total sample and 27 % to 53 % in the subsamples. The 3 important predictors were need for achievement, attitudes towards work, and future orientation. It was found that the higher the scores on these psychological traits the administrators possessed the more they evaluated their school as highly effective.

Thirdly, the 10 variables from these two theories combined could discriminate the awarded from the nonawarded schools in this study with the magnitude of 64% in the total sample and from 55% to 81% in the subsamples. The five important predictors were need for achievement, belief in internal locus of control, future orientation, attitudes towards work and leader - member relationship. As for the self - reported school effectiveness, the 10 variables from these two theories combined could accounted for 45 percents of variation in the total sample and 41% to 57% in the subsamples. The 5 important predictors were need for achievement, attitudes towards work, leader - member relationship, task structure and belief in internal locus of control.

Finally, it was found that the variables in both Fiedler's theory and Bhanthumnavin's theory could predict the school effectiveness of the elementary schools to a greater extent than the secondary schools. When combining the 10 variables from both theories together, it was found that these predictors could differentiate the awarded from the nonawarded elementary schools with the magnitude of 68 percents and in the secondary schools, 56%. In addition, these predictors could account for 54% the variation of the self - reported school effectiveness of the administrators from the elementary schools, while only 43% was accounted for in the secondary schools. The important predictors of effectiveness of the two types of schools were found to be similar. These were need for achievement, leader - member relationship, task structure and attitudes towards work.

Two important recommendations were derived from these research results. First, concerning the selection of the school administrators, this study suggested that the potentially effective leaders are the ones who possessed high need for achievement, strongly favorable attitudes towards work, highly future - oriented, stronger belief in internal locus of control of reinforcement and low scores on the LPC measure.

Secondly, as for leadership training as suggested from the present research results on Fiedler's theory and Bhanthumnavin's theory, both the elementary and secondary school administrators should receive the training on human relations, work structure, power in their leadership position, need for achievement, attitudes towards work, future orientation and belief in internal locus of control.

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาปฏิญานพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควร
รับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาพัฒนศึกษาศาสตร์ ของ
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการควบคุม

อ.อรรณพ โพธิ์สุข ประธาน
(ศาสตราจารย์ ดร.ดวงเดือน พันธุมนาวิน)
อ.ทองคุณ หงส์พันธุ์ กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ทองคุณ หงส์พันธุ์)
อ.อรรณพ โพธิ์สุข กรรมการ
(ดร.อรรณพ โพธิ์สุข)

คณะกรรมการสอบ

อ.อรรณพ โพธิ์สุข ประธาน
(ศาสตราจารย์ ดร.ดวงเดือน พันธุมนาวิน)
อ.ทองคุณ หงส์พันธุ์ กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ทองคุณ หงส์พันธุ์)
อ.อรรณพ โพธิ์สุข กรรมการ
อ.สวัญ เงินฉ่ำ กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(ดร.สวัญ เงินฉ่ำ)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปฏิญานพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
การศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาพัฒนศึกษาศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

อ.สมพร บัวทอง คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ศาสตราจารย์ ดร.สมพร บัวทอง)

วันที่ 5 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2536

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์เรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารและสภาวะการณ์ของกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน สำเร็จด้วยดีเนื่องจากการได้รับการดูแลเอาใจใส่แก้ไขอย่างละเอียดจาก ศาสตราจารย์ ดร.ดวงเดือน พันธุมนาวิน นับเป็นพระคุณที่สูงยิ่ง นอกจากนี้แล้วผู้ทำปริญญานิพนธ์ยังได้รับความเมตตาดูแลเอาใจใส่ตรวจแก้ไขจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ทองคุณ หงส์พันธุ์ และ ดร.อรรณพ โพธิ์สุข อย่างดียิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ นอกจากนี้ผู้ทำปริญญานิพนธ์ขอกราบขอบพระคุณ ดร.สุวัฒน์ เงินน้ำ รองอธิบดีกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ที่ได้กรุณาสละเวลามาเป็นกรรมการสอบปากเปล่าให้

สถาบันราชภัฏเลยก็เป็นอีกแห่งหนึ่งที่กรุณาให้ผู้ทำปริญญานิพนธ์ใช้เวลาในการลาศึกษาต่ออย่างเต็มที่ และขอขอบพระคุณในความร่วมมืออย่างดียิ่งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษาภาคกลาง ตลอดจนผู้บริหารในกรมสามัญศึกษา กรมวิชาการ และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่มีส่วนให้การทำปริญญานิพนธ์ครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และขอขอบคุณ ดร.สำราญ มีแจ้ง ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการประมวลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์เป็นอย่างดี

นอกจากนี้ยังมีบุคคลที่สำคัญยิ่งและจะยกเว้นการกล่าวถึงไม่ได้ก็คือ กำลังใจผู้ทำปริญญานิพนธ์ได้รับจากคุณพ่อ คุณแม่ และพี่ ๆ ทุกคน ซึ่งได้ให้ความอดทนแก่ผู้ทำปริญญานิพนธ์ด้วยดี ทั้งกำลังกาย กำลังใจ และกำลังทรัพย์ เป็นที่น่าเสียดายว่าคุณแม่ของผู้ทำปริญญานิพนธ์ได้จากไปก่อนที่จะทันได้เห็นความสำเร็จของลูก และหากแม่จะทราบด้วยญาณวิเศษใด ๆ ก็ตาม แม่คงดีใจที่ลูกได้มาถึงวันที่แม่รอคอยในวันนี้

นอกจากนี้บุคคลในชีวิตครอบครัวแล้ว ผู้ทำปริญญานิพนธ์ขอขอบคุณ ดร.สุวัฒน์ ศักดิ์ศรีสกุล คุณกรองทิพย์ กิมเสวตร์ อาจารย์ประภา โภศลนิตติวงศ์ คุณสุรพงษ์ ทรงเดช พี่ ๆ ที่สถาบันราชภัฏเลย และพี่ ๆ สาขาพัฒนศึกษาศาสตร์รุ่น 7 ตลอดจนเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตรทุกท่าน ที่ได้ให้ความช่วยเหลือในเรื่องต่าง ๆ อยู่เสมอ ผู้ทำปริญญานิพนธ์ทราบซึ่งในน้ำใจ และขอขอบคุณสำหรับน้ำใจไมตรีที่ได้รับอย่างอบอุ่นเสมอมา

เปรมสุริย์ เชื้อมทอง

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ความเป็นมาของปัญหา	1
จุดมุ่งหมายของการวิจัย	5
ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย	6
ขอบเขตของการวิจัย	7
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
ตอนที่ 1 ประสิทธิภาพของโรงเรียนและปัจจัยที่อาจเป็นสาเหตุ	8
ความหมายของประสิทธิภาพ	8
การวัดและประเมินประสิทธิภาพ	9
สาเหตุของประสิทธิภาพในกลุ่มงาน	19
ตอนที่ 2 ลักษณะของผู้นำและสภาพการทำงานกับประสิทธิภาพของโรงเรียน	22
ทฤษฎีผู้นำกับประสิทธิภาพของกลุ่ม	22
ลักษณะชีวสังคมและภูมิหลังของผู้บริหารกับประสิทธิภาพของโรงเรียน	33
ลักษณะของโรงเรียนกับประสิทธิภาพของโรงเรียน	37
ตอนที่ 3 จิตลักษณะของผู้นำกับประสิทธิภาพของงาน	43
สุขภาพจิตกับพฤติกรรมการทำงาน	46
ความเชื่ออำนาจในตนกับพฤติกรรมการทำงาน	51
มุงอนาคตกับพฤติกรรมการทำงาน	54
ทัศนคติต่องานกับพฤติกรรมการทำงาน	57

ทัศนคติต่อสภาพการทำงาน	58
ทัศนคติต่อพฤติกรรมการทำงาน	60
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับพฤติกรรมการทำงาน	62
ค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการกับประสิทธิผลในการทำงานของบุคคล	66
จิตลักษณะที่สำคัญต่อพฤติกรรมการทำงาน	70
ตอนที่ 4 ทฤษฎีผู้นำกับประสิทธิผลของกลุ่มและจิตลักษณะของผู้นำ	74
กรอบความคิดสำหรับการวิจัย	77
นิยามปฏิบัติการของตัวแปร	77
สมมติฐานการวิจัย	87
3 วิธีการดำเนินการวิจัย	89
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	89
ตัวแปรที่ศึกษา	90
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	92
แบบสอบถามลักษณะชีวสังคมของผู้บริหารและลักษณะของโรงเรียน	92
แบบวัดจิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำและสภาวะการณ์ของกลุ่มงาน	92
แบบวัดจิตลักษณะของผู้นำ	95
แบบวัดประสิทธิผลของโรงเรียน	100
การเก็บรวบรวมข้อมูล	103
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	103
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	105
ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	106
กลุ่มตัวอย่างรวม	106

โรงเรียนประถมศึกษาเปรียบเทียบกับโรงเรียนมัธยมศึกษา	109
โรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานเปรียบเทียบกับโรงเรียนที่ไม่ได้รับ รางวัล	109
การเปรียบเทียบผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงและต่ำ	110
ลักษณะของผู้บริหารที่มีประสิทธิผลต่างกัน	110
ลักษณะของผู้บริหารในโรงเรียนที่ได้รับรางวัล	111
ลักษณะของผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูง	129
ความสัมพันธ์ระหว่างการได้รับรางวัลพระราชทานกับประสิทธิผลของโรงเรียน	151
ลักษณะของผู้บริหารที่มีจิตลักษณะตามตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้วิจัยธรรมต่างกัน	153
ลักษณะของผู้บริหารที่มีสุขภาพจิตดี	153
ลักษณะของผู้บริหารที่มีความเชื่ออำนาจในตนสูง	155
ลักษณะของผู้บริหารที่มุ่งอนาคตสูง	160
ลักษณะของผู้บริหารที่มีทัศนคติที่ดีต่องานบริหารโรงเรียน	168
ลักษณะของผู้บริหารที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง	174
ลักษณะของผู้บริหารที่มีค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการสูง	180
ลักษณะของผู้บริหารที่รับรู้สภาวะการณ์ของกลุ่มต่างกัน	185
5 สรุปและอภิปรายผล	188
การสรุปและอภิปรายผลตามสมมติฐาน	189
สมมติฐาน 1	189
สมมติฐาน 2	193
สมมติฐาน 3	196
สมมติฐาน 4	203
สมมติฐาน 5	205

บทที่	หน้า
ความสำคัญของตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้อัจริยธรรมที่มีต่อประสิทธิผลของโรงเรียน	207
ความสำคัญของตัวแปรในทฤษฎีของพีค เลอร์ที่มีต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ..	213
ความสำคัญของตัวแปรในทฤษฎีของพีค เลอร์ร่วมกับตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้อัจริยธรรม ที่มีต่อประสิทธิผลของโรงเรียน	224
ประสบการณ์ในการบริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน	225
ความอาวุโสของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน	230
ปริมาณการได้รับการอบรมทางการบริหารของผู้บริหารกับประสิทธิผลของ โรงเรียน	233
ขนาดกับประสิทธิผลของโรงเรียน	235
ความแตกต่างระหว่างโรงเรียนประถมศึกษา กับมัธยมศึกษา	238
ข้อดีและข้อจำกัดของการวิจัย	241
ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป	243
ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติ	244
บรรณานุกรม	246
ภาคผนวก	266
ภาคผนวก ก แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย	267
ภาคผนวก ข ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรายละเอียด	304
ประวัติย่อผู้วิจัย	367

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	91
2	เปอร์เซ็นต์การจำแนกและลำดับความสำคัญของตัวจำแนกต่าง ๆ ของตัวแปรใน ทฤษฎีของพีเคเลอร์ 4 ตัวแปร ที่มีต่อการจำแนกโรงเรียนที่ได้รับรางวัล พระราชทานและไม่ได้รับรางวัล ในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย	118
3	เปอร์เซ็นต์การจำแนกและลำดับความสำคัญของจำแนกต่าง ๆ ของตัวแปร ในทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม 6 ตัวแปร ที่มีต่อการจำแนกโรงเรียนที่ได้รับ รางวัลพระราชทานและไม่ได้รับรางวัล ในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย	121
4	เปอร์เซ็นต์การจำแนกและลำดับความสำคัญของตัวจำแนกต่าง ๆ ของตัวแปร ในทฤษฎีของพีเคเลอร์ 4 ตัวแปร และตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม 6 ตัวแปร รวม 10 ตัวแปร ที่มีต่อการจำแนกโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานและไม่ได้อ รางวัลในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย	124
5	การเปรียบเทียบเปอร์เซ็นต์การจำแนกรวมของตัวแปรจำแนก 3 ชุด ที่มีต่อ การได้รับรางวัลพระราชทานทั้งในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย	127
6	ค่าเอฟและ เปอร์เซนต์ทำนายของการวิเคราะห์ความแปรปรวนของประสิทธิผล ของโรงเรียน เมื่อพิจารณาตามความเหมาะสมกับกลุ่ม ทิศนคติต่องาน และ ประเภทของโรงเรียนในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย	137
7	เปอร์เซ็นต์การทำนายและลำดับความสำคัญของตัวทำนายต่าง ๆ ของตัวแปร ในทฤษฎีของพีเคเลอร์ 4 ตัวแปร ที่มีต่อประสิทธิผลของโรงเรียนทั้งในกลุ่มรวม และกลุ่มย่อย	140
8	เปอร์เซ็นต์การทำนายและลำดับความสำคัญของตัวทำนายต่าง ๆ ของตัวแปร ในทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม 6 ตัวแปร ที่มีต่อประสิทธิผลของโรงเรียนทั้งในกลุ่ม รวมและกลุ่มย่อย	143

9	เปอร์เซ็นต์การทำนายและลำดับความสำคัญของตัวทำนายต่าง ๆ ของตัวแปร ในทฤษฎีของฟีดเลอร์ 4 ตัวแปร และตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม 6 ตัวแปร รวม 10 ตัวแปร ที่มีต่อประสิทธิผลของโรงเรียนทั้งในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย	146
10	การเปรียบเทียบเปอร์เซ็นต์ทำนายรวมของตัวทำนาย 3 ชุดที่มีต่อประสิทธิผลของ โรงเรียนทั้งในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย	149

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาของปัญหา

พระบรมราชาบาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช เกี่ยวกับการศึกษา
ตอนหนึ่งความว่า

"การศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของชีวิต เพราะเป็นรากฐานสำหรับช่วย
ให้บุคคลสามารถก้าวไปถึงความสุข ความเจริญทั้งปวง ทั้งของตนเองและของส่วนรวม
ผู้ที่เป็นครุจะต้องถือเป็นหน้าที่อันดับแรกที่จะต้องให้การศึกษา คืออบรมสั่งสอนอนุชนให้ได้
ผลแท้จริงทั้งในด้านวิชาความรู้ ทั้งในด้านจิตใจและความประพฤติ ทั้งต้องคิดว่างานที่
แต่ละคนกำลังทำอยู่นี้คือความเป็นความตายของประเทศ เพราะอนุชนที่มีความรู้ มีความดี
เท่านั้นที่จะรักษากันเมืองไว้ได้ ..." (ประมวลพระราชดำรัสและพระบรมราชาบาท
พุทธศักราช 2522. 2523 : 203 - 207)

พระบรมราชาบาทบทนี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการศึกษาอย่างเด่นชัดว่า การศึกษานั้น
เป็นสิ่งที่สำคัญทั้งต่อบุคคลและสังคม เพราะการศึกษาสอนให้คนเป็นผู้ที่มีความรู้และความดี ซึ่ง
ผู้ที่มีความรู้และดีเท่านั้นที่จะรักษาชาติบ้านเมืองให้อยู่รอดได้ นั่นคือการศึกษามีความสัมพันธ์กับชาติ
บ้านเมืองอย่างแยกกันไม่ได้

นักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้เสนอความคิดเห็นผ่านสื่อมวลชนอย่าง
สอดคล้องกันว่า ในการพัฒนาประเทศนั้นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องกระทำในเบื้องต้นคือการ
พัฒนาคน การพัฒนาคนนั้นกระทำได้โดยการศึกษาแก่เขาอย่างดีที่สุดเพราะการศึกษาคือ
เครื่องมืออันสำคัญในการพัฒนาประเทศ ดังจะเห็นได้ว่าประเทศใดที่มีประชากรที่ได้รับการศึกษาที่
มีประสิทธิภาพอย่างทั่วถึง ประเทศนั้นก็จะประสบผลสำเร็จในการพัฒนาในทุกด้าน ทั้งนี้เป็นเพราะ
ผู้บริหารประเทศได้มีโอกาสดูแลทรนถนอมและปลูกฝังคุณลักษณะที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ

ผ่านทางกระบวนการทางการศึกษานั้นเอง อย่างไรก็ตามการพัฒนาคนจะมีประสิทธิภาพเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาเป็นสำคัญ ดังนั้นประเทศที่ต้องการความเจริญจึงต้องหันมาพัฒนาประสิทธิภาพการศึกษาของประเทศ (ประเวศ วะสี. 2532 : 61; สติชัย แก้วเชื้อ. 2530 : 50; อำนวย สุวรรณศิริ. 2527 : 12 - 13)

การพัฒนาประสิทธิภาพของการให้ศึกษานั้น สิ่งที่จะต้องกระทำเป็นอันดับแรกก็คือ การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน เพราะโรงเรียนเป็นแหล่งให้การศึกษาแก่ประชาชนตั้งแต่วัยเด็ก จนถึงวัยผู้ใหญ่ การศึกษาของชาติจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับคุณภาพของโรงเรียน และคุณภาพของโรงเรียนจะดีหรือไม่นั้นก็ขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคลากรในโรงเรียน คือผู้บริหารและครูในโรงเรียน เป็นหลัก (โธมัส อุดมบุญญาภพ. 2528 : 4) โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารซึ่งเป็น ผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อการรับนโยบายจากกระทรวงศึกษาธิการไปปฏิบัติ ดังนั้นผลของการจัดการศึกษาจะเกิดขึ้นที่ระดับโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญและมีส่วนรับผิดชอบ อย่างไม่ใกล้ชิดต่อการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารโรงเรียนนับว่าเป็นตัวจักรสำคัญที่ทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผลสูงได้ เนื่องจาก เป็นผู้ดำเนินการบริหารงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของหลักสูตร และแผนการศึกษาของชาติที่กำหนดไว้ มีรากฐานจากเอกสารและการวิจัยหลายเรื่องที่แสดงให้เห็นความสำคัญของผู้บริหารโรงเรียน เช่น งานวิจัยของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ วิจัย ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา แห่งชาติ (2527 : 13) ทำการวิจัยเพื่อหาปัจจัยที่มีผลต่อการศึกษาประชากรพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลต่อคุณภาพของการศึกษาในโรงเรียนประชากร ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิพวรรณ เลชะวนิช (Lachawanich. 1985 : 258 - 282) ซึ่งได้ศึกษาปัจจัย ที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของโรงเรียนชุมชน พบว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลว ของโรงเรียนชุมชนขึ้นอยู่กับงานของครูใหญ่ ผลการวิจัยของ ปรัชญา เวสารักษ์ (2527 : 239 - 240) ซึ่งศึกษาผู้บริหารโรงเรียนในชนบทก็พบว่า บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน มีผลโดยตรงต่อคุณภาพของโรงเรียน เช่นเดียวกับ ชีระชัย ปุระโชติ และคนอื่น ๆ (2521 : 16 - 25) ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่า

บุคลิกภาพและความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนมีส่วนช่วยทำให้การบริหารงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพได้ นอกจากนี้ยังมีผลการวิจัยอื่น ๆ ที่แสดงให้เห็นความสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโรงเรียนอีกหลายเรื่อง เช่น งานวิจัยของ ชวน แก้วท่า (2529) ประทีป สยามชัย (2511 : 7 - 9) ค้วน ขาวหนู (2527 : 59 - 62) วิสุทธิ์ ราตรี (2532 : 124 - 136) และเอ็ดมันส์ (Edmands. 1979 : 15- 23) เป็นต้น

ผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความสำคัญต่อผลงานการสอนของโรงเรียน แต่ยังไม่มียานวิจัยชิ้นใดที่แสดงให้เห็นว่า เพราะเหตุใดผู้บริหารจึงมีความสำคัญต่อประสิทธิผลของโรงเรียน และเมื่อยังไม่ทราบสาเหตุว่าเป็นเพราะอะไร หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่อประสิทธิผลของการศึกษาจึงไม่สามารถหาแนวทางพัฒนาผู้บริหาร พัฒนาทีมงานเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของโรงเรียนได้ จึงทำให้ทักวิชาการหลายท่านได้วิพากษ์วิจารณ์ผ่านสื่อมวลชนต่าง ๆ ว่า การจัดการศึกษาของประเทศไทยในบางโรงเรียนยังไม่มีประสิทธิผลเท่าที่ควร (สมเกียรติ พงษ์ไพบูลย์. 2529 : 28 - 47; เสน่ห์ จามริก. 2531 : 117 - 128; คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2527 : 1)

ทฤษฎีผู้นำกับประสิทธิผลของกลุ่มเสนอโดยพีตเลอร์ได้กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำและสถานะของกลุ่มงานต้องมีความเหมาะสมกัน กลุ่มจึงมีผลงานสูงได้ โดยที่ทฤษฎีผู้นำกับประสิทธิผลของกลุ่มได้แบ่งจิตลักษณะของผู้นำออกเป็น 2 แบบคือ ผู้นำที่มีลักษณะมุ่งงาน และผู้นำที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ ส่วนสถานะของกลุ่มงานประกอบด้วยความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับสมาชิกในกลุ่มงาน โครงสร้างของงานและอำนาจในตำแหน่งหัวหน้า ซึ่งสถานะของกลุ่มงานจะจำแนกความยากง่ายต่อการควบคุมของหัวหน้าออกเป็น 3 ระดับคือ ง่าย ปานกลาง และยาก โดยที่หัวหน้าที่มีลักษณะมุ่งงานหากอยู่ในกลุ่มที่มีลักษณะง่ายหรือยากต่อการควบคุมของหัวหน้าก็จะทำให้กลุ่มมีผลงานสูง ส่วนหัวหน้าที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ ถ้าอยู่ในกลุ่มที่มีสถานะปานกลางต่อการควบคุมก็จะทำให้กลุ่มมีผลงานสูงเช่นกัน ในกรณีนอกเหนือจากนี้ผลงานของกลุ่มจะไม่สูง เพราะลักษณะของหัวหน้ากับสถานะของกลุ่มงานไม่เหมาะสมกัน (Fiedler and Garcia. 1987 : 18)

ทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรมของศาสตราจารย์ ดร.ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2531 : 33) ได้แบ่งคุณภาพของจิตใจของคนเก่งว่า คนเก่งนั้นต้องมีลักษณะพื้นฐาน 3 ประการคือ เป็นผู้ที่มีความเฉลียวฉลาด มีสุขภาพจิตดี และมีประสบการณ์สังคมสูง อีกทั้งยังต้องมีองค์ประกอบทางจิตใจอีก 5 ประการคือ (1) มีคุณธรรม ค่านิยม และทัศนคติที่ดีต่อการทำงานในหน้าที่ (2) มีความสามารถในการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมสูง (3) มุ่งอนาคต และมีการควบคุมตนเองมาก (4) มีความเชื่ออำนาจในตนเองสูง และ (5) มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง คนที่มีลักษณะดังกล่าวนี้จะเป็นคนเก่งที่สามารถทำงานตามลำพัง หรือทำงานเป็นกลุ่มมาให้ได้ผลงานสูงได้

ดังนั้นหากนำเอาตัวแปรในทฤษฎีนี้มาประกอบกับประสิทธิผลของกลุ่ม และทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรมมารวมกัน อาจบอกได้ว่าเพราะเหตุใดผู้บริหารในบางโรงเรียนจึงมีประสิทธิผลสูง แต่บางโรงเรียนมีประสิทธิผลต่ำ ทั้ง ๆ ที่โรงเรียนเหล่านี้อยู่ในระบบการปกครองของกระทรวงศึกษาธิการเช่นเดียวกัน ถือปฏิบัติในระเบียบข้อบังคับอันเดียวกัน แม้แต่ในเรื่องของงบประมาณที่ได้รับก็ไม่ได้แตกต่างกันมากนัก

การศึกษาเรื่องประสิทธิผลของกลุ่มนั้น วิธีการที่นิยมกันวิธีหนึ่งก็คือการเปรียบเทียบผลงานของกลุ่มที่มีลักษณะเดียวกันในองค์การ (Fiedler and Garcia. 1987 : 5) กระทรวงศึกษาธิการได้มีการมอบรางวัลพระราชทานให้แก่โรงเรียนที่จัดการศึกษาดี ซึ่งโรงเรียนที่ได้รับรางวัลนี้ถือว่าเป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง ฉะนั้นการเปรียบเทียบผู้บริหารในโรงเรียนที่ได้รับรางวัล กับโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัล ทั้งในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตามตัวแปรใน 2 ทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น จะช่วยตอบคำถามนี้ได้ดีว่า เพราะเหตุใดจึงทำให้ผู้บริหารในบางโรงเรียน บริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิผลสูงได้

จากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมาทั้งในต่างประเทศและประเทศไทยนั้น ปรากฏว่าในต่างประเทศนั้นมีการนำทฤษฎีนี้มาประกอบกับประสิทธิผลของกลุ่ม มาใช้ศึกษาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาอยู่บ้าง เช่น งานวิจัยของเอ็ดเวิร์ด เอฟเวอร์ส และแมคนามารา (Edward. 1984 : 30-A; Evers. 1987 : 4249-A; Fiedler. 1972 : 3 - 18; citing McNamara. 1968) แต่แยกศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาเป็นคนละวิจัย ส่วนใน

ประเทศไทยนั้นยังไม่ปรากฏว่ามีการนำเอาตัวแปรทั้ง 4 ตัวในทฤษฎีผู้นำกับประสิทธิผลของกลุ่มมาใช้พร้อมกัน มีเพียงการนำตัวแปรจิตลักษณะของผู้นำ มาใช้ศึกษาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในงานวิจัยของ จันทราณี สงวนนาม (2532 : 8) เท่านั้น ทางด้านทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรม ด้านพฤติกรรมการทำงานนั้น มีเพียงงานวิจัยของ วิสุทธิ์ ราตรี (2532 : 56 - 59) ที่ได้นำตัวแปรในทฤษฎีนี้บางตัวคือ เหตุผลเชิงจริยธรรม ความเชื่ออำนาจในตน มุ่งอนาคต และแรงสูงใจ าสัมฤทธิ์มาใช้ศึกษาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ส่วนการนำตัวแปรจากทั้ง 2 ทฤษฎีนี้มาร่วมกันทำนายประสิทธิผลในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา นั้น ไม่ปรากฏว่ามีผู้ใดเคยทำมาก่อน

สาเหตุที่ในการวิจัยครั้งนี้ศึกษาทั้งระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาพร้อมกันนั้น เพราะตามทฤษฎีผู้นำกับประสิทธิผลของกลุ่ม ถ้าใช้โรงเรียนทั้งในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา จะครอบคลุมพิสัยของตัวแปรสถานะของกลุ่มงาน ตั้งแต่ง่าย ปานกลาง ถึงยากที่หัวหน้าจะปกครอง โดยที่โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (คือโรงเรียนที่มีนักเรียนน้อย) จะมีสถานะของกลุ่มงานง่ายที่หัวหน้าจะปกครอง โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ (คือโรงเรียนที่มีนักเรียนมาก) และโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก จะมีสถานะของกลุ่มงานปานกลางที่หัวหน้าจะปกครอง ส่วนโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ จะมีสถานะของกลุ่มงานยากที่หัวหน้าจะปกครอง ทำให้สามารถเปรียบเทียบสภาวะการอำนวยการศึกษาในโรงเรียนทั้ง 2 ประเภท ซึ่งไม่เคยมีผู้กระทำมาก่อน และอาจชี้แนะทางการแต่งตั้ง โยกย้าย และพัฒนาผู้บริหารที่แตกต่างกันในโรงเรียน 2 ประเภท ทั้งนี้เพื่อป้องกันการนำเอาแนวทางการจัดการกับโรงเรียนประถมศึกษาไปใช้กับโรงเรียนมัธยมศึกษา หรือกลับกัน

จุดมุ่งหมายของการวิจัย

จุดมุ่งหมายของการวิจัยมี 5 ประการดังนี้

1. เพื่อใช้ตัวแปรในทฤษฎีผู้นำกับประสิทธิผลของกลุ่มทำนายประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา

2. เพื่อศึกษาว่าจิตลักษณะใดบ้างของผู้บริหารโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน
3. เพื่อศึกษาว่าตัวแปรทางด้านจิตลักษณะแอลพีซีของผู้บริหารและสภาวะการณ์ของกลุ่มตามทฤษฎีผู้นำกับประสิทธิผลของกลุ่ม และตัวแปรทางด้านจิตลักษณะของผู้บริหารตามทฤษฎีต้นไม้อริยธรรม ตัวใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน
4. เพื่อศึกษาว่าตัวแปรในทฤษฎีผู้นำกับประสิทธิผลของกลุ่มจะใช้ทำนายประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนที่มีจิตลักษณะต่างกันได้ดีแตกต่างกันหรือไม่
5. เพื่อเปรียบเทียบสภาวะการณ์ที่ศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา กับมัธยมศึกษา

ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ดังนั้นผลของการวิจัยจึงมีความสำคัญและมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาโรงเรียนประถมศึกษาและมัศึกษาดังต่อไปนี้ คือ

1. ทราบความสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนว่ามีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งเป็นโรงเรียนที่มีลักษณะต่างกันหรือไม่เพียงใด
2. ทราบปัจจัยที่อาจเป็นสาเหตุของประสิทธิผลของโรงเรียน ดังนั้นจึงสามารถนำไปชี้แนะทางการพัฒนาผู้บริหารและโรงเรียนให้กับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ตลอดจนผู้บริหารของโรงเรียนทั้งสองประเภทข้างต้นได้
3. ทราบว่าทฤษฎีผู้นำกับประสิทธิผลของกลุ่มมีประโยชน์ในการทำนายประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ที่มีจิตลักษณะต่างกันได้น้อยเพียงใด ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงทฤษฎีผู้นำกับประสิทธิผลของกลุ่มให้เหมาะที่จะใช้ในประเทศไทย

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัย ในที่นี้จะกล่าวถึงเนื้อหาการศึกษาวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. วิจัยนี้ใช้แนวทางของสาขาจิตวิทยาสังคมที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน เป็นสำคัญ
2. ศึกษาจากผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 1, 5, 6 และ 12 (เขตการศึกษาภาคกลาง ยกเว้นกรุงเทพมหานคร) เท่านั้น
3. ประสิทธิภาพของโรงเรียนได้มาจากการประเมินของคณะกรรมการที่หน้าคัดเลือกโรงเรียนเพื่อรับรางวัลพระราชทาน และการประเมินตนเองของผู้บริหารโรงเรียนเท่านั้น

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้มีคำที่เห็นว่าจะมีความจำเป็นจะต้องให้นิยามเฉพาะ 3 คำ คือ

1. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้อาจเรียกว่าหัวหน้ากลุ่มทำงาน ผู้นำ หรือผู้บังคับบัญชา
2. สมรรถนะของกลุ่ม หมายถึง สภาพที่เกี่ยวกับการบริหารงานของหัวหน้ากลุ่มทำงาน ตามทฤษฎีผู้นำกับประสิทธิผลของกลุ่ม มี 3 องค์ประกอบคือ (1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ (2) โครงสร้างของงาน และ (3) อำนาจานตำแหน่งของผู้นำ
3. ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง ผลจากการประเมินโรงเรียนของสำนักทดสอบทางการศึกษา กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (ประจำปีการศึกษา 2531-2533) และผลจากการประเมินตนเองของผู้บริหารโรงเรียน

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยเปรียบเทียบลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูง และประสิทธิผลต่ำ เพื่อหาตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน ในการวิจัยครั้งนี้จะศึกษาตัวแปรในด้านลักษณะของผู้นำ สภาพของกลุ่มงาน และจิตลักษณะของผู้นำเป็นสำคัญ

ดังนั้นในการเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องครั้งนี้ จึงได้มีการจำแนกเนื้อหาในส่วนนี้ออกเป็น 4 ตอนคือ (1) ประสิทธิผลของโรงเรียนและปัจจัยที่อาจเป็นสาเหตุ (2) ลักษณะของผู้นำและสภาพการณ์ของกลุ่มกับประสิทธิผลของโรงเรียน (3) จิตลักษณะของผู้นำกับประสิทธิผลของงาน และ (4) ทฤษฎีผู้นำกับประสิทธิผลของกลุ่มและจิตลักษณะของผู้นำ

ตอนที่ 1 ประสิทธิผลของโรงเรียนและปัจจัยที่อาจเป็นสาเหตุ

ความหมายของประสิทธิผล

คำว่าประสิทธิผล (Effectiveness) นั้น มีผู้ให้คำนิยามไว้หลากหลาย เช่น ไพรส์ และ ฮอร์นบี และคนอื่น ๆ (Price. 1968 : 1; Hornby and others. 1963 : 318) ได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิผลไว้คล้ายคลึงกันว่า หมายถึงความสามารถในการดำเนินการให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

สตีเยร์ส (Steers. 1977 : 55) กล่าวว่าประสิทธิผลคือการที่ผู้นำได้ใช้ความสามารถในการแยกแยะการบริหารงาน และการใช้ทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้แนวความคิดนี้สอดคล้องกับแนวความคิดของ เรดคิน เบอร์นาค ลอร์เลส และเกรสทรี แก้วสินวล

(ถวิล เกื้อกลางศ์. 2530 : 245; อ้างอิงมาจาก Reddin. 1976; Barnard. 1966 : 20; Lawless. 1979 : 32; ไกรสิทธิ์ แก้วสินวล. 2527 : 23)

มอร์เฟต และคนอื่น ๆ (Morphet and others. 1967 : 93 - 97) ำด้ให้ ความหมายของประสิทธิผลว่า คือความสามารถของผู้นำที่จะทำหน้าที่จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มา ทำงานให้แก่หน่วยงานอย่างเสียสละ ขณะเดียวกันผู้นำก็จะทำหน้าที่ประสานงานให้งานนั้นเกิด ผลสำเร็จแก่หน่วยงาน

มาดาส และคนอื่น ๆ (Theera Sornkaew. 1987 : 2; citing Madaus and others. 1980) กล่าวถึงประสิทธิผลของกลุ่มงานว่าเกี่ยวข้องกับคำ 2 คำ คือ วัตถุประสงค์ (objective) กับสัมฤทธิ์ผลของงาน (achievement) ดังนั้นการที่จะประเมินว่าโรงเรียนใด ประสบความสำเร็จหรือไม่นั้น จึงควรเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์ของโรงเรียนกับผลการ ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์นั้น ๆ

ฟีดเลอร์ (Fiedler. 1967 : 9) กล่าวว่า ประสิทธิผลคือการที่กลุ่มสามารถ ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้

จากคำนิยามข้างต้นสรุปได้ว่า ประสิทธิผลคือผลงานของกลุ่มซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้ วางไว้ ดังนั้นประสิทธิผลของโรงเรียนก็คือ ความสำเร็จของโรงเรียนที่สามารถทำหน้าที่ให้บรรลุ เป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ ทั้งนี้เกิดจากประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถใช้ความรู้ ความ สามารถ และประสบการณ์ในการบริหารงานเพื่อโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เกิดผล ตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

การวัดและประเมินประสิทธิผล

สาเหตุสำคัญที่ทำให้มีการประเมินประสิทธิผลของงานก็เพื่อต้องการนำผลที่ได้จากการ ประเมินนั้นไปปรับปรุงงานให้มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้นเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด ความสำคัญอันดับรองลงมา คือ เพื่อใช้เป็นเหตุผลและข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจของผู้บริหาร และเพื่อทราบว่าการที่ทำนั้น บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด (Seldin. 1988 : 24)

การประเมินประสิทธิผลของงานมีความหมายและวิธีการปฏิบัติที่แตกต่างกันไปตามจุดมุ่งหมายของผู้ที่จะนำผลการประเมินไปใช้ ว่าต้องการนำข้อมูลจากการประเมินไปใช้ทำอะไร และต้องการใช้ข้อมูลทางด้านใดบ้าง เพราะเกณฑ์ของประสิทธิผลนั้นจะต้องดูเป้าหมายของการวัด เช่น ต้องการดูสภาพปัจจุบันของระบบการทำงานในกลุ่มนั้น ต้องการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานของกลุ่มกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ และช่วยนักวิจัยในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง เป็นต้น ดังนั้นคนที่ต้องการนำผลการประเมินไปใช้ในกรณีต่างกัน ก็จะต้องการชนิดของการวัดประสิทธิผลที่ต่างกัน (Campbell. 1977 : 13 - 55)

การวัดประสิทธิผลแบ่งตามประเภทของสิ่งที่ต้องการประเมินออกได้เป็น 3 ชนิดคือ

(1) การวัดคุณภาพและปริมาณงานที่ทำแล้วโดยตรง (2) การวัดผ่านลักษณะของหน่วยงาน และ (3) การวัดปริมาณการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมของหน่วยงาน (Kanter and Brinkerhoff. 1981 : 327) ซึ่งชนิดที่ 3 นี้มักใช้กับกรณีเฉพาะบางกรณี เช่น ต้องการดูความยืดหยุ่นในการเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน การปรับตัวอย่างยาวนาน และความสามารถในการดำรงอยู่ของหน่วยงานนั้น ซึ่งไม่ค่อยพบในงานวิจัย ดังนั้นจึงสังเคราะห์ชนิดนี้ไว้รวมกับชนิดที่ 2 คือลักษณะของหน่วยงาน

การวัดคุณภาพและปริมาณงานที่ทำแล้วโดยตรงนั้น ในการวิจัยที่ผ่านมาจะนิยามประสิทธิผลในรูปของปริมาณและคุณภาพของผลผลิต การบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน โดยจะประเมินประสิทธิผลในการทำงานของบุคคลจากความสามารถในการทำงานว่ามีปริมาณและคุณภาพตามที่กำหนดไว้หรือไม่ (Georgoplous and Tannenbaum. 1957 : 534 - 540; Etzioni. 1964; Price. 1968 : 1; Campbell. 1977 : 13 - 55; Kanter and Brinkerhoff. 1981 : 321 - 349; citing Hall. 1978) เช่น การวัดประสิทธิผลของโค้ชฟุตบอลจากจำนวนเกมที่ชนะ ไม่ใช้ลักษณะของทีมที่เขาควบคุมอยู่ และวัดประสิทธิผลของผู้ควบคุมวงดนตรีโดยดูจากการแสดงดนตรีของเขาว่าเล่นดีเพียงไร ไม่ใช่อู่อจากความสูงของนักดนตรีหรือความสามารถในการเล่นดนตรีของผู้ควบคุมวง (Fiedler. 1972 : 3 - 18) งานวิจัยที่วัดประสิทธิผลของกลุ่มโดยวัดคุณภาพและปริมาณงานที่ทำโดยตรง เช่น งานวิจัยของนาถ พันธุมนาวิน (Nath Bhanthumnavin. 1985 : 14 - 16) ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2532 : 58) และวิสุทธิ์

ราตรี (2532 : 152 - 156) ซึ่งใช้เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลจากความสามารถของผู้บริหารในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มที่ตั้งไว้ ส่วนงานวิจัยในโรงเรียนที่ใช้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนซึ่งเป็นเป้าหมายหลักในการจัดการเรียนการสอนของนักเรียนเป็นเกณฑ์ เช่น งานวิจัยของ สุราง วีรกิจพานิชย์ (2531 : 22 - 27) แมคนามารา (Owens. 1987 : 143; citing McNamara. 1968) โนวล์ (Knowles. 1985 : 859-A) และซาจา (Czaja. 1986 : 2868-A)

การวัดประสิทธิผลผ่านลักษณะของหน่วยงาน ในกรณีนี้จะนิยามประสิทธิผลในรูปของ คุณลักษณะของหน่วยงาน ทั้งโครงสร้างของงานและกิจกรรม ความพึงพอใจของสมาชิก แรงจูงใจ การสื่อสารในกลุ่มงาน การแก้ปัญหาความขัดแย้งภายใน การเกิดความตึงเครียดระหว่างกลุ่มย่อย บรรยากาศของหน่วยงาน ดังนั้นเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลจึงดูจากขวัญและกำลังใจของ สมาชิกในกลุ่ม ความพึงพอใจในงาน และการจัดงาน เป็นต้น (Fiedler and Garcia. 1987 : 5; citing Stogdill. 1974; Yulk. 1981; Lawler, Hall and Oldham. 1974 : 139 - 155) งานวิจัยที่วัดประสิทธิผลของกลุ่มโดยผ่านลักษณะของหน่วยงาน เช่น พาแนล และโอไรลีย์ (Parnell and O'Reilly. 1976 : 9 - 30) แบนครอฟท์ (Bancroft. 1987 : 2381-A) สุมิต และคนอื่น ๆ (Schumitt and others. 1984 : 207 - 213) ใช้บรรยากาศของโรงเรียนเป็นเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผล ส่วนดุก (Duke. 1985 : 564-A) ใช้ความพึงพอใจต่องานของครูในโรงเรียนเป็นเกณฑ์ในการวัด ประสิทธิผล

งานวิจัยที่ใช้การวัดประสิทธิผลโดยใช้ทั้งการวัดคุณภาพและปริมาณของงานโดยตรง และการวัดผ่านลักษณะของหน่วยงาน เช่น งานวิจัยของลลิตา สุนทรวิภาต (2532 : 38 - 43) และเจิดหล้า สุนทรวิภาต (2532 : 68 - 98) ใช้เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของอายุขัย และเชมเมอร์ (Ayman and Chemers. 1983 : 338-341) มาเป็นเกณฑ์ในการประเมิน หัวหน้ากลุ่มในหน่วยงาน บ.บ.บ. และ ส.ต.จ. และหัวหน้าภาควิชาทางศึกษาศาสตร์ของ มหาวิทยาลัยไทย ตามลำดับ งานวิจัยทั้ง 2 ชิ้นนี้วัดทั้งประสิทธิผลของหัวหน้าและประสิทธิผล

ของกลุ่ม โดยวัดประสิทธิผลของหัวหน้าจาก (1) ความสามารถในการอำนวยความสะดวก (2) ความสามารถในการเป็นจุดเชื่อมโยงระหว่างหัวหน้าระดับเหนือขึ้นไปกับผู้ใต้บังคับบัญชาและคนอื่น ๆ ในหน่วยงาน (3) ความสามารถในการรักษาสัมพันธภาพ และบรรยากาศที่ดีในกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา (4) ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง และ (5) ความสามารถในการดำรงความยุติธรรมในการปกครองบังคับบัญชา และความจริงจังต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนประสิทธิผลของกลุ่มดูจาก (1) คุณภาพผลงานของกลุ่ม (2) ปริมาณผลงานของกลุ่ม (3) ความตรงต่อเวลาในการส่งงาน (4) การลาหยุดงาน (5) การเปลี่ยนกลุ่มงาน (6) บรรยากาศในกลุ่มงาน (7) ขวัญและกำลังใจในการทำงาน และ (8) ความร่วมมือในการทำงาน

วิชิต ทองนุ้ย และคนอื่น ๆ (2529 : 20 - 29) และจันทราณี สงวนนาม (2533 : 2) ใช้ผลการคัดเลือกให้ได้เป็นโรงเรียนดีเด่นเป็นเกณฑ์ในการตัดสินประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งเกณฑ์การประเมินโรงเรียนดีเด่นมี 6 ด้านคือ (1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (2) คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน (3) พฤติกรรมการบริหารโรงเรียน (4) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน (5) ขวัญและกำลังใจของครู และ (6) ความพึงพอใจของชุมชน

วิธีการที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลของงานที่ใช้กันในปัจจุบันนี้มี 4 วิธีคือ (สีมา สีมานนท์. 2522 : 59) (1) วิธีจัดบันทึกปริมาณงาน ใช้กับงานประจำที่ทำตามแบบแผนซ้ำ ๆ กัน เช่น การพิมพ์เอกสาร เป็นต้น (2) การใช้มาตราประเมินค่า ซึ่งจะกำหนดรายการที่ต้องการจะประเมินเอาไว้ แล้วให้ผู้ประเมินจำแนกคุณลักษณะของสิ่งที่ต้องการประเมินว่ามีลักษณะนั้น ๆ มากน้อยเพียงใด (3) การตรวจสอบ (Checklist) ผู้ประเมินตอบคำถามเกี่ยวกับลักษณะของสิ่งที่ประเมินโดยเขียนเครื่องหมายลงในช่องคำตอบที่เตรียมไว้แล้วว่าสิ่งที่ประเมินนั้นมีคุณลักษณะนั้น ๆ หรือไม่ ซึ่งเป็นวิธีที่ใกล้เคียงกับวิธีที่ 2 และ (4) วิธีเปรียบเทียบสิ่งที่ต้องการประเมินทีละคู่ โดยพิจารณาจากคุณสมบัติหรือผลงานแล้วตัดสินทีละคู่ว่า กลุ่มไหนดีกว่ากัน ทำจนครบแล้ว รวมคะแนนจัดลำดับที่ วิธีการที่กล่าวมาข้างต้นนี้ วิธีที่มีผู้นิยมใช้กันมากที่สุดก็คือ มาตราประเมินค่า (Ligen and Barnes-Farrell. 1984)

บุคคลที่จะทำหน้าที่ประเมินประสิทธิผลของงานนั้นมี 5 ประเภทคือ (Seldin. 1988 : 62 - 66) (1) ผู้บังคับบัญชา (2) เพื่อนร่วมงาน (3) ผู้ใต้บังคับบัญชา (4) คณะ

กรรมการภายนอกหน่วยงาน และ (5) ตนเอง ซึ่งผู้ประเมินแต่ละประเภทจะมีข้อเด่นและข้อจำกัดแตกต่างกันออกเป็น เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชาจะตัดสินเรื่องความเป็นมิตร และความเข้าใจในการปฏิบัติงานต่อผู้อื่นของผู้บังคับบัญชาได้ดีที่สุด ผู้บังคับบัญชาจะทราบความสามารถในการส่งงานได้ทันตามกำหนดเวลาได้มากที่สุด ส่วนการประเมินตนเองนั้นมีความโน้มเอียงที่จะประเมินทางด้านบวก (Fisher. 1979 : 533 - 540)

งานวิจัยที่ใช้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินประสิทธิผล เช่นงานวิจัยของลลิตา สุนทรวิภาต (2532 : 38 - 43) และแมคนามารา (Owens. 1987 : 143; citing McNamara. 1968) งานวิจัยที่ใช้คณะกรรมการภายนอกหน่วยงานเป็นผู้ประเมินประสิทธิผลคือ จันทรานี สงวนนาม (2533 : 2) วิจิต ทองนุ้ย และคนอื่น ๆ (2529 : 20 - 29) วิสุทธิ์ ราตรี (2532 : 12 - 17) นาง พันธุมนาวัน (Nath Bhanthumnavin. 1985 : 14 - 16) และฮิกฮัม (Highum. 1986 : 1163-A) ส่วนดุก (Duke. 1985 : 564-A) ใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน งานวิจัยที่ใช้บุคคลหลาย ๆ จำพวกมาร่วมกันประเมินประสิทธิผล เช่น เจิดหล้า สุนทรวิภาต (2534 : 68 - 98) และสุมิต และคนอื่น ๆ (Schumitt and others. 1984 : 207 - 213) ใช้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินประสิทธิผล ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2532 : 58) ใช้ผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาและตัวผู้บริหารเองเป็นผู้ประเมินประสิทธิผล

บุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินประสิทธิผลของงานที่นิยมใช้เป็นผู้ประเมินมากที่สุดก็คือ ผู้บังคับบัญชาที่อยู่ในระดับเหนือขึ้นไป หรือคณะกรรมการจากภายนอกกลุ่มงาน รองลงมาคือผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งไม่ว่าจะใช้บุคคลกลุ่มใดเป็นผู้ประเมินประสิทธิผลก็ตาม ผลจากการวิจัยปรากฏว่า ผลที่ได้จากการประเมินของบุคคลที่กล่าวมาข้างต้นนั้นยังไม่พบว่ามี ความแตกต่างกันอย่างชัดเจน (Klimoski and London. 1974 : 445 - 451)

ในการประเมินประสิทธิผลของงานนั้น มีปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากสาเหตุหลายประการ เช่น (1) ปัญหาเกี่ยวกับผู้ประเมิน ผู้ประเมินอาจขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผล การปฏิบัติงาน ขาดความรู้เกี่ยวกับลักษณะโครงสร้างของงานนั้น ๆ หรือผู้ประเมินอาจใช้อารมณ์ และความพอใจของตนเป็นบรรทัดฐานในการพิจารณาตัดสินผลการประเมิน ทำให้ผลที่ได้ออกมา

ไม่ถูกต้องและเป็นมาตรฐาน (2) ปัญหาเกี่ยวกับผู้ถูกประเมิน ผู้ถูกประเมินอาจซ่อนเร้น ปิดบัง ข้อบกพร่องของตนเองด้วยวิธีการต่าง ๆ หรือตอบคำถามไปตรงตามข้อเท็จจริง ทำให้ผลการประเมินคลาดเคลื่อนได้ (3) ปัญหาเกี่ยวกับระบบและวิธีการประเมิน การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินได้หลายประการเกินไป ความไม่ชัดเจนของคำอธิบายงาน อาจทำให้ผลการประเมินคลาดเคลื่อนไปได้เช่นเดียวกัน จากปัญหาที่กล่าวมานี้สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ ถ้าผู้ประเมินขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องของหลักการวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และขาดความรู้ที่ถูกต้องในลักษณะและโครงสร้างของงานที่จะประเมินแล้ว ผลการประเมินที่ได้ออกมาย่อมยากที่จะถูกต้องแม่นยำ (McFarland. 1969 : 324; เพ็ญศรี วายวานนท์. 2514 : 225 - 228)

การแก้ปัญหาเกี่ยวกับผู้ประเมินเมื่อคิดนั้นแก้ไขได้โดยการให้การอบรมเรื่องการปฏิบัติหน้าที่ในการประเมิน (Gatewood and Field. 1987) หรือทำการประเมินในรูปของคณะกรรมการ ปัญหาเกี่ยวกับตัวผู้ถูกประเมินให้ข้อมูลที่ไมตรงกับความ เป็นจริง สามารถแก้ไขได้โดยการที่ผู้ประเมินออกไปประเมินที่หน่วยงานนั้นจริง ๆ โดยไม่แจ้งล่วงหน้าให้ผู้ถูกประเมินรู้ตัว และถ้าเป็นไปได้อาจทำการประเมินหลาย ๆ ครั้ง ก่อนนำผลมาตัดสิน และปัญหาเกี่ยวกับระบบและวิธีการประเมินนั้น จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน และระบุวิธีการให้คะแนนอย่างเป็นปรนัย วัตถุประสงค์ของงานที่กำหนดขึ้นนั้นจะต้องครอบคลุมหน้าที่ของหน่วยงาน และระบุน้ำหนักความสำคัญของงานแต่ละอย่างให้ชัดเจน เช่น ในการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนนั้นจะต้องกำหนดงานที่จะวัดให้ครอบคลุมหน้าที่ทั้งหมดที่โรงเรียนจะต้องปฏิบัติ และให้น้ำหนักความสำคัญของงานนั้น ๆ ไว้ด้วย (Seldin. 1988 : 25)

จากการประมวลเอกสารที่กล่าวมาข้างต้น ทั้งในด้านชนิดของการวัดประสิทธิผล วิธีการวัด และบุคคลที่จะทำหน้าที่ประเมินนั้นในแต่ละประเภทจะมีข้อดีและข้อจำกัด ตลอดจนผลที่ได้จะมีความแตกต่างกันไป ดังนั้นการจะเลือกใช้วิธีวัดประสิทธิผลว่าจะวัดอะไร วัดอย่างไร ใครจะเป็นคนประเมินก็ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของผู้ที่จะนำผลการประเมินนั้นไปใช้เป็นหลัก ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยต้องการศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียน ดังนั้นวิธีการที่ใช้ในการวัดประสิทธิผลในครั้งนี้จะแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ ประเภทแรกวัดประสิทธิผลจากผลงานโดยตรง นั่นคือการวัดผลการ

ปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่างครอบคลุมทุกด้าน โดยให้คณะกรรมการจากภายนอกเป็นผู้ประเมิน ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วปรากฏว่าเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกโรงเรียนเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน ของกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้วิจัยได้ ดังนั้นใน การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงใช้ผลการประเมินตามเกณฑ์คัดเลือกโรงเรียนเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน ของกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการเป็นเกณฑ์ในการกำหนดประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษา และมัธยมศึกษา โดยการประเมินโรงเรียนเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทานจะพิจารณาจาก (1) ผลการเรียนรู้และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน (2) งานด้านวิชาการ (3) งาน ด้านธุรการ ปกครอง และบริหาร (4) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนหรือประชาชน และ (5) ผลงานที่สนองจุดประสงค์เฉพาะหรือกิจกรรมดีเด่น เกณฑ์ในการประเมินทั้ง 5 ด้านนี้ จะนำมาสร้างเป็นแบบวัดที่มีลักษณะเป็นประโยคประกอบมาตราประเมินค่า 4 หน่วยเพื่อให้คณะกรรมการนำไปประเมินโรงเรียนต่อไป ในแบบวัดนี้จะมีคู่มือที่อธิบายวิธีการในการประเมินอย่างละเอียดเพื่อให้คณะกรรมการทุกคนเข้าใจอย่างถูกต้องตรงกัน พร้อมทั้งมีเกณฑ์ในการให้คะแนน และวิธีการคิดคะแนนให้อย่างชัดเจน โรงเรียนที่มีสิทธิรับรางวัลพระราชทานจะต้องผ่านเกณฑ์ ขั้นต่ำ 2 เกณฑ์คือ (1) ต้องได้ค่าเฉลี่ยรายข้อระหว่างคะแนนแต่ละด้าน ทุกด้านไม่ต่ำกว่า 2 คะแนน และ (2) ต้องได้ค่าเฉลี่ยรายข้อของคะแนนรวมทุกด้านไม่ต่ำกว่า 3 โดยสัดส่วน น้ำหนักด้าน 1-5 เป็น 3 : 2 : 2 : 2 : 3 ตามลำดับ โรงเรียนที่จะได้รับคัดเลือกเข้ารับ รางวัลพระราชทานจะต้องผ่านเกณฑ์ที่ 1 และ 2 และจะต้องได้คะแนนรวมของทุกด้านสูงสุด

การคัดเลือกโรงเรียนเพื่อรับรางวัลพระราชทานนี้กระทำในรูปของคณะกรรมการ โดยมี ขั้นตอนในการประเมินหลายขั้นตอนคือ ในระดับประถมศึกษานั้นกลุ่มโรงเรียนจะคัดเลือกโรงเรียน ที่มีลักษณะเหมาะสมตามเกณฑ์ที่กรมวิชาการกำหนดไว้ ขนาดละ 1 โรงเรียน เพื่อส่งเป็นตัวแทน ของกลุ่มโรงเรียนเข้าคัดเลือกในระดับอำเภอ และในระดับอำเภอจะคัดเลือกโรงเรียนที่กลุ่ม โรงเรียนต่าง ๆ ส่งมาขนาดละ 1 โรงเรียน เพื่อเข้ารับการคัดเลือกในระดับจังหวัด ส่วนใน ระดับมัศึกษานั้น จะมีการเสนอชื่อโรงเรียนที่สมควรได้รับการคัดเลือกให้ได้รับรางวัลขนาดละ 1 โรงเรียน เพื่อเป็นตัวแทนของอำเภอเข้ารับการคัดเลือกในระดับจังหวัด จากนั้นแต่ละจังหวัด

จะตั้งคณะกรรมการออกไปประเมินโรงเรียนตามที่แต่ละอำเภอเสนอชื่อเข้ามา โดยใช้แบบฟอร์มการประเมินของกรมวิชาการเป็นมาตรฐานในการประเมินเหมือนกันทุกจังหวัด ทั้งนี้เพื่อคัดเลือกโรงเรียนให้เหลือประเภทละ 3 ขนาดคือ ขนาดใหญ่ กลาง และเล็ก เพื่อเป็นตัวแทนของจังหวัดเข้าการคัดเลือกเพื่อรับรางวัลพระราชทานในระดับเขตการศึกษาต่อไป โดยในขั้นตอนสุดท้ายนี้แต่ละเขตการศึกษาจะตั้งคณะกรรมการออกไปตรวจและประเมินโรงเรียน ณ โรงเรียนแต่ละแห่งที่จังหวัดเสนอมา เพื่อคัดเลือกให้เหลือโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาประเภทละ 3 ขนาดเพื่อรับรางวัลพระราชทานในปีนั้น ๆ ต่อไป

การพิจารณาให้รางวัลพระราชทานแก่โรงเรียนทั้ง 13 เขตการศึกษา (รวมเขตกรุงเทพมหานคร) มีเกณฑ์การแบ่งโรงเรียนเพื่อรับรางวัลคือ ในแต่ละเขตการศึกษาจะแบ่งประเภทของรางวัลออกเป็นระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา และในแต่ละระดับจะแบ่งขนาดของโรงเรียนออกเป็น 3 ขนาดดังนี้

โรงเรียน	ประถมศึกษา	มัธยมศึกษา
ขนาดเล็ก	นักเรียนไม่เกิน 119 คน	นักเรียนไม่เกิน 499 คน
ขนาดกลาง	นักเรียนตั้งแต่ 120-279 คน	นักเรียนตั้งแต่ 500-1,499 คน
ขนาดใหญ่	นักเรียนตั้งแต่ 280 คนขึ้นไป	นักเรียนตั้งแต่ 1,500 คนขึ้นไป

ดังนั้นในแต่ละปีจะมีโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานประมาณ 78 โรงเรียน ซึ่งโดยปกติจะมีโรงเรียนได้รับรางวัลไม่ครบทั้ง 78 โรงเรียน ทั้งนี้เพราะในบางเขตการศึกษาจะขาดโรงเรียนบางขนาด โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่

จากเกณฑ์และขั้นตอนการประเมินโรงเรียนเพื่อรับรางวัลพระราชทานนี้ จะเห็นได้ว่ามีความเชื่อถือได้มาก เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินให้ความสำคัญกับผลการเรียนและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน และผลงานที่สนองจุดประสงค์เฉพาะหรือกิจกรรมดีเด่นมาก ซึ่งทั้ง 2 ด้านนี้โดยทั่ว ๆ ไปแล้วถือว่าเป็นเป้าหมายสำคัญที่สุดของโรงเรียนที่จะต้องบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์นี้ให้ได้จึงจะถือว่ามีประสิทธิภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการวัดประสิทธิผลเป็นแบบประโยค

ประกอบมาตรฐานประเมินค่า ซึ่งเป็นวิธีการที่นิยมใช้กันมากที่สุด อีกทั้งการที่เครื่องมืออธิบายวิธีการใช้และการให้คะแนนอย่างละเอียดทำให้ผู้ประเมินมีความเข้าใจถูกต้องตรงกัน และสามารถประเมินผลได้แม่นยำตรงมากขึ้น การประเมินประสิทธิภาพผลทำกันในรูปแบบของคณะกรรมการที่มีการอบรมชี้แจงให้ทราบถึงวิธีการใช้แบบประเมินประสิทธิภาพ และใช้คะแนนเฉลี่ยของกรรมการมาเป็นเกณฑ์ตัดสิน อีกทั้งวิธีการในการประเมินนั้นคณะกรรมการจะต้องออกไปตรวจเยี่ยมโรงเรียน ทำการทดสอบนักเรียน และดูผลการปฏิบัติงานจริง ๆ ของโรงเรียนทำให้จุดอ่อนในด้านของการประเมินหมดไป

ถึงแม้ว่าผลของการตัดสินโรงเรียนเพื่อคัดเลือกโรงเรียนเข้ารับรางวัลพระราชทาน จะมีความเชื่อถือได้มากเพราะเป็นงานที่มีความสำคัญระดับประเทศ และมีความเกี่ยวเนื่องกับพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ซึ่งทำให้ผู้ประเมินบางกลุ่มให้ความระมัดระวังอยู่มาก แต่ข้อด้อยของการนำผลการประเมินนี้มาใช้คือ ในบางเขตการศึกษาให้ความสำคัญต่อการทำตามขั้นตอนของการคัดเลือกโรงเรียนเพื่อรับรางวัลพระราชทานน้อย จึงทำให้การประเมินในบางเขตดูจะไม่เข้มแข็งเท่าที่ควร และผู้วิจัยจะไม่ได้คะแนนของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูง คือโรงเรียนที่ชนะได้เป็นตัวแทนของจังหวัด ครบทุกโรงเรียนเพราะในบางเขตการศึกษาไม่ได้เก็บข้อมูลนี้ไว้ ส่วนโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพต่ำคือ โรงเรียนที่ไม่ได้รับการเสนอชื่อก็จะมีคะแนนเช่นกัน เพราะไม่มีการออกไปประเมิน ถึงแม้ว่าจะมีข้อด้อยอยู่บ้างตามที่กล่าวมา แต่เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้ว การประเมินโรงเรียนเพื่อรับรางวัลพระราชทานก็เป็นวิธีการที่เชื่อถือได้มาก และเป็นที่ยอมรับกัน ในหมู่ครูอาจารย์ นักเรียน และผู้ปกครองว่าโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานนี้เป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาดี

ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้จะใช้เกณฑ์การประเมินโรงเรียนเพื่อรับรางวัลพระราชทานเป็นเกณฑ์ตัดสินประสิทธิภาพ โดยโรงเรียนที่ได้คะแนนจากการประเมินมาก และได้รับคัดเลือกให้เป็นตัวแทนในระดับจังหวัดเพื่อส่งเข้ารอบชิงชนะเลิศ หรือชนะเลิศในระดับเขตการศึกษา ในการวิจัยครั้งนี้จัดว่าเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูง ส่วนโรงเรียนที่ไม่ได้รับการเสนอชื่อจัดว่าเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพต่ำ

เนื่องจากผลการประเมินโรงเรียนเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน ยังอาจมีข้อจำกัดต่าง ๆ ปรากฏอยู่ ถ้าคณะกรรมการผู้ประเมินในบางเขตการศึกษาปฏิบัติหน้าที่ไม่ละเอียดเท่าที่ควร ดังนั้นการวัดประสิทธิผลประเภทที่สองที่เหมาะสมคือการให้หัวหน้าหน่วยงานซึ่งในที่นี้คือผู้อำนวยการ (หรืออาจารย์ใหญ่ ครูใหญ่) เป็นผู้ประเมินผลงานของโรงเรียนของตน ซึ่งเป็นวิธีประเมินที่ได้รับการยอมรับมากวิธีหนึ่งในวงวิชาการ (Seldin. 1988 : 62 - 66) โดยให้ผู้บริหารโรงเรียนรายงานปริมาณงานและความสำเร็จที่เกี่ยวข้องกับ 4 ฝ่ายคือ นักเรียน ครู ชุมชน และผู้มาตรวจเยี่ยมโรงเรียน และในส่วนที่เหมาะสมจะได้ขอให้ผู้บริหารโรงเรียนรายงานโดยเปรียบเทียบกับโรงเรียนอื่นที่เท่าเทียมกันทางด้านทรัพยากรและการสนับสนุนด้วย ทั้งนี้เพราะโรงเรียนจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับนักเรียนในฐานะที่โรงเรียนมีหน้าที่ที่จะต้องให้ความรู้และอบรมสั่งสอนนักเรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่ได้มีการกำหนดไว้ในหลักสูตร โรงเรียนต้องเกี่ยวข้องกับครูในฐานะที่ครูเป็นผู้มีบทบาทหน้าที่ในการอบรมนักเรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตร นอกจากนี้โรงเรียนยังต้องมีหน้าที่ในการให้และแสวงหาความร่วมมือจากชุมชนในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ซึ่งงานทั้งหลายเหล่านี้จะมีผู้ที่ทำหน้าที่ตรวจเยี่ยมโรงเรียนเป็นผู้ให้คำแนะนำและประเมินว่าโรงเรียนได้กระทำภาระหน้าที่ในด้านต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายไปอย่างครบถ้วน และในปริมาณมากน้อยเพียงใด (คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2528; อาคม จันทสุนทร. 2529 : 19 - 21) ส่วนในการเปรียบเทียบผลงานระหว่างโรงเรียนนั้น เนื่องจากการประเมินประสิทธิผลของกลุ่ม วิธีการหนึ่งที่มีร่วมกันก็คือการเปรียบเทียบผลงานของกลุ่มที่มีลักษณะเดียวกันในองค์การ (Fiedler and Garcia. 1987 : 1987 : 5) เพื่อดูว่ากลุ่มทำงานที่มีความเท่าเทียมกันทางด้านทรัพยากรและการสนับสนุนจะมีผลงานแตกต่างกันหรือไม่ เพียงใด

การวัดประสิทธิผลประเภทที่สองนี้จะดูจากผลงานโดยตรง ซึ่งวัดได้จากปริมาณ คุณภาพ ความตรงต่อเวลาในการส่งงาน ความสามารถในการดำเนินการให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยดูจากความสามารถของผู้บริหารในการแยกแยะ การบริหารงานและใช้ทรัพยากรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (Georoplous and Tannenbaum. 1957 : 534 - 540; Etzioni. 1964; Price. 1968 : 1; Campbell. 1977 : 13 - 55; Kanter

and Brinkerhoff. 1981 : 321 - 349, citing Hall. 1978) ร่วมกับการวัดประสิทธิผลผ่านลักษณะของหน่วยงาน ซึ่งจะพิจารณาจากความพอใจของสมาชิก แรงจูงใจ การสื่อสารในกลุ่มทำงาน การแก้ปัญหาความขัดแย้งภายใน บรรยากาศของหน่วยงาน การเกิดความตึงเครียดระหว่างกลุ่มย่อย ขวัญและกำลังใจ ความพอใจในงาน การขาดงาน และความร่วมมือในการทำงานของสมาชิกในกลุ่ม (Fiedler and Garcia. 1987 : 5; citing Stogdill. 1974; Yulk. 1981; Lawler, Hall and Oldham. 1974 : 139 - 155)

ดังนั้นในการประเมินประสิทธิผลประเภทที่สองนี้ จะใช้วิธีการให้ผู้บริหารโรงเรียนรายงานปริมาณงานและความสำเร็จที่เกี่ยวข้องกัน 4 ฝ่ายคือ นักเรียน ครู ชุมชน และผู้มาตรวจเยี่ยมโรงเรียนตามเกณฑ์การวัดประสิทธิผล ซึ่งจะวัดจากผลงานโดยตรงร่วมกับลักษณะของหน่วยงาน โรงเรียนใดที่ได้คะแนนสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่ม ในการวิจัยครั้งนี้ถือว่าเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูง ส่วนโรงเรียนที่ได้คะแนนต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มถือว่าเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำ

สาเหตุของประสิทธิผลในกลุ่มงาน

สาเหตุของประสิทธิผลในกลุ่มงานหรือในที่นี้คือโรงเรียนนั้น ได้มีผลงานวิจัยหลายเรื่อง ที่กล่าวถึงสาเหตุและปัจจัยที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลของโรงเรียน เช่น การวิจัยของรูล (Ruhl. 1985 : 3216-A) ได้ศึกษาปัจจัยที่จะช่วยพัฒนาโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จว่ามี 5 ด้านคือ (1) ความคาดหวังในความสำเร็จของงานของผู้บริหาร (2) คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำของผู้บริหาร (3) บรรยากาศของโรงเรียน (4) เป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน และ (5) โปรแกรมการประเมินผล ผลการวิจัยนี้คล้ายคลึงกับผลจากโครงการวิจัยสารสนเทศเพื่อการติดตามและพัฒนาคุณภาพโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งเป็นโครงการที่สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติทำร่วมกับมหาวิทยาลัยมิชิแกน ปรากฏว่าประเด็นที่สำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษา มีอยู่ 6 ด้านคือ (1) ด้านการจัดสรรทรัพยากร (2) การเตรียมความพร้อม

ก่อนประณม (3) ประสิทธิภาพการสอนของครู (4) คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำของผู้บริหาร (5) การบริหารงานและการนิเทศโดยระดับจังหวัด อำเภอ กลุ่มโรงเรียน และ (6) การจัดทำครูได้สอนตามความถนัด ทั้ง 6 ด้านดังกล่าวข้างต้นนี้ปรากฏว่าลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้สร้างบรรยากาศการทำงานที่นำไปสู่การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ (คณะกรรมการประณมศึกษาแห่งชาติ. 2528)

สุภางศ์ จันทวานิช และคนอื่น ๆ (2532 : 12 - 17) ได้ศึกษาคุณภาพของโรงเรียนประถมศึกษาในชนบท ผลการวิจัยปรากฏว่า ปัจจัยปัจจัยที่สัมพันธ์กับคุณภาพของการประถมศึกษา มี 3 ด้านคือ (1) ลักษณะทางชีวสังคมของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยวัย ประสบการณ์ วุฒิ และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับสมาชิกในโรงเรียนและการปฏิบัติงานของผู้บริหาร (2) ปัจจัยด้านครู ซึ่งได้แก่ลักษณะชีวสังคมของครู เช่น วุฒิ และประสบการณ์ในการสอน และ (3) ปัจจัยด้านชุมชน ซึ่งได้แก่ความเจริญแบบเมือง สาธารณูปโภค ไฟฟ้า ประปา รถประจำทาง ถนน แหล่งอุตสาหกรรม และทำเลที่ตั้ง ซึ่งปัจจัยดังกล่าวมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพของโรงเรียน วิจิต ทองนุ้ย และคนอื่น ๆ (2529 : 20 - 29) ก็พบว่าการศึกษาของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนโดยที่ผู้บริหารที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีสามารถบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิผลสูงกว่าผู้บริหารที่มีการศึกษาระดับอนุปริญญาหรือต่ำกว่า

จากการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนตามที่กล่าวมาข้างต้น ปรากฏว่าส่วนใหญ่จะมีลักษณะเป็นการสำรวจความคิดเห็นและปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผล ซึ่งโดยมากจะวัดโดยใช้ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเป็นเกณฑ์เสียเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งผลที่ได้จากการวิจัยเหล่านี้ยากที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาประสิทธิผลต่อไป เพราะปัจจัยที่พบส่วนใหญ่เป็นสภาพที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก แต่อย่างไรก็ตามงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้นหลายชิ้นที่แสดงให้เห็นความสำคัญของผู้บริหารที่มีต่อประสิทธิผลของโรงเรียน นอกจากผลงานวิจัยที่กล่าวแล้วยังมีเอกสารและงานวิจัยอีกหลายชิ้นที่แสดงให้เห็นว่าคุณภาพของผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กร (Fiedler and Garcia. 1987 : 1; ก่อ สวัสดิพาณิชย์. 2522 : 13) ทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญภายในกลุ่ม หากปราศจากผู้นำกลุ่มก็จะขาดทิศทางไปสู่เป้าหมายคือความสำเร็จ

ของหน่วยงาน ในการที่จะไปสู่เป้าหมายนั้นผู้นำจะต้องมีหลักการ กลวิธีในการปกครอง และ คุณลักษณะที่จะช่วยให้มีพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิผล ซึ่งอาจจะเป็นความเชื่ออำนาจในตน การมุ่งอนาคต ทศนคติที่ต่องานที่ทำ มีสุขภาพจิตดี มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้เกิดความสำเร็จ และมีค่านิยมทางด้านวิชาการ นั่นคือเห็นความสำคัญของงานด้านวิชาการ ทั้งนี้เพราะผลจากการ วิจัยหลายเรื่องที่แสดงว่างานด้านวิชาการเป็นงานหลักของโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน และงานวิชาการก็เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนมากกว่าปัจจัยด้านอื่น ๆ อีกด้วย (Kijai. 1987 : 329-A; คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2528; สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคนอื่น ๆ (2529 : 8) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะได้กล่าวถึงโดยละเอียดในตอนต่อไป 3 เรื่องจิตลักษณะของผู้นำต่อไป

นอกเหนือจากจิตลักษณะของผู้นำที่จะมีส่วนช่วยทำนายประสิทธิผลของการทำงานแล้ว ในทฤษฎีลักษณะของผู้นำกับประสิทธิผลของกลุ่มงานของพีตเลอร์ ก็ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำ ที่จะสามารถนำกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในทฤษฎีนี้ได้ให้ความสำคัญ แก่ลักษณะของผู้นำและ สภาวะการณ์ของกลุ่มว่าจะต้องมีความเหมาะสมกันจึงจะทำให้ผู้นำสามารถบริหารงานได้อย่าง มีประสิทธิภาพ ซึ่งในเรื่องนี้จะกล่าวถึงในตอนต่อไป 2 เรื่องลักษณะของผู้นำและสภาวะการณ์ของกลุ่ม งานกับประสิทธิผลของโรงเรียน

จากทฤษฎีทั้ง 2 ที่จะยกมากล่าวต่อไปนี้จะช่วยแก้ปัญหาในกรณีผลการวิจัยที่กล่าวมา ในตอนต้น ซึ่งปรากฏว่าปัจจัยที่เกี่ยวกับประสิทธิผลส่วนใหญ่ที่พบนั้นเปลี่ยนแปลงได้ยาก แต่ผล จาก 2 ทฤษฎีที่จะเสนอต่อไปจะทำให้คำตอบได้ว่า ผู้นำลักษณะใดและอยู่ในสภาวะการณ์ของกลุ่มงาน แบบใดจึงจะมีประสิทธิภาพสูง ดังนั้นลักษณะของผู้นำและสภาวะการณ์ของกลุ่มจึงไม่ใช่ว่าปัจจัยที่จะทำให้ โรงเรียนมีประสิทธิภาพสูงหรือต่ำได้โดยสภาวะการณ์ของตัวมันเองแต่ลำพัง แต่เป็นเพราะความ เหมาะสมและไม่เหมาะสมของลักษณะของผู้นำกับสภาวะการณ์ของกลุ่มที่จะทำให้ผลงานของกลุ่มมี ประสิทธิภาพสูงหรือต่ำ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เราสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม และพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ ได้มากกว่า

ต่อไปนี้จะได้เสนอรายละเอียดของปัจจัยที่เป็นสาเหตุของประสิทธิผล

ตอนที่ 2 ลักษณะของผู้นำและสภาวะการณ์ของกลุ่มกับประสิทธิผลของโรงเรียน

การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้กระทำคือ หัวหน้า และลักษณะของสภาวะการณ์ของกลุ่มงาน อันประกอบด้วยสมาชิกในกลุ่ม ลักษณะของงาน และอำนาจของหัวหน้า ลักษณะของหัวหน้าจะต้องเหมาะสมกับสภาวะการณ์ของกลุ่ม กลุ่มจึงจะมีประสิทธิผลสูง ลักษณะของกลุ่มงานเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แต่ลักษณะทางจิตของหัวหน้าไม่ค่อยเปลี่ยน หัวหน้าจึงมีลักษณะที่เหมาะสมกับกลุ่มในบางโอกาส ส่วนในโอกาสอื่น ๆ หัวหน้าจะมีลักษณะที่ไม่เหมาะสมกับกลุ่ม ในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ หัวหน้าอาจมีลักษณะที่เหมาะสมกับกลุ่มหนึ่งแต่ไม่เหมาะสมกับกลุ่มอื่น ๆ ปรากฏการณ์นี้มีลักษณะที่เป็นพลวัตมาก ฟิเดเลอร์ เป็นผู้ทำการวิจัยและเสนอทฤษฎีผู้นำกับประสิทธิผลของกลุ่ม ซึ่งนำไปใช้ศึกษากลุ่มหลายประเภท แต่ใช้กับกลุ่มทางการศึกษาไม่มากนัก แม้แต่ในสหรัฐอเมริกา ก็ตาม ต่อไปนี้จะขอนำทฤษฎีผู้นำกับประสิทธิผลของกลุ่ม ซึ่งเสนอโดยฟิเดเลอร์มาเสนอพอสังเขป ดังนี้

ทฤษฎีผู้นำกับประสิทธิผลของกลุ่ม

ทฤษฎีผู้นำกับประสิทธิผลของกลุ่มนี้มีหลักการว่า ประสิทธิผลของกลุ่มงานขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการคือ ลักษณะของผู้นำ และลักษณะของสภาวะการณ์หรือกลุ่มงาน (Fiedler. 1967) ซึ่งฟิเดเลอร์ได้จำแนกตัวแปรในทฤษฎีผู้นำกับประสิทธิผลออกเป็น 5 ตัว ตัวแรกคือจิตลักษณะของผู้นำ อีก 3 ตัวเป็นลักษณะของกลุ่มงาน และสุดท้ายคือประสิทธิผลของกลุ่ม

จิตลักษณะของผู้นำ เป็นลักษณะเฉพาะหรือระดับเจตคติเกี่ยวกับการทำงานในกลุ่มของผู้นำ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ ผู้นำที่มีลักษณะมุ่งงาน (Task Oriented) ซึ่งถือว่าเป้าหมายสูงสุดคือผลสำเร็จของงาน อีกลักษณะหนึ่งคือผู้นำที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Oriented) ซึ่งถือว่าเป้าหมายที่สำคัญก็คือการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ฟิดเลอร์ได้สร้างเครื่องมือวัดลักษณะของบุคคลซึ่งสามารถจะทำนายได้ว่า เมื่อบุคคลที่ถูกวัดมีโอกาสดำเนินหัวหน้าแล้วจะมีลักษณะการติดต่อเกี่ยวกับลูกน้องอย่างไร และจะส่งผลให้กลุ่มเกิดประสิทธิผลในการทำงานมากน้อยเพียงใด เครื่องมือที่ฟิดเลอร์สร้างขึ้นเป็นแบบวัดที่เรียกว่าแอลพีซี (Least-Preferred Co-workers test) เครื่องมือนี้จะจำแนกผู้ตอบออกเป็น 2 กลุ่มคือ หากผู้ตอบได้คะแนนจากการตอบแบบทดสอบต่ำแสดงว่าผู้ตอบเป็นบุคคลที่มีลักษณะมุ่งงาน (Task Oriented) ซึ่งถือว่าการที่กลุ่มจะมีประสิทธิผลในงานสูงได้ก็โดยการกระตุ้นการทำงานของสมาชิกกลุ่ม ส่วนผู้ตอบที่ได้คะแนนสูงแสดงว่าผู้ตอบเป็นผู้ที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Oriented) ซึ่งถือว่าการที่กลุ่มจะทำงานจนเป็นผลสำเร็จได้ดีก็ด้วยการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีในกลุ่ม

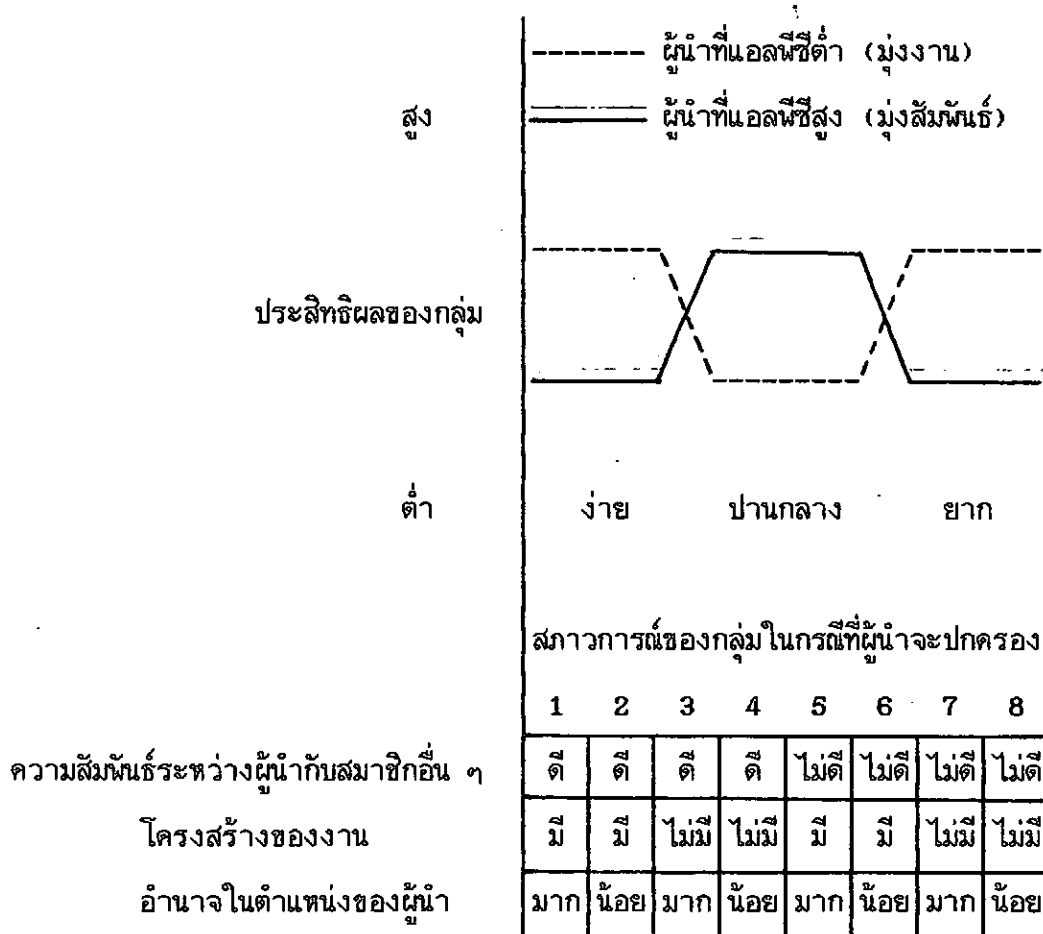
ผู้นำที่มีคะแนนจากแบบวัดแอลพีซีทั้งสูงและต่ำนี้ต่างก็เป็นผู้นำที่สามารถทำให้กลุ่มงานมีประสิทธิผลได้ ถ้าลักษณะของกลุ่มเหมาะสมกับลักษณะของเขาผู้นำคนนั้นก็จะสามารถทำให้กลุ่มมีประสิทธิผลสูงได้ ตรงกันข้ามถ้าลักษณะของกลุ่มไม่เหมาะสมกับลักษณะของเขาผู้นำคนนั้นก็จะทำให้กลุ่มมีประสิทธิผลต่ำ (Fiedler. 1967 : 207)

ลักษณะของสภาพการณ์ของกลุ่ม หมายถึง ความยากง่ายในการปกครองหรือควบคุมสถานการณ์ของกลุ่ม ซึ่งมี 3 องค์ประกอบดังนี้ (Fiedler. 1967 : 32 - 34)

องค์ประกอบแรก คือ สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิกในกลุ่ม (Leader-Member Relation) หมายถึงระดับการสนับสนุนที่กลุ่มให้แก่ผู้นำ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือระดับของการที่ผู้นำสามารถเข้ากันได้กับลูกน้อง รวมทั้งความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกน้องด้วยกัน องค์ประกอบนี้มีปริมาณจากน้อยไปจนถึงมาก

องค์ประกอบที่สอง คือ ความชัดเจนของงาน (Task Structure) หมายถึงงานนั้นมีเป้าหมาย กระบวนการ และแนวทางที่ชัดเจนและแน่นอนมากน้อยเพียงใด การประเมินผลงานมีระบบเพียงใด นั่นคือโครงสร้างของงานมีความชัดเจนมากถึงน้อยนั่นเอง ดังนั้นงานบริหารโรงเรียนประถมศึกษาจึงมีโครงสร้างของงานชัดเจนกว่า งานบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งมีวิชาการสูงกว่า และต้องปกครองนักเรียนวัยรุ่น

องค์ประกอบที่สาม คือ อำนาจในตำแหน่งผู้นำ (Position Power) หมายถึง ระดับของอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำที่ทำให้ผู้นำสามารถให้รางวัลหรือลงโทษลูกน้องได้ อำนาจในการประเมินผลงานของลูกน้อง และความเชื่อวชาดในงานของผู้นำที่สามารถจะแนะนำการทำงาน of ลูกน้องได้ อำนาจในตำแหน่งนี้จะมีตั้งแต่ต่ำจนจนถึงมาก



ภาพประกอบ 1 ประสิทธิภาพของกลุ่มที่สภาวะการณ์ต่างกันและผู้นำมีลักษณะต่างกัน

แหล่งที่มา : Fred E. Fiedler. "Leadership Effectiveness," *American Behavioral Scientist*. 24(5) : 625; May-June, 1981.

องค์ประกอบทั้งสามนี้มีน้ำหนักเป็นสัดส่วนเท่ากับ 4 : 2 : 1 ตามลำดับ เมื่อนำมารวมกันเป็นสภาวะการณ์ของกลุ่ม ตั้งแต่ง่าย ปานกลาง จนถึงยากที่ผู้นำจะปกครอง จะแบ่ง

เป็น 8 ระดับ สภาวะการณั้ดังกล่าวนั้นเน้นให้เห็นปริมาณของการที่ผู้นำจะสามารถควบคุมหรือมีอิทธิพลต่อผู้ตามได้และสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดผลผลิตของกลุ่ม ผู้นำที่มีประสิทธิผลมากในทั้ง 8 สภาวะการณั้ได้นำเสนอในภาพประกอบ 1

จากภาพประกอบ 1 แกนตั้งแสดงการทำงานของกลุ่๑ตั้งแต่มีประสิทธิผลต่ำไปจนถึงสูง ส่วนแกนนอนประกอบด้วยลักษณะผสมขององค์ประกอบทั้ง 3 คือความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกในกลุ่ม โครงสร้างของงานและอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ ทำให้สามารถแบ่งสภาวะการณั้ของกลุ่มได้ 8 สภาวะ จากสภาวะที่ง่ายในการที่ผู้นำจะปกครองจนถึงยากที่ผู้นำจะปกครอง เส้นกราฟที่ปในภาพแสดงถึงประสิทธิผลของกลุ่มที่มีผู้นำที่มีคะแนนแอลพีซีสูง (มุ่งสัมพันธ์) ส่วนกราฟที่แสดงประสิทธิผลของกลุ่มที่มีผู้นำที่มีคะแนนแอลพีซีต่ำ (มุ่งงาน) จากภาพสามารถสรุปได้ว่าผู้นำที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์มักจะปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในกลุ่มที่มีสภาวะปานกลาง ง่ายหรือไม่ยากเกินไปในการปกครองของผู้นำ ซึ่งหมายถึงกลุ่มที่ความสัมพันธ์ภายในกลุ่มดี แต่โครงสร้างของงานไม่มี และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำมีน้อย หรือเมื่อความสัมพันธ์ภายในกลุ่มไม่ดี แต่โครงสร้างของงานและอำนาจในตำแหน่งของผู้นำมีมาก ส่วนผู้นำที่มีลักษณะมุ่งงานจะปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในกลุ่มที่มีสภาวะที่ยากหรือง่ายในการที่ผู้นำจะปกครอง ซึ่งหมายถึงองค์ประกอบทั้ง 3 ของสภาวะในกลุ่มสูงพร้อมกันหรือต่ำพร้อมกันในหลายด้าน หรือทั้ง 3 ด้าน ซึ่งการที่ผู้นำมีจิตลักษณะแอลพีซี (ความมุ่งงาน-มุ่งสัมพันธ์) เหมาะสมกับธรรมชาติของกลุ่มที่ผู้นำปกครอง กล่าวคือ ผู้นำที่มีจิตลักษณะมุ่งงานที่ปกครองกลุ่มซึ่งปกครองง่ายหรือยาก และผู้นำที่มีจิตลักษณะมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งปกครองกลุ่มที่มีลักษณะปานกลางคือไม่ง่ายและไม่ยากเกินไปนั้น จัดว่าผู้นำนั้นอยู่ในกลุ่มเหมาะสม ส่วนผู้นำที่อยู่ในกลุ่มไม่เหมาะสมนั้นคือ ผู้นำที่มีจิตลักษณะมุ่งสัมพันธ์ซึ่งปกครองกลุ่มที่มีลักษณะปกครองง่ายหรือยาก และผู้นำที่มีจิตลักษณะมุ่งงาน ซึ่งปกครองกลุ่มที่มีลักษณะปานกลางคือไม่ง่ายและไม่ยากเกินไป

ตัวแปรประสิทธิผล (Effectiveness) ในทฤษฎีของฟีดเลอร์ หมายถึง ผลผลิตของบุคคลหรือของกลุ่ม ซึ่งเกิดมาจากลักษณะภายในของหัวหน้าหรือลูกน้องร่วมกับสภาพที่เอื้ออำนวยในการทำงานต่าง ๆ

ทฤษฎีของฟีดเลอร์ที่กล่าวมานี้มีประโยชน์ต่อการทำนายว่าผู้นำประเภทใด (มุ่งงานหรือมุ่งสัมพันธ์) จะมีประสิทธิผลในกลุ่มที่มีสภาวะอย่างไร และยังเป็นการชี้แนวทางในการเลือก

ผู้นำให้เหมาะสมกับกลุ่ม เพื่อประสิทธิผลของกลุ่มและสุขภาพจิตของผู้นำและสมาชิกในกลุ่มด้วย ดังนั้นในการวิจัยนี้จึงมีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาว่า ตัวแปรทั้งสี่ในทฤษฎีของฟีดเลอร์จะสามารถทำนาย ประสิทธิภาพของโรงเรียนได้หรือไม่ ต่อไปนี้จะนำผลการวิจัยตามทฤษฎีของฟีดเลอร์มาเสนอดังนี้

ลักษณะของผู้นำคือแอลพีสามารถทำนายประสิทธิผลของกลุ่มได้ โดยพบว่าผู้นำแอลพีต่ำ กลุ่มทำงานได้ดีกว่ากลุ่มที่ผู้นำแอลพีสูง เช่น กลุ่มทหารประจำเครื่องบินทิ้งระเบิด (Fiedler. 1955 : 227 - 235; Hutchins and Fiedler. 1960 : 393 - 406; Julian. and others. 1966 : 321 - 327) ทหารในรถเกราะ (Fiedler. 1955 : 227 - 235) ทิ้งระเบิดได้ตรงที่และยิงแม่นยำในกลุ่มที่ผู้นำแอลพีต่ำมากกว่าในกลุ่มที่ผู้นำแอลพีสูง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะสภาวะการณของกลุ่มเป็นสภาวะการณที่ง่ายที่ผู้นำจะปกครอง ส่วนในกลุ่มการศึกษา พบว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีผู้บริหารแอลพีต่ำ โรงเรียนจะมีประสิทธิผลสูง อาจเป็นเพราะ โรงเรียนมัธยมนั้นยากที่ผู้นำจะปกครอง (Duke. 1985 : 564-A) ส่วนนาถ พันธุมนาถ (Nath Bhanthumnavin. 1985 : 14 - 16) ก็พบว่าผู้นำกลุ่มเกษตรกรแอลพีต่ำ กลุ่มของเขามีประสิทธิผลสูงกว่ากลุ่มเกษตรกรที่ผู้นำมีแอลพีสูง จึงทำนายได้ว่าในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งงานมีโครงสร้างน้อยกว่าในโรงเรียนประถมศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ถ้ามีแอลพีต่ำ โรงเรียนจะมีประสิทธิผลสูงกว่าโรงเรียนระดับและประเภทเดียวกันที่หัวหน้ามีคะแนน แอลพีสูงกว่า

อย่างไรก็ตามกลุ่มที่ผู้นำมีแอลพีสูงและสภาวะการณในกลุ่มดีปานกลางก็มีโอกาสที่จะทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงได้เช่นกัน ดังเช่น เอ็ดวาร์ด (Edward. 1983 : 30-A) ได้ศึกษา ลักษณะและสภาวะการณของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษากับรูปจำลองสภาวะการณของฟีดเลอร์ เป้าหมายของการวิจัยครั้งนี้ต้องการศึกษาความเที่ยงตรงของทฤษฎีผู้นำกับประสิทธิผลของกลุ่มของ ฟีดเลอร์ โดยศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างจิตลักษณะแอลพีของผู้นำ และสภาวะการณของกลุ่ม กลุ่ม ตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้คืออาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในเมืองฮิลส์บอร์ (Hillsborough) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือแบบวัดแอลพีที่ใช้วัดจิตลักษณะของผู้นำ ส่วนระดับ ของสภาวะการณของกลุ่มใช้ผลรวมของคะแนนจากแบบสอบถาม 3 ฉบับคือ แบบสอบถามวัดความ สัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับลูกน้อง แบบวัดโครงสร้างของงาน และแบบวัดอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ

ซึ่งเป็นแบบสอบถามของฟีดเลอร์ทุกฉบับ สำหรับประสิทธิผลของผู้หน้านั้นวัดจากการรับรู้ของผู้ร่วมงาน โดยให้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นเอง ผลการวิจัยปรากฏว่าในโรงเรียนที่มีสภาวะการณ์ที่ยากและง่าย ที่ผู้นำจะปกครองนั้น โรงเรียนที่ผู้บริหารมีคะแนนแอลพีซีต่ำ (มีจิตลักษณะมุ่งงาน) มีประสิทธิผลสูง ส่วนในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่สภาวะการณ์ปานกลางที่ผู้นำจะปกครอง และผู้บริหารที่มีคะแนนแอลพีซีสูง (มีจิตลักษณะมุ่งสัมพันธ์) เป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงด้วย ส่วนโรงเรียนที่ผู้บริหารและสภาวะการณ์ตรงข้ามกับที่กล่าวมานี้ มีประสิทธิผลต่ำกว่า

งานวิจัยอีกชิ้นหนึ่งที่มีความคล้ายคลึงกับงานวิจัยของเอ็ดเวิร์ดที่กล่าวมาแล้วก็คือ งานวิจัยของเอฟเวอร์ส (Evers. 1987 : 4249-A) ซึ่งได้ศึกษาประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนในรัฐวิสคอนซิน จำนวน 176 คน โดยมีจุดประสงค์ 3 ประการคือ (1) ศึกษาว่ารูปแบบจำลองของทฤษฎีผู้นำกับประสิทธิผลของฟีดเลอร์จะใช้ทำนายประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนในรัฐวิสคอนซินได้หรือไม่ (2) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทางด้านชีวสังคม การควบคุมสภาวะการณ์ และประสิทธิผลของผู้นำ และ (3) ตรวจสอบระดับความสำคัญของตัวแปรอิสระแต่ละตัวในการพยากรณ์ประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียน โดยตัวแปรอิสระที่ศึกษาคือจิตลักษณะของผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับลูกน้อง และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ ตัวแปรตามคือประสิทธิผลของงาน ซึ่งวัดจากการรับรู้ตนเองของผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัยปรากฏว่า จิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับลูกน้อง และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน ส่วนตัวแปรชีวสังคมไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน ผู้บริหารโรงเรียนที่มีลักษณะมุ่งงาน ปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในสภาวะการณ์ที่ยากและง่ายในการปกครอง ส่วนผู้บริหารโรงเรียนที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในสภาวะการณ์ที่ปานกลางในการปกครอง นอกจากนี้ยังพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวดังกล่าวข้างต้น สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลของงานได้ โดยตัวแปรความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับลูกน้องสามารถพยากรณ์ได้สูงสุด และหากนำรูปแบบจำลองของฟีดเลอร์มาใช้จะทำนายได้ดีในผู้บริหารโรงเรียนที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์มากกว่ามุ่งงาน นั่นก็คือโรงเรียนที่มีผู้บริหารมุ่งสัมพันธ์และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับลูกน้องดีจะเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูง จุดต่างระหว่างงานวิจัยของเอ็ดเวิร์ดและเอฟเวอร์สก็คือการวัดประสิทธิผล ซึ่งการวิจัยของเอ็ดเวิร์ดวัดจากการรับรู้ของผู้ร่วมงาน แต่เอฟเวอร์สวัดจากการรับรู้ตนเองของผู้บริหารโรงเรียน

อีกประการหนึ่งคือเอ็ดวาร์ดนำตัวแปรสภาพการณ์ของกลุ่มตามทฤษฎีของฟีดเลอร์มาทั้ง 3 ตัวคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับลูกน้อง โครงสร้างของงานและอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ ส่วน เอฟเวอร์สันมาใช้เพียง 2 ตัวคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับลูกน้อง และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำเท่านั้น ไม่ได้นำตัวแปรโครงสร้างของงานมาด้วย แต่ผลการวิจัยที่ได้ก็สอดคล้องกับรูปจำลองของฟีดเลอร์เช่นกัน

แมคนามารา (Fiedler. 1972 : 3 - 18; citing McNamara. 1968)

ได้ศึกษาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตชนบทและโรงเรียนมัธยมศึกษาในเมืองในประเทศแคนาดา โดยใช้ตัวแปรทั้ง 4 ตัวในทฤษฎีของฟีดเลอร์ และตัวแปรประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ มีประสิทธิภาพ หมายถึงอยู่ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนมากกว่า 3 ปีขึ้นไป และมีประสิทธิภาพน้อย หมายถึงอยู่ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนน้อยกว่า 2 ปี การวัดประสิทธิผลนั้นโรงเรียนประถมศึกษาใช้คะแนนเฉลี่ยจากการประเมินของคณะกรรมการผู้หน้าที่ดูแลเกี่ยวกับการประถมศึกษา (School Superintendents) ส่วนในระดับมัธยมศึกษาั้นได้มาจากการใช้แบบทดสอบวัดความรู้พื้นฐานมาทดสอบเด็กเกรด 9 และ 11 ทั้งหมด แล้วนำคะแนนเฉลี่ยของเด็กนักเรียนทั้งหมดมาเป็นเกณฑ์ของประสิทธิผล ผลการวิจัยปรากฏว่า ในระดับประถมศึกษาซึ่งในกลุ่มตัวอย่างนี้เป็นโรงเรียนที่มีขนาดเล็กนั้น ผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจในตำแหน่งของผู้นำมาก งานมีโครงสร้างชัดเจน ทั้งนี้เพราะหลักสูตรที่ใช้นั้นกำหนดมาโดยผู้บริหารระดับจังหวัด ผู้บริหารโรงเรียนไม่ต้องตัดสินใจเรื่องการกำหนดนโยบายหรือนวกรรมต่าง ๆ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะรับรู้สถานการณ์นั้นง่ายในการปกครอง และผู้บริหารโรงเรียนที่มีลักษณะมุ่งงานจึงทำงานได้มีประสิทธิผลสูงกว่าผู้บริหารที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ ส่วนผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพน้อยจะรู้สึกว่าการนั้นยากในการปกครอง ถึงแม้ว่าจะมีอำนาจในตำแหน่งของผู้นำสูง แต่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูในโรงเรียนยังไม่มีดีเพราะยังไม่รู้จักคุ้นเคยกันเท่าที่ควร และมีปัญหาที่ต้องปรับตัวทางการบริหารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ใหม่ที่เขาจะต้องเผชิญ ดังนั้นจึงทำให้ผู้บริหารรู้สึกว่าการงานของเขาไม่ชัดเจนน้อย และสภาพการณ์อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพน้อย และมีจิตลักษณะ

แบบมุ่งสัมพันธ์จะทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย และมีจิตลักษณะแบบ มุ่งงาน

ในโรงเรียนมัธยมศึกษานั้น อำนาจในตำแหน่งของผู้นำก็มีมากเช่นกัน แต่องค์กรมีความซับซ้อนมากกว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างนี้มีครู 25-40 คน มีหัวหน้าหมวดเป็นที่ปรึกษา ดังนั้นการควบคุมครูโดยตรงของผู้บริหารจึงมีน้อย และหลักสูตรก็จะแตกต่างกันไปตามแต่ละโรงเรียน โดยปกติผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับโปรแกรมการเรียน ผู้ร่วมงาน กิจกรรม และปัญหาทางวินัยของนักเรียน ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสบการณ์มากจึงรับรู้ถึงสภาพการณ์ของเขายู่ในระดับปานกลางที่จะควบคุม ดังนั้นผู้บริหารที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์จึงบริหารงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุด ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยจะต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ดังนั้นจึงรับรู้ถึงสภาพการณ์นั้นยากในการปกครอง ดังนั้นผู้บริหารที่มีลักษณะมุ่งงานจึงบริหารงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ข้อสังเกตจากการวิจัยของแมคนามาราก็คือ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาประสบการณ์มาก ถ้ามีจิตลักษณะมุ่งงานจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้ที่มีจิตลักษณะมุ่งสัมพันธ์ ส่วนผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์น้อยนั้นถ้ามีจิตลักษณะมุ่งสัมพันธ์จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้ที่มีจิตลักษณะมุ่งงาน ซึ่งตรงข้ามกับปรากฏการณ์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์มาก ถ้ามีจิตลักษณะมุ่งสัมพันธ์จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้ที่มีจิตลักษณะมุ่งงาน ส่วนผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์น้อยนั้นถ้ามีจิตลักษณะมุ่งงานจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้ที่มีจิตลักษณะมุ่งสัมพันธ์ ดังนั้นการที่ผู้บริหารโรงเรียนจะมีประสบการณ์มากหรือน้อยจึงมิใช่สาเหตุโดยตรงที่จะทำให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงหรือต่ำ แต่จะต้องอาศัยองค์ประกอบในส่วนอื่น ๆ นั่นคือ จิตลักษณะของผู้นำและสภาพการณ์ของกลุ่มมาประกอบด้วย ซึ่งในเรื่องประสบการณ์ของผู้บริหารนี้จะได้กล่าวถึงอย่างละเอียดในตอนท้ายของหัวข้อนี้

นักวิจัยที่นำเอาตัวแปรในทฤษฎีของฟีดเลอร์ไปใช้ในวงการศึกษาก็ท่านหนึ่งคือ มิลเลอร์ (Miller, 1987 : 795-A) ได้ศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นอาจารย์ใหญ่จาก 74 โรงเรียนในรัฐจอร์เจีย สหรัฐอเมริกา โดยใช้แบบวัดของฟีดเลอร์ 2 ฉบับคือ แบบวัดสภาพการณ์ของกลุ่ม และแบบวัดแอลพีซี ผลการวิจัยปรากฏว่า อาจารย์ใหญ่ที่มีจิตลักษณะมุ่งงานอยู่ในกลุ่มที่ง่ายและ

ยากในการที่ผู้นำจะปกครอง ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีจิตลักษณะมุ่งงาน แต่อยู่ในกลุ่มที่มีสภาวะการปานกลาง ส่วนอาจารย์ใหญ่ที่มีจิตลักษณะมุ่งสัมพันธ์และอยู่ในกลุ่มที่มีสภาวะการปานกลาง ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีจิตลักษณะมุ่งสัมพันธ์ แต่อยู่ในสภาวะการที่ยากหรือง่ายในการที่ผู้นำจะปกครอง

โลเยอร์ และโอไรลีย์ (Loyer and O'Reilly. 1985 : 379-A) ได้ประเมินผลกระทบจากผู้สำเร็จการฝึกอบรมเรื่องผู้นำกับประสิทธิภาพ กลุ่มตัวอย่างคือผู้รับผิดชอบโครงการอนามัยชุมชนในเมืองออนตาริโอ ด้วยการสุ่มเก็บข้อมูลสำหรับการศึกษาจำนวน 93 กลุ่ม โดยให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบวัดแอลพีวี และแบบวัดสภาวะการของกลุ่มของฟีเดเลอร์ เพื่อแบ่งลักษณะของกลุ่มออกเป็น 3 ระดับ คือ กลุ่มที่ง่าย ปานกลาง และยากต่อการที่หัวหน้าจะปกครอง ส่วนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานใช้แบบประเมินที่มีผู้บังคับบัญชาของกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ประเมิน ผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้นำที่มีลักษณะมุ่งงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงในกลุ่มที่ง่ายและยากต่อการที่หัวหน้าจะปกครอง และกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงในกลุ่มที่มีสภาวะการปานกลางต่อการที่หัวหน้าจะปกครอง

จากการวิจัยของเอ็ดเวิร์ด เอฟเวอร์ส แมคนามารา มิลเลอร์ และโลเยอร์ กับโอไรลีย์ ที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ล้วนแต่สนับสนุนสมมติฐานจากทฤษฎีของฟีเดเลอร์ นั่นคือ ผู้นำที่มีลักษณะมุ่งงาน จะทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงในกลุ่มที่มีสภาพที่เอื้อต่อการปกครองมากและน้อย ส่วนผู้ที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์จะนำกลุ่มมาซึ่งมีประสิทธิภาพสูงในสภาวะการปานกลาง นอกจากนี้ฟีเดเลอร์ยังย้ำอีกว่า รูปจำลองของฟีเดเลอร์นี้จะใช้ได้กับข้อมูลที่ได้จากภาคสนาม มากกว่าข้อมูลที่ได้จากห้องทดลอง (Fiedler. 1971 : 128 - 148) และหากผู้นำอยู่ในสภาวะการที่ไม่เหมาะสมกับตนเอง แล้ว จะมีความเครียดน้อยกว่าผู้นำที่อยู่ในกลุ่มที่มีสภาวะการที่ไม่เหมาะสมกับลักษณะของตนเอง (Chemers and others. 1985 : 628 - 633) ทำให้มีปัญหาสุภาพและการขาดงาน น้อยกว่าในกลุ่มที่ไม่เหมาะสมอีกด้วย ซึ่งในเรื่องนี้จะได้กล่าวถึงโดยละเอียดต่อไปในเรื่องของ สุภาพจิตของผู้บริหารโรงเรียน

สำหรับการวิจัยเกี่ยวกับผู้นำและประสิทธิภาพของกลุ่มที่นำแบบวัดแอลพีวีของฟีเดเลอร์มาใช้ในประเทศไทยนั้น มีงานวิจัยของนาถ พันธมนาวิน (Nath Bhanthumnavin. 1985 :

120 - 131) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำและประสิทธิผลของกลุ่มเกษตรกร โดยศึกษาเฉพาะในภาคกลางของประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้นำเกษตรกรซึ่งมีการเลือกแบบจับคู่กลุ่มที่มีประสิทธิผลสูง-ต่ำ จากสภาพแวดล้อมและอาชีพที่คล้ายกัน ได้ผู้นำกลุ่มที่มีประสิทธิผลสูง 40 คน และต่ำอีก 40 คน ใน 4 จังหวัดภาคกลางของประเทศไทย ผลการวิจัยปรากฏว่า ตัวแปรจากทฤษฎีของพีตเลอร์สามารถทำนายประสิทธิผลของกลุ่มเกษตรกรได้ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรับรู้โครงสร้างของงานสามารถทำนายประสิทธิผลของกลุ่มได้ถึง 49% จิตลักษณะแอลพีวีทำนายได้ 35% และการรับรู้โครงสร้างของงานกับจิตลักษณะแอลพีวีสามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลของกลุ่มได้สูงถึง 66% กลุ่มเกษตรกรที่มีประสิทธิผลสูงนั้นมีหัวหน้าที่มีจิตลักษณะแอลพีวีต่ำ (มุ่งมั่น) และรับรู้สภาวะการณ์ในกลุ่มว่าง่ายต่อการปกครอง ตรงข้ามกับกลุ่มเกษตรกรที่มีประสิทธิผลต่ำ ซึ่งหัวหน้ามีจิตลักษณะแอลพีวีสูง (มุ่งสัมพันธ์) และรับรู้สภาวะการณ์ของกลุ่มว่ามีความง่ายต่อการปกครองน้อยกว่า

ลลิตา สุนทรวิภาต (2532 : 90 - 91) ได้นำตัวแปรจากทฤษฎีของพีตเลอร์มาใช้กับหัวหน้าระดับกลาง (ระดับ 6) ในหน่วยงานด้านป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการจำนวน 81 คน ผลการวิจัยปรากฏว่าตัวแปรทั้ง 4 ตัวจากทฤษฎีของพีตเลอร์สามารถทำนายประสิทธิผลของกลุ่มที่มีหัวหน้าที่มีอายุราชการมากกว่า 20 ปี ได้สูงสุดคือ 37.69% กลุ่มที่มีหัวหน้าที่มีอายุมากได้ 32.61% และกลุ่มที่หัวหน้าดำรงตำแหน่งหัวหน้ามานานกว่า 41 เดือนได้ 26.38%

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2532 : 82 - 101) ได้นำตัวแปรในทฤษฎีของพีตเลอร์มาใช้ทำนายประสิทธิผลการบริหารวิชาการของหัวหน้าคณะวิชาในวิทยาลัยครู ผลการวิจัยปรากฏว่าตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการคือตัวแปรด้านสภาวะการณ์ของคณะวิชา ซึ่งได้แก่การรับรู้โครงสร้างของงานในคณะวิชาของหัวหน้าคณะ และความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ส่วนจิตลักษณะแอลพีวีของหัวหน้าจะส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการเฉพาะสภาวะการณ์ที่เอื้อต่อการบริหารวิชาการของหัวหน้าคณะวิชานั้น นั่นคือสภาวะการณ์ในคณะวิชาที่ง่ายต่อการปกครองมากเท่าใด หัวหน้าคณะวิชาทั้งที่มีลักษณะมุ่งมั่น และมุ่งสัมพันธ์ก็จะบริหารวิชาการของคณะให้มียุทธประสิทธิผลได้สูงจึ้นเท่านั้น ซึ่งแสดงว่าจิตลักษณะแอลพีวีของหัวหน้าไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผล

ในการทำงาน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับทฤษฎีของพีดเลอร์เพียงบางส่วนเท่านั้น ทางด้านรายละเอียดของปริมาณการทำงานประสิทธิภาพการบริหารวิชาการของคณะวิชานั้น การรับรู้โครงสร้างของงานทำได้ 32.5% และร่วมกับความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องทำได้ 39.8% หากจำแนกตามลักษณะชีวสังคมของหัวหน้าคณะวิชาปรากฏว่า การรับรู้โครงสร้างของงานทำงานประสิทธิภาพการบริหารวิชาการของหัวหน้าคณะวิชาที่มีประสบการณ์ในการสอนน้อยกว่า 10 ปี ได้ 46.8% และร่วมกับความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องทำได้ 55.4% ซึ่งนับว่าสูงมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ ส่วนทางด้านหัวหน้าคณะวิชาที่มีประสบการณ์ทางการสอนเกินกว่า 10 ปี การรับรู้โครงสร้างของงานทำงานประสิทธิภาพได้ 15.2 และร่วมกับความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องทำงานทำได้เพียง 20% หัวหน้าคณะวิชาที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่าปริญญาตรีนั้น การรับรู้โครงสร้างของงานทำงานประสิทธิภาพได้ 16.1% ส่วนหัวหน้าคณะวิชาที่มีวุฒิการศึกษาสูงนั้น การรับรู้โครงสร้างของงานสามารถทำงานประสิทธิภาพได้สูงถึง 37.9% ร่วมกับความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องทำได้ 46.9% และร่วมกับอำนาจในตำแหน่งของผู้นำทำได้ 49.1% ทางด้านตำแหน่งทางวิชาการนั้น การรับรู้โครงสร้างของงานสามารถทำงานประสิทธิภาพของหัวหน้าคณะวิชาที่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการได้ 38.9% และร่วมกับความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องทำได้ 43.5% ส่วนหัวหน้าคณะวิชาที่มีตำแหน่งทางวิชาการนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องสามารถทำงานประสิทธิภาพได้ 28.3% กลุ่มสุดท้ายแบ่งตามประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าคณะวิชา ปรากฏว่าการรับรู้โครงสร้างของงานสามารถทำงานประสิทธิภาพในการบริหารวิชาการในคณะวิชาที่หัวหน้ามีประสบการณ์ในตำแหน่งน้อยกว่า 4 ปี ได้ 29.5% และร่วมกับความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องทำได้ 38.8% ส่วนหัวหน้าคณะวิชาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งมากกว่า 4 ปีนั้น การรับรู้โครงสร้างของงานสามารถทำงานประสิทธิภาพในการบริหารวิชาการได้ถึง 35.5% กล่าวโดยสรุปได้ว่าการรับรู้โครงสร้างของงานของหัวหน้าคณะวิชาสามารถทำงานประสิทธิภาพการบริหารวิชาการของคณะได้ดี ในหัวหน้าคณะวิชาที่มีประสบการณ์ในการสอนน้อยกว่า 10 ปี มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทหรือปริญญาเอก ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ และมีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าคณะวิชามากกว่า 4 ปี

สรุปได้ว่างานวิจัยของนาถ พันธมนาวิน (1985) ที่ศึกษาหัวหน้ากลุ่มเกษตรกร งานวิจัยของลลิตา สุนทรวิภาต (2532) ที่ศึกษาหัวหน้าในหน่วยงาน ป.ป.ป. และ ส.ต.ง. และงานวิจัยของศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2532) ที่ศึกษาหัวหน้าคณะวิชาในวิทยาลัยครู ดังที่กล่าวมา ให้ผลสอดคล้องกันว่า ตัวแปรในทฤษฎีของพีเดเลอร์ทั้งที่เป็นลักษณะทางจิตใจของผู้นำและลักษณะของกลุ่มนั้น เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของผู้นำและของกลุ่มในสังคมไทยอย่างชัดเจน

จึงอาจคาดได้ว่า ตัวแปรในทฤษฎีของพีเดเลอร์จะสามารถทำนายประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาได้ด้วย ดังนั้นโรงเรียนที่ผู้บริหารมีลักษณะเหมาะสมกับสภาวะการณ์ตามทฤษฎีของพีเดเลอร์จะเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงกว่าโรงเรียนที่มีผู้บริหารที่มีลักษณะไม่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ และตัวแปรการรับรู้โครงสร้างของงานสามารถทำนายประสิทธิผลของหัวหน้าได้มากที่สุด

ลักษณะชีวสังคมและภูมิหลังของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน

ลักษณะประจำตัวของผู้บริหารนั้นเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน ลักษณะทางชีวสังคมซึ่งนักวิจัยนิยมนำมาใช้เป็นตัวแปร ได้แก่ เพศ อายุ อายุราชการ ประสบการณ์ในการทำงาน และการศึกษาอบรมของผู้บริหาร เป็นต้น

งานวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างเพศของผู้บริหารกับความสำเร็จของงานนั้น รัสเซลล์ (Rousell. 1974 : 211 - 218) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์เรื่องเพศของผู้บริหารกับความสำเร็จของงานโดยศึกษากลุ่มครูในโรงเรียนมัธยมปลายในเมืองไมอามี รัฐฟลอริดา สหรัฐอเมริกา 10 แห่ง จำนวน 205 คน ผลการวิจัยปรากฏว่าผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารนั้นส่วนใหญ่เป็นเพศชาย แต่ถ้าเป็นเพศหญิงแล้วปรากฏว่ามีความทะเยอทะยานในการทำงานมากกว่าผู้บริหารที่เป็นชาย และจากงานวิจัยของธีระ ศรีแก้ว (Theera Sornkeaw. 1987 : 121) ก็ปรากฏว่า เพศ อายุ และประสบการณ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์การ แต่งานวิจัยของดุก (Duke. 1985 : 564-A) ปรากฏว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแต่อย่างใด

อายุก็เป็นตัวแปรที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของผู้บริหารเพราะอายุจะเพิ่มความสุขุมรอบคอบในการคิดและตัดสินใจที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จ ดังที่ติน ปรชญาพฤทธิ์ (2527 : 47) ได้วิจัยเกี่ยวกับหัวหน้าภาควิชา กับสัมฤทธิ์ผลของงาน ณ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยทำการศึกษาหัวหน้าภาควิชา 122 คน แต่ได้แบบสอบถามคืนมาเพียง 74 ฉบับหรือเพียง 60% เท่านั้น ผลการวิจัยปรากฏว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีอายุมากจะมีสัมฤทธิ์ผลในการทำงานสูงกว่าหัวหน้าภาควิชาที่อายุน้อย ส่วนสุจิตรา จรจิตร (2532 : 79) ได้ทำการวิจัยเรื่องการคงอยู่ในตำแหน่งของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยภูมิภาค ผลการวิจัยที่ได้รับสอดคล้องกับการวิจัยข้างต้นคือ หัวหน้าภาควิชาที่มีสัมฤทธิ์ผลในการทำงานนั้นเป็นผู้ที่มีอายุค่อนข้างมาก และจากงานวิจัยของสุรพงษ์ พูลสุวรรณ (2526 : 77 - 83) ปรากฏว่าครูใหญ่ที่มีอายุต่างกันจะมีบทบาทในการพัฒนาชุมชนต่างกัน โดยครูใหญ่ที่มีอายุมากขึ้นจะมีบทบาทในการพัฒนาชุมชนมากขึ้นตามไปด้วย นอกจากนี้รัสเซล (Russell, 1974 : 211) ยังพบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นหญิงส่วนมากจะอายุก่อนข้างมาก และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งลลิตา สุนทรวิภาต (2532 : 90) ก็พบว่าตัวแปรในทฤษฎีของพีตเลอร์สามารถทำนายประสิทธิภาพของกลุ่มที่หัวหน้ามีอายุมากได้เช่นกัน อย่างไรก็ตาม มีผู้ทำการสังเคราะห์งานวิจัยที่เสนอในวารสารวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ในรอบ 22 ปีที่ผ่านมา ซึ่งมีผลการวิจัยทั้งสิ้น 96 ชิ้น รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 38,983 คน รายงานวิจัยเหล่านี้รายงานว่า อายุมีความสัมพันธ์กับผลการทำงาน แต่เมื่อทำการสังเคราะห์งานวิจัยเหล่านี้แล้ว ปรากฏว่าอายุไม่มีความสัมพันธ์กับผลการทำงาน หากจำแนกตามประเภทของการวัดผลงาน และประเภทของงานก็จะพบความแตกต่างบ้างเล็กน้อย ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างคนงานที่อายุน้อยกับผลงานนั้น ปรากฏว่ามีความสัมพันธ์กันทางบวก แต่ก็อยู่ในระดับต่ำมากเช่นกัน (McEvoy and Cescio, 1989 : 11 - 17)

อายุราชการก็จัดว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกตัวแปรหนึ่งของผู้บริหารที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ ลู่่วงไปตามเป้าหมายที่วางไว้ เพราะอายุราชการมากเท่าใดประสบการณ์ก็มากตามไปด้วย ดังนั้นยิ่งผู้บริหารที่มีอายุราชการมากขึ้นเท่าใดก็จะทำให้การปฏิบัติงานได้ผลดีมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งในเรื่องอายุราชการนี้ได้มีงานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องของหัวหน้าภาควิชา กับสัมฤทธิ์ผลในงานที่ปรากฏผลออกมายืนยันว่าผู้บริหารที่ยังมีอายุราชการมาก หรือการได้รับซีสูงยิ่งเท่าใดก็จะยังสามารถนำประสบ-

การเข้ามาช่วยดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงเกิดผลดีแก่หน่วยงานมากเท่านั้น (ติน ปรัชญาพทธี. 2527 : 52; สุจิตรา จรจิตร. 2532 : 80) และจากการนำเอาตัวแปรในทฤษฎีของ ฟิดเลอร์มาใช้ทำนายประสิทธิผลของกลุ่มนั้น ปรากฏว่าตัวแปรในทฤษฎีของฟิดเลอร์สามารถทำนาย ประสิทธิผลของกลุ่มได้มากที่สุด ในกลุ่มที่หัวหน้ามีอายุราชการมาก (ลลิตา สุนทรวิภาต. 2532 : 90)

ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร หรือประสบการณ์ในการบริหารงานนั้น จากการศึกษาของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา แห่งชาติ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2527 : 70 - 71) เรื่องปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพของการศึกษาประชากร ปรากฏว่า วัย ประสบการณ์ วุฒิ และระยะเวลา ในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียน มีผลต่อคุณภาพของการศึกษาในโรงเรียน วิสุทธิ์ ราษฎร์ (2532 : 129) พบว่า ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ ของโรงเรียนสูงมาก นั่นคือผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารมาก (มีระยะเวลาในการ ดำรงตำแหน่งผู้บริหารมานาน) จะบริหารโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จมากกว่าผู้บริหารที่มี ประสบการณ์น้อย ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการศึกษาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของ วิจิตร ชีระกุล (ชีระชัย ปุระธะโชติ และคนอื่น ๆ. 2521 : 21; อ้างอิงมาจาก วิจิตร ชีระกุล. 2515 : 7) แต่จากการสังเคราะห์งานวิจัยของฟิดเลอร์ (Fiedler. 1970 : 1 - 14) ซึ่งได้ศึกษาหัวหน้ากลุ่ม 385 คน ปรากฏว่าประสบการณ์ในการเป็นผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับผลงาน ของกลุ่ม ซึ่งผลที่ได้สอดคล้องกับนักวิจัยอีกหลายคน เช่น ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร และแมคนามารา เป็นต้น (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. 2532 : 122; Fiedler and Garcia. 1987 : 95; citing McNamara. 1968) แต่ผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากจะมีความรู้สึกว่าตนเองสามารถ ควบคุมสภาวะการณ์ของกลุ่มได้มาก และมีความเชื่อมั่นในตนเองต่อการตัดสินใจเลือกวิธีการทำงาน อีกด้วย ดังนั้นผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากจึงมีแนวโน้มที่จะรับรู้ว่าเขาสามารถควบคุมสภาวะการณ์ ของกลุ่มได้มากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย (Bons and Fiedler. 1976 : 453 - 473; Coska and Fiedler. 1972 : 395 - 407; Fiedler. 1972 : 3 - 18; Fiedler and Garcia. 1987 : 95; citing McNamara. 1968) การที่ระยะเวลา

ในตำแหน่งหัวหน้าอาจมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของกลุ่มในด้านปริมาณต่างกันขึ้นอยู่กับความเครียดของหัวหน้า โดยทฤษฎีทรัพยากรทางการรู้ การคิดในการบริหารของฟีดเลอร์และการ์เซีย (1987) กล่าวว่า ถ้าหัวหน้ามีความเครียดมากในงาน หัวหน้ามีระยะเวลาในการทำงานมานานมากเท่าไร กลุ่มของเขาก็จะมีประสิทธิผลสูงตามไปด้วย แต่ในหัวหน้าที่มีความเครียดน้อย ประสิทธิภาพในตำแหน่งกับประสิทธิผลในงานจะไม่เกี่ยวข้องกัน แต่ระดับสติปัญญาของหัวหน้าแบบชี้แนะมาก (Directive Leadership) จะสัมพันธ์กับประสิทธิผลของกลุ่มในระดับสูง ในงานวิจัยนี้ได้ให้ความหมายและที่มาของความเครียดของหัวหน้าเมื่อกล่าวถึงทฤษฎีผู้นำกับประสิทธิผลของกลุ่ม และจิตลักษณะของผู้นำในตอนที 4 ว่าถ้าหัวหน้ากับกลุ่มไม่เหมาะสมกัน ระยะเวลาในตำแหน่งของหัวหน้ากับประสิทธิผลของกลุ่มจะสัมพันธ์กันสูงกว่าในกลุ่มที่หัวหน้ากับกลุ่มเหมาะสมกัน โดยมีความเครียดของหัวหน้าเป็นตัวเชื่อม ซึ่งในการวิจัยนี้ได้มีการวัดสุขภาพจิตของหัวหน้าด้วย

ทางด้านการศึกษาและการฝึกอบรมก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของหัวหน้า เพราะหัวหน้ายังมีการศึกษาสูงก็จะมีผลดีต่อหน่วยงาน (สุภา ทูรจิตตวิวัฒน์. 2530 : 179) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของดิน ปรัชญาพฤทธิ์ (2527 : 64) ที่ปรากฏว่าการศึกษาของหัวหน้าภาควิชาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีผลต่อการบริหารงานให้สัมฤทธิ์ผลเป็นอย่างไร วิจิต ทองนุ้ย และคนอื่น ๆ (2529 : 20 - 29) ได้ทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารดีเด่นในโรงเรียนประถมศึกษา ปรากฏว่าผู้บริหารที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือปริญญาตรีขึ้นไป ทำงานให้ประสบผลสำเร็จสูงกว่าผู้บริหารที่มีวุฒินุปริญญาหรือต่ำกว่า วิเชียร บรรารมย์ (2528) ศึกษาปัจจัยที่จำแนกความแตกต่างระหว่างโรงเรียนที่มีมาตรฐานสูงและต่ำ ซึ่งปรากฏว่าการศึกษอบรมของผู้บริหารเป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถจำแนกมาตรฐานของโรงเรียนได้ ส่วนงานวิจัยของวิสุทธิ ราตรี (2532 : 132 - 133) ก็ปรากฏว่าผู้บริหารที่ได้รับการอบรมมากจะบริหารโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จได้มากกว่าผู้บริหารที่ได้รับการอบรมน้อย ผลการวิจัยที่กล่าวข้างต้นนี้ สอดคล้องกับผลการวิจัยเพื่อประเมินประสิทธิภาพของการประถมศึกษา ซึ่งทำโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2527 : 160 - 161) ซึ่งปรากฏว่าโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสิทธิภาพสูงนั้น ผู้บริหาร

โรงเรียนมีประสบการณ์มากกว่า และผ่านการศึกษาอบรมมากกว่า จะมีบทบาทในการพัฒนาชุมชนมากกว่าด้วย

จากเอกสารข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ตัวแปร เพศ อายุ อายุราชการ ประสบการณ์ในการทำงาน และการศึกษาอบรมของผู้บริหารมีทั้งที่มีความสัมพันธ์และไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของกลุ่ม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะและธรรมชาติของงาน ตัวแปรบางตัวเช่น อายุ อายุราชการ และประสบการณ์ในด้านหนึ่ง มีความสัมพันธ์กันทางบวกค่อนข้างสูง นั่นคือผู้ที่มียาวมากก็จะเป็นผู้ที่มีอายุราชการและประสบการณ์มากด้วย (วิสุทธิ์ ราษฎร์. 2532 : 73) ตามทฤษฎีของพีเคเลอร์นั้น ประสบการณ์ในการบริหาร และการผ่านการฝึกทักษะบริหาร จะเพิ่มคะแนนโครงสร้างของงานให้สูงขึ้น ฉะนั้นการที่ผู้บริหารมีประสบการณ์ในการบริหารงานสูงผ่านการฝึกทักษะบริหารมาก จะทำให้มีคะแนนโครงสร้างของงานสูง และการปกครองกลุ่มก็จะง่ายเพิ่มขึ้นแต่การที่ผู้บริหารจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้นหรือต่ำลงนั้น ขึ้นอยู่กับจิตลักษณะแอลพีซีของผู้บริหาร และสภาวะการณ์ของกลุ่มด้วย นั่นคือระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารมีจิตลักษณะแอลพีซีไม่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ของกลุ่มมากกว่าโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารมีจิตลักษณะแอลพีซีเหมาะสมกับสภาวะการณ์ของกลุ่ม

ลักษณะของโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน

ลักษณะของโรงเรียนนั้น เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน คุณลักษณะเหล่านี้ได้แก่ ประเภท ขนาด จำนวนครูผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ระดับเศรษฐกิจของชุมชน ที่โรงเรียนตั้งอยู่ และความเจริญของชุมชนที่ตั้งโรงเรียน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ในแง่ที่โรงเรียนมัธยมนั้นโดยปกติจะเป็นโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ คือ มีจำนวนนักเรียนมากกว่าโรงเรียนประถมศึกษา และตั้งอยู่ในชุมชนที่เจริญกว่า มีครูผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและได้รับงบประมาณในการบริหารงานมากกว่าโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งโดยปกติจะมีขนาดเล็ก จำนวนครูผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาน้อยกว่า อยู่ในชุมชนที่เจริญน้อยกว่า ได้รับงบประมาณในการบริหารงานน้อยกว่า แต่จะเดียวกันรัฐบาลก็มักจะมอบหมายงานให้โรงเรียนประถมศึกษาต้องทำโครงการ

พิเศษเพื่อพัฒนาชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ ทำให้ครูในโรงเรียนต้องมีภาระเพิ่มมากขึ้น สิ่งเหล่านี้จึงทำให้โรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาอาจมีประสิทธิผลต่างกันได้ จากการวิจัยหลายเรื่อง (วิสุทธิ รัตติ. 2532 : 123; อุมาพร หล่อสมฤดี. 2529 : 3 - 4; ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์. 2530 : 3 - 8; สุรางค์ วีรกิจพาณิชย์. 2531 : 2 - 27) ปรากฏว่าขนาดของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยโรงเรียนขนาดใหญ่จะมีประสิทธิผลสูงกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากมีครูช่วยทำงานและได้รับงบประมาณมากกว่าก็เป็นได้ ส่วนทางด้านจำนวนครูนั้นปรากฏว่าจำนวนครูไม่เข้าประเด็นสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเสมอไป แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถของครูในโรงเรียนเป็นสำคัญ (สุรางค์ จันทวานิช และคนอื่น ๆ (2532 : 12 - 17)

สุนิตย์ เทวารุท (2527) ได้ศึกษาเปรียบเทียบปัญหาและความต้องการของครูโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดฉะเชิงเทราในการสร้างเสริมลักษณะนิสัย ปรากฏว่า ครูในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความต้องการต่างกัน ทั้งนี้เพราะโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็กนั้นมีปัญหาในด้านขาดเครื่องอำนวยความสะดวกในการใช้สื่อการเรียนการสอน ในขณะที่โรงเรียนขนาดใหญ่ไม่มี (แจ่มจันทร์ ปรีชาวนิชย์. 2521) จึงทำให้โรงเรียนขนาดกลางและเล็กมีสภาวะไม่เหมาะสมในด้านการเรียนการสอน ด้านการบริหารงบประมาณ ค่าใช้จ่าย อาคาร พัสตุ ครุภัณฑ์ ซึ่งไม่เอื้ออำนวยต่อการสอนของครู ทำให้เด็กมีผลสัมฤทธิ์ของการเรียนต่ำ (เกียรติ อัมพรายน และคณะ. 2525) ซึ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนนี้ก็เป็นเกณฑ์หนึ่งที่กรมวิชาการใช้ในการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน

ทางด้านของระดับเศรษฐกิจและความเจริญของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่นั้น หากโรงเรียนตั้งอยู่ในชุมชนที่มีความเจริญ และประชาชนมีเศรษฐกิจดี ก็จะมีส่วนช่วยให้โรงเรียนมีประสิทธิผลสูงกว่าโรงเรียนที่มีลักษณะตรงข้าม (ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์. 2530 : 3 - 8; สุรางค์ จันทวานิช และคนอื่น ๆ. 2532 : 12 - 17; อุมาพร หล่อสมฤดี. 2529 : 3 - 4) ทั้งนี้เพราะโอกาสที่โรงเรียนจะได้รับการสนับสนุนในเรื่องของงบประมาณจากชุมชนมีมากขึ้น อีกทั้งการติดต่อสื่อสารรับวิทยากรใหม่ ๆ ก็จะมีความสะดวกรวดเร็วขึ้น ด้านตัวของเด็กเองก็จะมี

ความพร้อมในด้านการเรียนและอุปกรณ์ที่ใช้ในการเรียนการสอน และสิ่งที่ส่งเสริมประสิทธิภาพในการเรียนการสอนทำให้มีโอกาสที่จะมีสัมฤทธิ์ผลด้านการเรียนสูงขึ้น

โดยสรุปแล้ว ลักษณะของโรงเรียนก็เป็นสิ่งหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งในที่นี้อาจคาดคะเนได้ว่า โรงเรียนที่มีขนาดใหญ่อยู่ในชุมชนที่เจริญ และประชาชนในแถบที่โรงเรียนตั้งอยู่มีฐานะทางเศรษฐกิจดี จะมีประสิทธิผลสูงกว่าโรงเรียนที่มีลักษณะตรงกันข้าม

ในทฤษฎีของฟีลเลอร์ได้กล่าวถึงตัวแปรที่เป็นลักษณะของกลุ่มงานว่าประกอบไปด้วยตัวแปร 3 ตัวคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกในกลุ่ม โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ ซึ่งต่อไปนี้จะขอนำตัวแปรทั้ง 3 มาวิเคราะห์สภาพของโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาดังนี้

ความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานก็ดี การปกครองผู้ซึ่งอยู่ใต้บังคับบัญชาที่ดี มิใช่อยู่ที่การใช้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย ระเบียบ หรือคำสั่งที่มีอยู่แต่เพียงด้านเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่น ๆ อีกมาก เช่น ความรักใคร่ถนอม ความเชื่อถือศรัทธา และความจงรักภักดี เป็นต้น การดำรงชีวิตของมนุษย์ในสังคมนี้จำเป็นต้องมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับผู้ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งนอกจากจะต้องมีความสัมพันธ์กับนักเรียน ครู ผู้บังคับบัญชา และบุคลากรอื่น ๆ ของโรงเรียนแล้ว ยังต้องมีความสัมพันธ์กับผู้ปกครองของนักเรียน และบุคลากรภายนอกอีกด้วย ฉะนั้นผู้บริหารที่มีความสามารถสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีกับบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ก็จะเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งต่อความสำเร็จในการบริหารงาน (สุเมธ เตียวอิสเรศ. 2525 : 139)

สัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างผู้นำกับลูกน้อง และลูกน้องกับลูกน้อง หรือความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันนี้เป็นสิ่งจำเป็น เพราะสิ่งนี้จะมีผลต่อพลังของกลุ่ม เพราะเมื่อคนเรามาอยู่ร่วมกันในลักษณะของกลุ่ม เขาก็จะสร้างบรรทัดฐานแห่งพฤติกรรมเพื่อควบคุมความประพฤติ หรือการแสดงออกของสมาชิกในกลุ่ม ผลการวิจัยปรากฏว่า กลุ่มยังมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันมากเท่าไร กลุ่มก็ย่อมมีอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่มมากขึ้นเท่านั้น ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของสมาชิกในกลุ่มจะทำให้ปัญหาการมาสาย การขาดงาน และการลาออกจากงานลดน้อยลง อีกทั้งยังช่วยให้สมาชิกในกลุ่มสามารถต้านทานต่อแรงกดดันภายนอกกลุ่ม และช่วยกระตุ้นให้สมาชิกในกลุ่ม

ร่วมมือร่วมใจกันทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กรอีกด้วย ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของสมาชิกในกลุ่มเป็นสิ่งที่สำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กรอีกประการหนึ่ง (สุเมธ เตียวอิสเรศ. 2525 : 173; อ้างอิงมาจาก Festinger, Schacter and Back. 1963 : 100; Roethlisberger and Dickson. 1970 : 522; Behling and Schriesheim. 1976 : 124)

ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงระดับขวัญและกำลังใจของครูได้ดียิ่งกว่าความสัมพันธ์ระหว่างครูด้วยกันเอง (Ellenberg. 1972 : 45) ปัจจัยด้านอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของครูมีอีกหลายประการ เช่น การบริหารงานนโยบายโดยทั่วไป วัสดุอุปกรณ์การสอน การเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (Redefer. 1959 : 59 - 62) ภาระในการสอน นโยบายเกี่ยวกับการลาป่วย การจัดครูเข้าสอนแทน การวางแผน ตลอดจนปัจจัยเรื่องการเลื่อนขั้นเงินเดือนและการให้บำเหน็จบำนาญ (Knezevich. 1975 : 456) ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้บริหารที่มีต่อครู ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ครูปฏิบัติอยู่ และสภาพของห้องทำงานก็เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของครูด้วยเช่นกัน ผลการวิจัยปรากฏว่าครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ในการเรียนของนักเรียนค่อนข้างสูงมีขวัญสูงกว่าครูในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในระดับต่ำ (Anderson. 1953 : 693 - 698) และครูที่มีขวัญและกำลังใจจะช่วยทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปโดยราบรื่นและทำให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพสูงกว่าสถานศึกษาที่มีครูมีขวัญและกำลังใจต่ำ (Ellenberg. 1972 : 37 - 45)

การสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารกับครูในโรงเรียน และระหว่างครูในโรงเรียนด้วยกันนั้นจะทำให้ได้ง่ายขึ้น หากโรงเรียนนั้นมีขนาดเล็กเพราะทำให้มีโอกาสนี้จะทำความรู้จักคุ้นเคยเข้าใจถึงปัญหาและความต้องการของกันและกันได้ง่ายขึ้น หากโรงเรียนมีขนาดใหญ่โอกาสนี้จะทำความรู้จักคุ้นเคยกันก็จะมีน้อยลงตามลำดับ ดังนั้นในกรณีของโรงเรียนประถมขนาดเล็กจึงคาดได้ว่ามีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับครูในสถานศึกษา ส่วนโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่มัธยมศึกษาขนาดเล็ก และมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับครูในโรงเรียนก็จะมีน้อยลงตามลำดับ

ทางด้านโครงสร้างของงานก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงาน เพราะงานยิ่งมีโครงสร้างที่ชัดเจนคืองานที่ผู้บริหารทราบว่าจะต้องทำอะไร ทำอย่างไร จึงจะได้ผลเป็นที่พึงพอใจก็จะทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานให้มีประสิทธิภาพได้มากขึ้น ดังนั้นในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียนที่จะปกครองดูแลน้อย และนักเรียนก็ยังเป็นเด็กที่ไม่ก่อปัญหาทางวินัยมากนัก หลักสูตรที่ใช้ในโรงเรียนประถมศึกษาเป็นหลักสูตรที่กำหนดมาจากกระทรวงศึกษาธิการเรียบร้อยแล้ว และทุกโรงเรียนก็ใช้เหมือน ๆ กัน จึงไม่ต้องตัดสินใจเลือกหรือรับผิดชอบในด้านนี้ การทำงานในระดับนี้จึงมีโครงสร้างชัดเจนง่ายต่อการปฏิบัติ ส่วนโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่จะต้องมีครูและนักเรียนในความรับผิดชอบมากขึ้น และอาจต้องแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นมากกว่าโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก อีกทั้งโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ยังจะได้รับมอบหมายจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้รับผิดชอบโครงการพิเศษ เพื่อพัฒนาชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ ดังนั้นจึงทำให้โครงสร้างงานมีความซับซ้อนมากขึ้น ส่วนในด้านของโรงเรียนมัธยมศึกษาจะต้องปกครองนักเรียนวัยรุ่น หรือที่เรียกว่าเป็นวัยรุ่นยุคใหม่ ซึ่งเด็กเหล่านี้มักสร้างปัญหาทางวินัยต่าง ๆ ให้ผู้บริหารต้องแก้ปัญหาอยู่เสมอ อีกทั้งงานในระดับมัธยมศึกษาต้องใช้วิชาการในระดับสูงกว่าโรงเรียนประถมศึกษา และโปรแกรมการเรียนในแต่ละโรงเรียนจะมีความแตกต่างกันออกไป ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องตัดสินใจเลือกโปรแกรมการเรียนให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพของท้องถิ่นที่โรงเรียนตั้งอยู่ การปกครองในโรงเรียนมัธยมศึกษาจะมีการแบ่งสายการสอนเป็นหมวดวิชาต่าง ๆ ซึ่งแต่ละหมวดวิชาจะมีหัวหน้าหมวดปกครองอีกทีหนึ่ง สิ่งเหล่านี้ทำให้โครงสร้างงานของโรงเรียนมัศึกษายังมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่จะมีโครงสร้างงานที่ซับซ้อนมากกว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

ทางด้านอำนาจในตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียนนั้น อำนาจตามกฎหมายที่ได้รับมอบหมายให้ั้น ในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาไม่ว่าขนาดใดก็จะได้รับมอบหมายอำนาจตามกฎหมายมาเท่า ๆ กัน ซึ่งอำนาจตามกฎหมายที่ได้รับมอบหมายมานี้ทำให้ผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำ คือ การพิจารณาให้รางวัล ความดีความชอบหรือลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาได้ แต่ในหน่วยงานที่คนมาก แบ่งตำแหน่งหลายชั้นหลายชั้น กลุ่มขนาดใหญ่มีความเป็นทางการมากกว่ากลุ่มขนาดเล็ก ฉะนั้นโรงเรียนขนาดใหญ่ผู้บริหารมีอำนาจในเชิงปฏิบัติมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

จากการวิเคราะห์ตัวแปรเกี่ยวกับในทฤษฎีของฟีดเลอร์กับขนาดและประเภทของโรงเรียนมานี้ พอสรุปเป็นสภาวะการณ์ของโรงเรียนได้ว่าจะเอื้อต่อการปกครองของผู้บริหารโรงเรียนได้มากน้อยเพียงใดดังนี้ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กจะมีความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกในโรงเรียนดี โครงสร้างของงานชัดเจน และอำนาจในตำแหน่งของหัวหน้ามีน้อย จึงทำให้สภาวะการณ์ของกลุ่มงานอยู่ในสภาพที่ง่ายต่อการที่หัวหน้าจะปกครองโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ และมัธยมศึกษาขนาดเล็กนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกในโรงเรียนมีปานกลาง โครงสร้างของงานชัดเจนปานกลาง และอำนาจในตำแหน่งมีปานกลาง ดังนั้นสภาวะการณ์ของกลุ่มงานจึงอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกในโรงเรียนจะมีน้อย โครงสร้างของงานมีความยุ่งยากซับซ้อนมาก แต่อำนาจในตำแหน่งของหัวหน้ามีมาก ดังนั้นสภาวะการณ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่จึงอยู่ในระดับยากที่หัวหน้าจะปกครอง ทั้งนี้เนื่องจากตัวแปรความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกในกลุ่ม โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำนั้น เมื่อนำมารวมเป็นความยากง่ายที่หัวหน้าจะปกครองกลุ่มแล้ว จะมีน้ำหนักเป็นสัดส่วนเท่ากับ 4 : 2 : 1 ตามลำดับ (Fiedler and Garcia. 1987 : 63 - 65) ฉะนั้นอำนาจในตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียนไม่ว่าจะมากหรือน้อยก็มีความสำคัญน้อยกว่าตัวแปรความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกในกลุ่ม และโครงสร้างของงาน

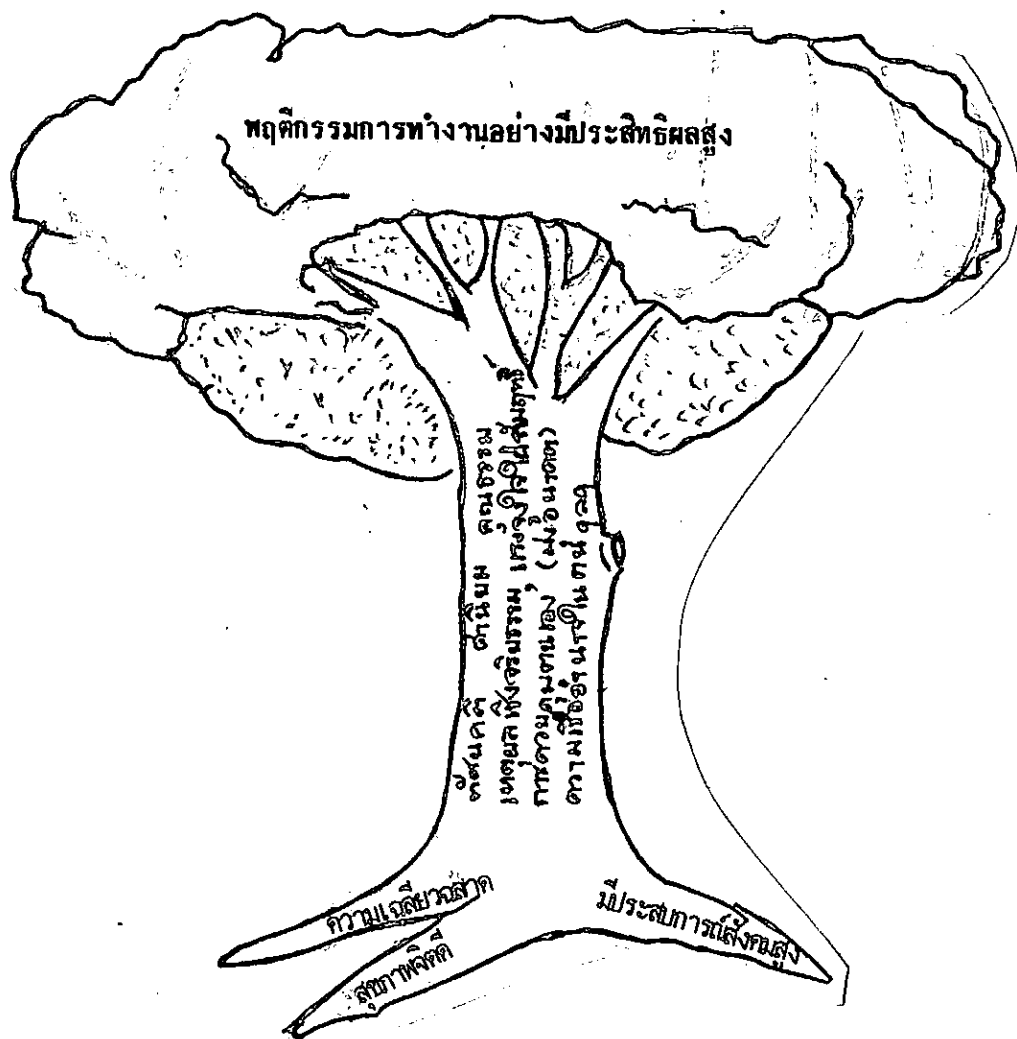
เมื่อพิจารณาจิตลักษณะแอลพีซีของผู้บริหารกับสภาพของกลุ่มงานที่กล่าวมาอาจทำนายได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก และมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ถ้ามีจิตลักษณะแอลพีซีต่ำ (มุ่งงาน) โรงเรียนจะมีประสิทธิผลสูง และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ และมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ถ้ามีจิตลักษณะแอลพีซีสูง (มุ่งสัมพันธ์) โรงเรียนจะมีประสิทธิผลสูงด้วยเช่นกัน ในกรณีอื่น ๆ นอกเหนือจากนี้ โรงเรียนจะมีประสิทธิผลต่ำทั้งหมด

หากนำตัวแปรลักษณะชีวสังคมและภูมิหลังของผู้บริหารซึ่งได้เสนอมาแล้วว่าประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการรับรู้การควบคุมสถานการณ์ซึ่งผู้บริหารที่มีประสบการณ์จะรับรู้ว่าคุณสามารถควบคุมสถานการณ์ได้มากขึ้น ดังนั้นเมื่อนำตัวแปรประสบการณ์ของผู้บริหารมาสัมพันธ์กับสภาพของกลุ่มงานในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตามที่วิเคราะห์มาในเบื้องต้นแล้ว จะปรากฏผลดังนี้คือ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สภาวะการณ์ของกลุ่มงานที่

หัวหน้าจะปกครองแต่เดิม ถ้าผู้บริหารโรงเรียนมีประสบการณ์เพิ่มขึ้นเท่าไร ผู้บริหารที่มีจิตลักษณะ มุ่งงานจะทำให้กลุ่มงานมีประสิทธิภาพลดลง แต่ผู้บริหารที่มีจิตลักษณะมุ่งสัมพันธ์จะทำให้กลุ่มงานมี ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กและประถมศึกษาขนาดใหญ่ ซึ่งมีสภาวะการณ์ อยู่ในระดับปานกลางแต่เดิม ถ้าผู้บริหารโรงเรียนมีประสบการณ์เพิ่มมากขึ้นเท่าไร ผู้บริหารที่มี จิตลักษณะมุ่งงานจะทำให้กลุ่มงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ส่วนผู้บริหารที่มีจิตลักษณะมุ่งสัมพันธ์จะทำ ให้กลุ่มงานมีประสิทธิภาพลดลง ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งสภาวะการณ์อยู่ในระดับง่าย ต่อการที่หัวหน้าจะปกครองมาแต่เดิมนั้น ถ้าหัวหน้ามีประสบการณ์เพิ่มมากขึ้นเท่าไร ก็ควรจะรับรู้ ว่างานนั้นง่ายขึ้นหรือเท่าเดิม ฉะนั้นผู้บริหารที่มีจิตลักษณะมุ่งงานจะทำงานได้ดี แต่ผู้บริหารที่มี จิตลักษณะมุ่งสัมพันธ์ก็จะทำงานได้ประสิทธิภาพต่ำเหมือนเดิมไม่เกี่ยวกับประสบการณ์

ตอนที่ 3 จิตลักษณะของผู้นำกับประสิทธิภาพของงาน

จิตลักษณะของผู้นำที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงนั้น นำมาจากทฤษฎี ดันไมจ์ริยธรรมของศาสตราจารย์ ดร.ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2526 : 15; 2531 : 33) ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีทางจิตวิทยาทฤษฎีแรกของประเทศไทย ที่ถือกำเนิดมาจากการประมวลสรุปผล การวิจัยต่าง ๆ เนื้อหาของทฤษฎีนี้กล่าวไว้ว่า ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานจะต้องมี คุณสมบัติของคนเก่ง ส่วนความเป็นคนดีก็เป็นส่วนประกอบสำคัญของข้าราชการที่ทำงานอย่างขยัน จันทรง เพื่อหน่วยงานและเพื่ออนาคตของชาติ ฉะนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงควรมีลักษณะของคนดี และคนเก่งอยู่พร้อมมูลจึงจะเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพสูงได้ ทฤษฎีดันไมจ์ริยธรรมได้วิเคราะห์สาเหตุของพฤติกรรมคนดี คนเก่ง และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ว่ามีองค์ประกอบทางจิตที่เกี่ยวข้องอยู่ 8 ประการ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ ลักษณะที่เป็น พื้นฐานทางจิตใจ 3 ประการ และจิตลักษณะที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมอีก 5 ประการ เมื่อนำไป ประกอบเป็นภาพดันไมจ์ริยธรรม (ดูภาพประกอบ 2) ลักษณะทางจิต 3 ประการที่เป็นรากแก้ว ของดันไมจ์คือ (1) สติปัญญาดี มีความเฉลียวฉลาด รับรู้สิ่งที่เกิดขึ้นได้ถูกต้องแม่นยำ รู้จักคิดแบบ นามธรรมนอกเหนือจากการคิดแบบรูปธรรม สามารถคิดแบบเอกนัยและอเนกนัยด้วย (2) มี



ภาพประกอบ 2 ต้นไม้จริยธรรมแสดงลักษณะพื้นฐานและองค์ประกอบทางจิตวิทยาที่จะนำไปสู่
พฤติกรรมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง

แหล่งที่มา : ดวงเดือน พันธุมนาวิน. กับการปลูกฝังจริยธรรมนักเรียน. หน้า 15. 2526.

สุขภาพจิตดี มีความวิตกกังวลแต่น้อย หรือมีอยู่ในปริมาณที่เหมาะสมกับเหตุการณ์ (3) ประสพ-
การณ์ทางสังคมสูง ได้รับความรู้ได้เห็นเกี่ยวกับสภาพการดำเนินชีวิต อุปสรรคและปัญหาความอยากความ
ต้องการของคนประเภทต่าง ๆ ในสังคม ตลอดจนสภาพแวดล้อมทั้งทางกายภาพและทางสังคมของคน
เหล่านี้ เพื่อให้ทราบว่าการกระทำของตนเองจะส่งผลกระทบต่อทั้งทางดีและทางไม่ดีแก่ผู้อื่นได้อย่างไรบ้าง
ส่วนจิตลักษณะที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมอีก 5 ประการเป็นลำดับของต้นไม้ ประกอบด้วย (1) ความ
สามารถในการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม เป็นลักษณะไม่เห็นแก่ตัวแต่เห็นแก่พวกพ้อง หรือเห็นแก่
ส่วนรวมประเทศชาติ มนุษยชาติ และหลักการ (2) การควบคุมตนเอง มุ่งอนาคตมากกว่ามุ่ง

ปัจจุบัน รู้จักคาดการณ์ไกล สามารถคาดการณ์ได้ มีจิตแกร่ง (3) ความเชื่ออำนาจในตนคือ มีความเชื่อว่าผลที่เกิดกับตนส่วนใหญ่เป็นเพราะการกระทำของตนเอง มากกว่าจะเกิดจากโชคเคราะห์ ความบังเอิญ หรือสิ่งศักดิ์สิทธิ์บันดาล (4) ทักษะที่ดีต่อพฤติกรรมที่สังคมปรารถนา และคุณธรรม ค่านิยมต่าง ๆ ต่อการทำงานในหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพสูง การมองเห็นผลประโยชน์ของพฤติกรรมหรือคุณธรรมนั้น ๆ เกิดความพอใจและมีความพร้อมที่จะกระทำพฤติกรรมหรือฝึกคุณธรรมนั้นเป็นหลัก และ (5) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ยอมรับที่จะแก้ปัญหา มุมานะบากบั่น ฝ่าฟันอุปสรรคทำงานหรือแก้ปัญหาจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของตน จิตลักษณะทั้ง 8 ประการที่หลอมรวมเป็นลำต้นและรากแก้วของต้นไม้จริยธรรม จะผลิตดอกออกผลอันหมายถึงพฤติกรรมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง ซึ่งเป็นพฤติกรรมสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพสูงได้

การวิจัยครั้งนี้ได้พิจารณาเลือกจิตลักษณะ 6 ประการคือ (1) สุขภาพจิต (2) ความเชื่ออำนาจในตน (3) มุ่งอนาคต (4) ทักษะดีต่องาน (5) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และ (6) ค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการ มาเป็นตัวแปรเพื่อจำแนกคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพสูง กับผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพต่ำได้ ทั้งนี้เพราะจากงานวิจัยหลายเรื่องที่ได้ผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้บริหารที่สามารถบริหารงานให้มีประสิทธิภาพสูงนั้นจะเป็นผู้ที่สุขภาพจิตดี มีความเชื่ออำนาจในตนสูง มุ่งอนาคตสูง มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีความพึงพอใจที่จะทำงานในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ และมีค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการสูงกว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต่ำ ส่วนตัวแปรด้านสติปัญญา ประสิทธิภาพทางสังคม และเหตุผลเชิงจริยธรรมนั้น ไม่ได้นำมาเป็นตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้ เพราะเห็นว่าตัวแปรเหล่านี้จะไม่สามารถจำแนกผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพสูง และมีประสิทธิภาพต่ำได้ ทั้งนี้เพราะคนที่สามารถก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนได้นั้น โดยปกติก็เป็นผู้มีสติปัญญาดี มีประสิทธิภาพทางสังคมพอสมควร และงานบริหารโรงเรียนก็เป็นการกระทำเพื่อผู้อื่นอยู่แล้ว ดังนั้นจึงไม่นำมาใช้เป็นตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้

ต่อไปนี้จะได้กล่าวถึงจิตลักษณะที่นำมาเป็นตัวแปรในการวิจัยดังนี้

สุขภาพจิตกับพฤติกรรมการทำงาน

สุขภาพจิตเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเป็นตัวที่จะทำให้จิตลักษณะอื่น ๆ เกี่ยวข้องกับการเกิดพฤติกรรมของบุคคลได้มากถ้าสุขภาพจิตของบุคคลดี แต่ถ้าสุขภาพจิตเสื่อม แม้คนที่มีจิตลักษณะอื่น ๆ สูง เช่น มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง หรือมุ่งอนาคตสูง ก็อาจจะกระทำพฤติกรรมที่ไม่น่าปรารถนาได้มาก

สุขภาพจิต (Mental Health) เป็นคำที่มีความหมายกว้าง และมีผู้ให้คำนิยามหลากหลายกันออกไป เช่น สุภา มาลากุล ณ อยุธยา (2521 : 1) กล่าวถึงคำว่า "สุขภาพจิต" ว่าเป็นการยากที่จะให้คำจำกัดความสั้น ๆ ได้ เพราะเป็นเรื่องเกี่ยวกับความรู้สึกนึกคิดและการกระทำของบุคคล ซึ่งส่วนใหญ่จะให้ความหมายไปในทางด้านอิทธิพลของการปรับตัวที่ส่งผลถึงความสุขใจ ความพึงพอใจ ดังเช่นองค์การอนามัยโลก (World Health Organization) ได้ให้ความหมายของสุขภาพจิตไว้ว่า หมายถึงสภาพชีวิตที่เป็นสุข ผู้ที่มีสุขภาพจิตดีไม่เพียงแต่ปราศจากโรคจิต และโรคประสาทเท่านั้น แต่ยังสามารถปรับตัวให้อยู่ในสังคมและสิ่งแวดล้อมของตนได้อย่างมีความสุขอีกด้วย อีกทั้งมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น มีชีวิตที่สมดุลย์ สามารถสนองความต้องการของตนได้โดยไม่ขัดแย้งใด ๆ ภายในจิตใจ (สุชา จันทรเฒ และสุรางค์ จันทรเฒ. 2521 : 2)

มูลี จอห์น ซัทตัน และเวบสเตอร์ (Mouly. 1965 : 465; John, Sutton and Webster. 1970 : 37) ได้อธิบายความหมายของสุขภาพจิตไว้คล้ายคลึงกันว่า เป็นลักษณะของความสุขสมบูรณ์ส่วนบุคคล อันเป็นผลเนื่องมาจากการที่บุคคลนั้นสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2524 : 79) ให้ความหมายของสุขภาพจิตว่าเป็นระดับความวิตกกังวลอันประกอบด้วยความกลัวในเรื่องต่าง ๆ โดยปราศจากเหตุอันสมควร ความกลัวใจ ความโกรธง่าย ตื่นเต้นง่าย ขาดสมาธิ ขาดความกล้าและกลัวผิด นอกจากนี้ยังครอบคลุมถึงปัญหาทางกายด้วย ผู้ที่มีสุขภาพจิตดีต้องไม่วิตกกังวลมากนัก รู้จักปรับตัวและรับรู้เหตุการณ์ต่าง ๆ โดยไม่บิดเบือนความจริง

จากคำจำกัดความของสุขภาพจิตดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าสุขภาพจิตหมายถึงความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และเป็นระดับของความวิตกกังวล ผู้ที่มีสุขภาพจิตดีจะเป็นผู้ที่รู้จักปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และไม่วิตกกังวลมากนัก สามารถทำประโยชน์ให้แก่ตนและสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ลักษณะของผู้บริหารที่มีความเครียดมากนั้น จากการวิจัยเรื่องปัญหาการควบคุมอารมณ์และความเครียดของนักบริหารของ พินิจ สว่างคำ (2530 : 89 - 103) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นผู้บริหารที่เข้ารับการฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจัดโดยสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ระหว่างวันที่ 3 สิงหาคม - 10 กันยายน พ.ศ. 2530 โดยให้ผู้บริหารที่เข้ารับการอบรมในครั้งนี้ ประเมินตนเองในด้านการควบคุมอารมณ์ ปรากฏว่า ผู้บริหาร 18 คน จาก 22 คน คิดเป็นร้อยละ 81.81 เป็นผู้บริหารที่มีปัญหาในการควบคุมอารมณ์ ต่อมา พินิจ สว่างคำ ได้นำเสนอแบบประเมินชุดเดียวกันไปประเมินผู้อำนวยการวิทยาลัยระดับ 7-8 ของกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 120 คน ปรากฏว่า ผู้บริหารที่มีปัญหาในการควบคุมอารมณ์ถึงร้อยละ 60.83 ผู้บริหารหญิงมีปัญหในการควบคุมอารมณ์หรือสุขภาพจิตมากที่สุดคือ ร้อยละ 75 แต่ผู้บริหารหญิงที่สมรสแล้ว มีปัญหาในการควบคุมอารมณ์น้อยที่สุดคือ ร้อยละ 36.36 ในขณะที่ผู้บริหารชายมีปัญหในการควบคุมอารมณ์ในระดับปานกลางคือร้อยละ 55.67 และผู้บริหารชายทั้งที่เป็นโสดและสมรสแล้วมีปัญหในการควบคุมอารมณ์ไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้ พินิจ สว่างคำ ยังได้เห็นชี้ให้เห็นว่าความเครียดเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดปัญหาในการควบคุมอารมณ์ของผู้บริหาร เพราะเมื่อมีความเครียดสูงผิดปกติ และสะสมมานานจะทำให้บุคคลเสียสมรรถภาพในการควบคุมอารมณ์ จึงไม่สามารถยับยั้งพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมได้ บุคคลประเภทนี้จะแสดงความโกรธ ความก้าวร้าวรุนแรง ความหงุดหงิดจนเฉียวเมื่อถูกกระทบต่อสิ่งที่ไม่พอใจเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

อาชีพก็เป็นสาเหตุหนึ่งของความเครียดในตัวบุคคล ดังผลการวิจัยของ ฟิลดิง และแกล (ประชุม วิทยุ. 2529 : 28 - 29; อ้างอิงมาจาก Fielding and Gall. n.d.) ได้สำรวจเงื่อนไขที่ก่อให้เกิดความเครียดในกลุ่มอาชีพต่าง ๆ ปรากฏว่าอาชีพครูเป็นอาชีพหนึ่งที่มีความเครียด ไม่ว่าจะเป็นครูที่สอนในระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา หรือในมหาวิทยาลัยก็ตาม

การทำงานของคนเรานั้นก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะก่อให้เกิดปัญหาสุขภาพจิตได้ ทั้งนี้เนื่องจากสาเหตุหลายประการ เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่เหมาะสม การทำงานที่ซ้ำซากจำเจ การทำงานหนักเกินไป การทำงานที่มีความรับผิดชอบสูง การไม่ได้รับความยุติธรรมในการถูกลงโทษและการให้รางวัล และภาวะเครียดของที่ทำงานมาก เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ทำให้บุคคลนั้นเกิดความเครียด และทำให้สุขภาพจิตเสื่อมในที่สุด ดังผลการวิจัยของชินโรสดี หัสบำเรอ (2529 : 41 - 44) ซึ่งได้ศึกษาเรื่องความเครียดที่เกิดจากการทำงานในกลุ่มผู้บริหาร โดยการตรวจร่างกายของข้าราชการระดับรองอธิบดี จำนวน 24 คน ที่เข้าร่วมสัมมนา นักบริหารรุ่นที่ 1 ซึ่งจัดโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2524 ผลการตรวจสุขภาพของผู้บริหารปรากฏว่ามี 1 คนที่เป็นปกติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเข้ามาเป็นรองอธิบดีได้เพียงไม่กี่เดือน ที่เหลือนั้นเป็นผู้ที่ทำงานในตำแหน่งรองอธิบดีเกินกว่า 1 ปีทั้งสิ้น (ส่วนมากมีประสบการณ์อยู่ช่วง 1-4 ปี) ปรากฏว่าผู้บริหารส่วนมากมีความดันสูงกว่าปกติโดยไม่รู้ตัว มีบางรายที่มีอาการบวมขึ้นศีรษะจนต้องไปพบแพทย์ และต้องรับประทานยาลดความดันตลอดเวลา บางรายมีไขมันในเส้นเลือดสูง มี 2 รายที่มีน้ำหนักตัวมากเกินไป ทั้งนี้เพราะรับประทานอาหารมากเกินไปเนื่องจากความเครียด หลายรายสูบบุหรี่มวนต่อมวน และมี 1 รายเป็นแผลในกระเพาะอาหาร ต้องรับประทานยาลดกรด 1 ราย ดับเสื่อมสมรรถภาพเพราะเป็นโรคพิษสุราเรื้อรัง และอีก 1 รายกำลังป่วยเป็นโรคหัวใจไม่สามารถเข้าร่วมการสัมมนาได้ตลอดรายการ

ผลการตรวจสุขภาพของผู้บริหารดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น จะสังเกตเห็นได้ว่าปัญหาสุขภาพที่ผู้บริหารประสบอยู่นั้น ไม่ว่าจะเป็นโรคความดันโลหิตสูง โรคกระเพาะอาหาร โรคหัวใจ ไขมันในเส้นเลือดสูง น้ำหนักตัวมากเกินไป การสูบบุหรี่ และพิษสุราเรื้อรังนั้น ล้วนเป็นอาการของโรคทางกายที่มีความสัมพันธ์กับปัญหาทางจิตใจทั้งสิ้น ทั้งนี้เพราะผู้บริหารเหล่านี้เป็นผู้ที่มีความเครียดสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารที่อยู่นานในตำแหน่งมานานก็ยิ่งจะมีความเครียดสูงยิ่งขึ้น

ผลงานวิจัยที่สอดคล้องกับงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้นอีกเรื่องหนึ่งคือ งานวิจัยเรื่องสุขภาพจิตของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา (กิตติพร บุญญาภิรมย์ผล, 2516 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาครูมัธยมศึกษาซึ่งสอนอยู่ในโรงเรียนรัฐบาลส่วนกลาง 7 แห่ง จำนวน 424 คน ผลการวิจัยปรากฏว่าครูมี

แนวโน้มสุขภาพจิตไม่ดีถึงร้อยละ 42.86 และครูหญิงมีสุขภาพจิตดีกว่าครูชาย ครูที่มีประสบการณ์การสอนปานกลางคือ 11-15 ปี และอายุระหว่าง 30-34 ปี เป็นกลุ่มที่มีความเครียดซึ่งจะมีสุขภาพจิตไม่ดีมากที่สุด และจากงานวิจัยเรื่องคุณลักษณะของข้าราชการพลเรือน (จินตนา บิลมาศ และคนอื่น ๆ. 2529 : 191 - 192) ที่ปรากฏว่าข้าราชการเพศหญิงจะมีสุขภาพจิตดีกว่าเพศชาย กลุ่มข้าราชการเก่าที่มีอายุราชการมากจะมีสุขภาพจิตดีกว่ากลุ่มข้าราชการที่เพิ่งเข้ารับราชการ และข้าราชการเก่าที่ทำงานตรงกับอุปนิสัยส่วนตัวจะมีสุขภาพจิตดีกว่าข้าราชการที่เพิ่งเข้ามาทำงานใหม่อีกด้วย

สำหรับการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องของสุขภาพจิตในต่างประเทศนั้น เอิร์ล (Earl. 1984 : 1606-A) ได้ทำการศึกษาผู้อำนวยการโรงเรียนรัฐบาลในรัฐเทนเนสซี จำนวน 142 คน ได้ข้อมูลกลับคืนมา 125 คน คิดเป็น 88% ของกลุ่มตัวอย่าง ผลการวิจัยปรากฏว่าผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนมานานจะมีความเครียดมากกว่าผู้ที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งสั้นกว่า และผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดเล็กจะมีความเครียดน้อยกว่าผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนการวิจัยของอีส์คริดจ์ (Eskridge. 1984 : 17 - 25) พบว่า หากไม่ได้สนใจเรื่องเงินเดือนน้อย ขาดความก้าวหน้าในอาชีพ จำนวนนักเรียนในชั้นมาก ซึ่งจะทำให้ครูมีความเครียดสูงแล้ว ตัวแปรที่ทำให้เกิดความเครียดคือประเภทของโรงเรียน เพศ และอายุของครู โดยที่ครูที่สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาเครียดมากกว่าครูที่สอนในโรงเรียนประถมศึกษา ครูหญิงเครียดมากกว่าครูชาย ครูหนุ่มเครียดมากกว่าครูสูงอายุชาย และครูอายุ 31-34 ปี เครียดสูงกว่าครูที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี หรือสูงกว่า 45 ปี

เชเมอร์ส และคนอื่น ๆ (Chemers and others. 1985 : 628 - 635) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความเครียดในการทำงาน โดยใช้ทฤษฎีของฟีเดลอร์กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารในมหาวิทยาลัยจำนวน 51 คน ปรากฏว่าผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีที่เหมาะสม กับสภาวะการณ์ของกลุ่มจะมีความเครียดในการทำงานน้อย มีปัญหาทางด้านสุขภาพร่างกายและการหยุดงานน้อยกว่าผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีไม่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ของกลุ่ม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของชาวญี่ปุ่น (Shirakashi. 1988) ซึ่งได้ศึกษาผู้จัดการชาวญี่ปุ่นโดยใช้ความ

วิตกกังวลเป็นตัวแปรตาม และในปีต่อมา เชมเมอร์ส และคนอื่น ๆ (Chemers and others. 1986 : 2 - 9) ได้ศึกษาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในสหรัฐอเมริกา จำนวน 464 คน ผลการวิจัยปรากฏว่า อาจารย์ใหญ่ที่มีจิตลักษณะแอลพีซีเหมาะสมกับสภาพการณ์ของกลุ่มจะมีความเครียดเกี่ยวกับการทำงานน้อยกว่าผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีไม่เหมาะสมกับสภาพการณ์ของกลุ่ม อีกทั้งมีสุขภาพกายและจิตดีกว่าผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีไม่เหมาะสมกับสภาพการณ์ของกลุ่มอีกด้วย

ทางด้านสุขภาพจิตกับประสิทธิผลในการทำงานนั้น ลลิตา สุนทรวิภาต (2532 : 82) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสุขภาพจิตกับประสิทธิผลของงาน ผลการวิจัยปรากฏว่าหัวหน้าในสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ (ป.ป.ป.) กับสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (ส.ต.ง.) ที่ยังมีสุขภาพจิตดีขึ้นเท่าใด กลุ่มที่ยังจะมีประสิทธิผลสูงขึ้นเท่านั้น และหัวหน้าที่ทำงานมานาน เพศหญิง และมีผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย จะมีสุขภาพจิตดีกว่าข้าราชการเพศชาย เพิ่งเข้ารับราชการและมีผู้ใต้บังคับบัญชามาก

จากเอกสารและงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้นนี้ สรุปได้ว่าสุขภาพจิตมีความสำคัญต่อบุคคล และสำคัญต่อพฤติกรรมของคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมการทำงาน เพราะคนที่มีสุขภาพจิตดีนั้นจะสามารถใช้สติปัญญาความรู้ความสามารถของตนให้เป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเอง หน่วยงาน สังคม และประเทศชาติที่ตนอาศัยอยู่ และจากเอกสารข้างต้นยังแสดงให้เห็นว่ากลุ่มข้าราชการครูนั้นเป็นผู้ที่มีปัญหาสุขภาพจิตอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในผู้ที่เป็นผู้บริหาร และสุขภาพจิตยังมีความสัมพันธ์กับลักษณะทางชีวสังคมและภูมิหลัง คือ เพศ อายุ และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งอีกด้วย นอกจากนี้ยังสัมพันธ์กับลักษณะของหน่วยงานคือ ประเภทและขนาดของโรงเรียนด้วยเช่นกัน

ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้จึงทำนายได้ว่าผู้บริหารที่มีสุขภาพจิตดีจะสามารถบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิผลสูงกว่าผู้บริหารที่มีสุขภาพจิตไม่ดี เพศ อายุ และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับสุขภาพจิตของผู้บริหาร บริหารงานในโรงเรียนประถมศึกษา โรงเรียนเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก และมีผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย จะมีสุขภาพจิตดีกว่าบริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา โรงเรียนเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ และมีผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่า

ความเชื่ออำนาจในตนกับพฤติกรรมการทำงาน

ความเชื่ออำนาจในตน (Belief in internal locus of Control) หมายความว่า ปริมาณความเชื่อที่ว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับตนไม่ว่าจะเป็นสิ่งที่ดีหรือไม่ดีก็ตาม เป็นผลของการกระทำในอดีตหรือในปัจจุบันของตนเอง เช่น เชื่อว่าถ้าตนทำความดีก็จะได้ดี ทำชั่วก็ได้รับผลตอบแทน หรือ ถ้าตนพยายามมากก็จะได้รับผลตอบแทนมาก และหากพยายามน้อยก็จะได้รับผลตอบแทนน้อย เป็นต้น ตรงกันข้ามกับผู้ที่เชื่ออำนาจภายนอกตน (Belief in external locus of Control) ซึ่งเชื่อมั่นแน่ว่าโรคชะตา ความบังเอิญ อำนาจนอกเหนือธรรมชาติ หรือคนอื่นเป็นผู้บันดาลให้เกิดผลดีและผลเสียแก่ตน โดยตนเองไม่มีอำนาจในการควบคุมผลที่จะเกิดกับตนได้ (Lefcourt. 1980 : 209 - 210) บุคคลจะมีลักษณะนี้มาก-น้อยแตกต่างกันไป ทั้งนี้ตามทฤษฎีกล่าวไว้ว่าเกิดจากการสะสมประสบการณ์ในการได้รับรางวัลและโดนลงโทษตั้งแต่วัยเด็ก ซึ่งถ้าเด็กได้รับรางวัลและโดนลงโทษอย่างเหมาะสมกับพฤติกรรมของตน ทั้งทางด้านเวลาและการได้รับผล ตลอดจนลักษณะและปริมาณของผลที่ได้รับ เช่น เมื่อเด็กทำความดีแล้ว ได้รับผลตอบแทนที่เด็กพอใจ เด็กจะก่อตั้งความหวังว่า จะได้รับความพอใจอีกเมื่อกระทำพฤติกรรมประเภทเดียวกันนั้นในโอกาสต่อไป และความคาดหวังนี้จะแผ่ขยายไปครอบคลุมพฤติกรรมอื่น ๆ ที่มีลักษณะใกล้เคียงกันอีกด้วย (Rotter. 1966 : 1 - 28)

นักเขียนชาวอังกฤษผู้หนึ่งชื่อ จอห์นสัน (ละเอียด จงกลนี. 2529 : 12 - 15; อ้างอิงมาจาก Johnson. n.d.) ได้กล่าวไว้ว่า "ความเชื่อมั่นในตนเองเป็นพื้นฐานขั้นแรกที่น่าไปสู่ความสำเร็จได้" ทั้งนี้เพราะผู้ที่มีลักษณะความเชื่ออำนาจในตนสูง เป็นผู้ที่เชื่อว่าตนสามารถทำนายและควบคุมผลที่จะเกิดกับตนได้มาก ฉะนั้นคนประเภทนี้จึงเป็นผู้ที่มีกำลังใจที่จะริเริ่มกระทำสิ่งต่าง ๆ เพราะเชื่อว่าจะทำให้เกิดผลตามที่ตนต้องการได้มากเช่น การดูแลเอาใจใส่ในการรักษาสุขภาพของตนเอง การมานะพยายามเอาใจใส่ในการเล่าเรียนหรือประกอบอาชีพการงาน การทำกิจกรรมเพื่อผู้อื่น และการอาสาพัฒนาชุมชนซึ่งรวมแล้วคือ เป็นผู้ที่มีลักษณะที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่จะเอื้อต่อการพัฒนาตนเอง พัฒนาชุมชนและพัฒนาประเทศชาติได้เป็นอย่างดี ผลนี้พบในการวิจัย

ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ ดังที่ได้มีการประมวลไว้แล้ว (ดวงเดือน พันธุมนาวิน. 2523; Strickland. 1977 : 219 - 280)

การวิจัยเกี่ยวกับความเชื่ออำนาจภายในตนนั้น มีผู้ศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันไว้มากพอสมควร เช่น บลักก์ และออสติน (Buck and Austrin. 1971 : 1814) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องการสอนสุภาพพลานามัยโดยมุ่งให้ผู้เรียนสัมฤทธิ์ผลในการเรียนเช่นเดียวกับเนื้อหาวิชาอื่น ๆ ผลการวิจัยซึ่งสรุปมาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักเรียนปรากฏว่า ความเชื่ออำนาจในตนก่อให้เกิดแรงจูงใจที่จะกระทำสิ่งที่ตนรับผิดชอบให้เกิดสัมฤทธิ์ผล (Achievement Performance) มีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลว และมีความพยายามที่จะทำให้ได้คะแนนสูง ๆ มากกว่าเพื่อรางวัลทางวิชาการ และการยอมรับของครู ซึ่งผลนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของฮอลแลนด์ (Hollonder. 1981 : 123) ที่ปรากฏว่าผู้ที่เชื่ออำนาจในตนจะใช้ความพยายามในการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ มากกว่าคนที่เชื่ออำนาจภายนอกตน ทั้งนี้เพราะคนที่เชื่ออำนาจภายในตนจะมีการรับรู้ว่าการกระทำของตนจะก่อให้เกิดผลตามต้องการ

สตรีกแลนด์ (Strickland. 1977 : 233 - 252) ได้สรุปผลการวิจัยในเรื่องต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นว่าความเชื่ออำนาจในตนเป็นจิตลักษณะที่ส่งผลให้บุคคลกระทำพฤติกรรมที่น่าปรารถนาว่า พวกที่เชื่ออำนาจในตนจะสุขุมหรือน้อยกว่า และสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การสุขุมหรือได้มากกว่าผู้ที่เชื่ออำนาจภายนอกตน อดทนต่องานหนักและยากได้มากกว่า อดใจรอได้ดีกว่า เข้ากับคนอื่นได้ดีกว่า และรู้จักแสวงหาความรู้เพื่อปฏิบัติตนให้ดีขึ้นได้ดีกว่าพวกที่เชื่ออำนาจภายนอกตน นอกจากนั้นพวกที่เชื่ออำนาจในตนเมื่อประสบกับความล้มเหลวก็จะเชื่อว่าเป็นเพราะตนได้ใช้ความพยายามในการทำงานนั้นน้อยไป จึงมีแนวโน้มว่าจะใช้ความพยายามเพิ่มมากขึ้นเพื่อให้การทำงานนั้นประสบความสำเร็จ ความเชื่ออำนาจในตนจึงเป็นแรงผลักดันให้บุคคลกระทำในสิ่งที่ตนรับผิดชอบให้สัมฤทธิ์ผล ซึ่งข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับการวิจัยของไวส์ และเชอร์แมน (Weiss and Sherman. 1973 : 132) ซึ่งได้วัดความเชื่ออำนาจภายในตน ความเชื่ออำนาจภายนอกตน เพื่อทำนายการใช้ความพยายามในการทำงานหลังจากที่เคยทำงานประเภทเดียวกันล้มเหลวมาแล้ว กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นนิสิตระดับปริญญาตรีของมหาวิทยาลัยนิวยอร์กที่กำลังเรียนวิชาจิตวิทยาเบื้องต้นจำนวน 41 คน การทดลองเริ่มด้วยการขอให้กลุ่มตัวอย่างเกิด

ความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จ และคาดหวังว่าหากตนพยายามทำงานหนักก็จะทำให้ได้รับความสำเร็จ จากนั้นให้กลุ่มตัวอย่างต่อภาพชุดแรกที่มีความยากจนกระทั่งไม่มีใครจะสามารถจะต่อภาพให้สำเร็จได้ หลังจากพบความล้มเหลวในการทำงานชิ้นแรกแล้วจึงให้ต่อภาพชิ้นที่สอง ซึ่งเป็นภาพที่ยากจนไม่มีใครสามารถทำได้สำเร็จอีกเช่นกัน การวัดความพยายามในการทำงานในการศึกษาครั้งนี้วัดจากเวลาที่นิสิตใช้ในการต่อภาพ ผลการทดลองปรากฏว่า หลังจากพบความล้มเหลวในการทำงานแล้ว คนที่เชื่ออำนาจในตนเองจะยังมีความคาดหวังว่าหากตนเองพยายามทำงานหนักจะได้รับความสำเร็จ และใช้ความพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จมากกว่าพวกที่เชื่ออำนาจภายนอกตน

สำหรับประเทศไทยนั้น มีผลการวิจัยที่สนับสนุนเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่ออำนาจในตน กับการทำงานให้มีประสิทธิผลสูง หรือมีความสำเร็จในการทำงาน ดังนี้

นาถ พันธุมนาวิน (Nath Bhanthumnavin. 1985 : 14 - 16) ได้ศึกษาคำเชื่ออำนาจในตนของหัวหน้าเกษตรกรกับประสิทธิผลของกลุ่ม กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้คือหัวหน้ากลุ่มเกษตรกรในภาคกลาง ผลการวิจัยปรากฏว่าหัวหน้ากลุ่มเกษตรกรที่กลุ่มมีประสิทธิผลสูงนั้นจะเป็นผู้ที่เชื่ออำนาจในตน ส่วนหัวหน้ากลุ่มที่มีประสิทธิผลต่ำเป็นผู้ที่เชื่ออำนาจภายนอกตน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศักดิ์ชัย นิรัญทวี (2532 : 167) ซึ่งปรากฏว่าครูที่มีความเชื่ออำนาจในตนสูงจะมีพฤติกรรมการทำงานสูงกว่าครูที่มีความเชื่ออำนาจในตนต่ำ

ทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่ออำนาจในตนกับลักษณะทางชีวสังคมนั้น จินตนา บิลมาศ และคนอื่น ๆ (2529) พบว่าข้าราชการที่มีการศึกษามาก จะมีความเชื่ออำนาจในตนมากกว่าข้าราชการที่มีการศึกษาน้อย และข้าราชการที่มีอายุมาก (40-60 ปี) จะมีความเชื่ออำนาจในตนมากกว่าข้าราชการที่มีอายุปานกลาง (24-39 ปี) และอายุน้อย (น้อยกว่า 24 ปี) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของศักดิ์ชัย นิรัญทวี (2532 : 168) เพียงบางส่วนเท่านั้น เพราะผลการวิจัยปรากฏว่า ครูหญิงอายุน้อย การศึกษาสูง เป็นผู้ที่มีความเชื่ออำนาจในตนสูง แต่ในกรณีของครูชายอายุน้อย ครูหญิงอายุมาก และการศึกษาดำ จะมีความเชื่ออำนาจในตนสูงกว่าผู้ที่มีการศึกษาสูง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะธรรมชาติของงานข้าราชการ ก.พ. กับข้าราชการครู กทม. มีความแตกต่างกัน

วิสุทธิ ราตรี (2532 : 133) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยด้านผู้บริหารโรงเรียนที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนในโครงการการศึกษาเพื่อพัฒนาหมู่บ้านในเขตชนบทยากจน ผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้บริหารที่สามารถทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จมากเป็นผู้ที่มีความเชื่ออำนาจในตนสูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบผลสำเร็จน้อย

ฉะนั้นจึงอาจคาดได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูง จะมีความเชื่ออำนาจในตนสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำ ผู้บริหารที่มีอายุมากมีการศึกษาสูง และอยู่ในตำแหน่งผู้บริหารมานาน จะเป็นผู้ที่มีความเชื่ออำนาจในตนสูงกว่าผู้บริหารที่มีอายุน้อย การศึกษาดำ และอยู่ในตำแหน่งบริหารมาน้อยกว่า

มุ่งอนาคตกับพฤติกรรมการทำงาน

มุ่งอนาคต (Future Orientation) เป็นความสามารถของบุคคลที่จะคาดการณ์ไกล และสามารถบังคับตนเองให้รู้จักอดใจรอได้ หรืออดเปรี้ยวไว้กินหวาน ตรงข้ามกับมุ่งปัจจุบัน อันหมายถึงความไม่สามารถทำนายหรือคิดไปไม่ถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เมื่อเกิดความต้องการขึ้นในขณะใดก็อยากจะบำบัดความต้องการทันที โดยไม่ดูกาลเทศะว่าเหมาะสมหรือไม่ และไม่สนใจว่าจะเกิดผลเช่นไรในอนาคต ลักษณะนี้อาจจะเน้นที่ทัศนคติต่ออนาคตของบุคคล (Lamm and others. 1967 : 317 - 326) หรือจะเน้นที่การควบคุมบังคับตนเองได้ก็ว่าได้ แต่มุ่งอนาคตเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมมักจะเน้นที่การควบคุมบังคับตนเอง และความสามารถที่จะชลอการบำบัดความต้องการเป็นสำคัญ (Wright. 1975 : 54; Mischel and Mischel. 1974 : 287)

การมุ่งอนาคตนั้นเกิดจากการสะสมผลการเรียนรู้จากประสบการณ์เกี่ยวกับลักษณะความมั่นคงของสภาพแวดล้อมตั้งแต่อดีตของบุคคล ดังนั้นถ้าสังคมนั้นมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมสูง ไม่ต้องพึ่งพาธรรมชาติ บุคคลในสังคมสามารถคาดสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตได้แม่นยำพอสมควรแล้ว คนในสังคมนั้นก็จะมีลักษณะมุ่งอนาคตสูงด้วย ผู้ที่มีมุ่งอนาคตสูง และสามารถควบคุมตนเองได้ จะต้องมียุคลักษณะ 4 ประการคือ (1) สามารถคาดการณ์ไกล เห็นความสำคัญของอนาคตและ

ตัดสินใจเลือกกระทำอย่างเหมาะสม (2) หาแนวทางแก้ปัญหาและวางแผนดำเนินงานเพื่อเป้าหมายในอนาคต (3) รู้จักการปฏิบัติให้เกิดการรอคอยได้อย่างเหมาะสม และ (4) สามารถให้รางวัลและลงโทษตนเองได้อย่างเหมาะสม (ดวงเดือน พันธุมนาวิน. 2528 : 21 - 31) การที่บุคคลมีลักษณะมุ่งอนาคตสูงก็จะส่งผลให้บุคคลทำงานอย่างขยันขันแข็งในปัจจุบันเพื่อที่จะรอรับผลที่ดีในอนาคต ในสภาพสังคมปัจจุบันนั้น ยิ่งสังคมมีความก้าวหน้ามากขึ้นเท่าใด บุคคลก็ยิ่งจะต้องรอคอยผลที่เกิดจากการกระทำของตนยาวนานขึ้นเท่านั้น เช่น การกระทำตามกฎหมายเพื่อความสงบสุขของบุคคล การปฏิบัติตามหลักวิทยาศาสตร์เพื่อให้เกิดผลดีในระยะยาวมากกว่าผลในปัจจุบันทันที (Skinner. 1986 : 568 - 574) เช่น การงดสูบบุหรี่เพื่อให้มีสุขภาพดี มีอายุยืน เป็นต้น

ลักษณะมุ่งอนาคตมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการทำงานอย่างมาก กล่าวคือ ถ้าแต่ละขั้นตอนในการทำงานนั้นมีผลต่อความสำเร็จหรือความก้าวหน้าของบุคคลในอนาคต ความสำเร็จในแต่ละขั้น ก็จะเป็นแรงจูงใจให้คนพยายามทำงานในขั้นต่อไปให้สำเร็จ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขั้นสุดท้าย และในขณะเดียวกันความล้มเหลวของการทำงานในขั้นต้น ๆ ก็จะทำให้คนไม่สามารถทำงานในขั้นต่อไปได้ ลักษณะมุ่งอนาคตนี้เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมหลายชนิด ทั้งพฤติกรรมส่วนตัว เช่น พฤติกรรมการรักษาสุขภาพอนามัย (รัตน ประเสริฐสม. 2526) พฤติกรรมการอดออม พฤติกรรมซื่อสัตย์ และพฤติกรรมการช่วยเหลือผู้อื่น เป็นต้น ด้านพฤติกรรมการทำงาน เช่น พฤติกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (Argan. 1985 : 3320-A) โดยการวางแผนระยะยาว การเอาใจใส่ต่องานที่ทำอย่างสม่ำเสมอ พฤติกรรมการให้รางวัลตนเอง และการตั้งเป้าหมายของตนเองเพื่อเพิ่มประสิทธิผลและความพึงพอใจในการทำงาน เป็นต้น

งานวิจัยที่เกี่ยวกับลักษณะมุ่งอนาคตนั้น โลท์ (Wright. 1971) ได้ทำการวิจัยลักษณะของยูวอาชญากร ผลการวิจัยปรากฏว่ายูวอาชญากรนั้นมีลักษณะมุ่งอนาคตต่ำกว่าเด็กปกติ แต่นักวิจัยไทย (ดวงเดือน พันธุมนาวิน และเพ็ญแข ประจันปัจฉิน. 2520 : 155) พบว่าการมุ่งอนาคตเพียงอย่างเดียวนั้นทำนายพฤติกรรมซื่อสัตย์ไม่ได้ ต้องพิจารณาเหตุผลเชิงจริยธรรมประกอบด้วย ดังนั้นจึงอาจคาดได้ว่าแม้ผู้บริหารโรงเรียนจะมีเหตุผลเชิงจริยธรรมสูง

ก็คงจะไม่เกิดพฤติกรรมที่น่าปรารถนาในการทำงานได้มากนัก แต่ถ้าผู้บริหารผู้นั้นมีลักษณะมุ่งอนาคตสูงด้วย ก็จะสามารถเพิ่มโอกาสที่จะเกิดพฤติกรรมที่ดีในการทำงานให้ดีขึ้นไปอีกได้

✓ จินตนา บิลมาศ และคนอื่น ๆ (2529 : 184 - 192) ได้ศึกษาคุณลักษณะของข้าราชการพลเรือนจากข้าราชการพลเรือนที่บรรจุใหม่และข้าราชการระดับกลางซึ่งทำงานราชการบริหารส่วนกลางและส่วนภูมิภาค สังกัด 12 กระทรวง จาก 13 จังหวัด จำนวน 1,253 คน ผลการวิจัยปรากฏว่า การพัฒนาลักษณะมุ่งอนาคตและการควบคุมตนเองในข้าราชการไทยนั้นมีความจำเป็น เพราะข้าราชการใหม่มีลักษณะมุ่งอนาคต และการควบคุมตนเองต่ำกว่าข้าราชการเก่า ทั้งนี้เพราะการทำงานราชการนั้นต้องอาศัยการอดใจรอได้เพื่อผลที่ดีกว่าในระยะยาว แต่ข้าราชการที่เข้ามาใหม่ ๆ นั้น อาจจะไม่มีข้อเรียกร้องในชีวิตที่ต้องรอคอยผลการกระทำของตนยาวนานเท่ากับการรอคอยผลในการทำงานราชการ ดังนั้นจึงควรมีการฝึกอบรมแนะนำหรือปฐมนิเทศเพื่อกระตุ้นให้มีการนำลักษณะมุ่งอนาคตซึ่งคาดว่าเป็นลักษณะที่มีอยู่ในตัวของข้าราชการใหม่บางคนแล้วนั้น ออกมาให้ได้มากที่สุด ทั้งนี้เพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดตามมาในอนาคต จากข้อเสนอแนะนี้ทำให้บุรุษ สักคัมณี (2532 : 52 - 154) ได้ทำการวิจัยเชิงทดลองเพื่อศึกษาวิธีการเสริมสร้างจิตลักษณะเพื่อพัฒนาพฤติกรรมการทำงานราชการ โดยใช้กิจกรรมมุ่งอนาคตและการควบคุมตนเอง เป็นกิจกรรมที่จัดกระทำกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นข้าราชการบรรจุใหม่สังกัดกระทรวงต่าง ๆ ที่ทำงานในกรุงเทพมหานคร จำนวน 120 คน โดยแบ่งการฝึกออกเป็น 3 รุ่น รุ่นละ 40 คน ก่อนการฝึกได้มีการวัดจิตลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง 7 ด้านคือ ความเชื่ออำนาจในตนเองทัศนคติต่อการทำงานราชการ ลักษณะมุ่งอนาคต และการควบคุมตนเอง สุขภาพจิต เหตุผลเชิงจริยธรรม และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กลุ่มตัวอย่างจะถูกสุ่มมาให้อยู่ในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยกลุ่มที่หนึ่งได้รับการฝึกการมุ่งอนาคตรวมกับการควบคุมตนเอง กลุ่มที่สองฝึกการมุ่งอนาคตอย่างเดียว กลุ่มที่สามฝึกการควบคุมตนเองอย่างเดียว และกลุ่มที่สี่เป็นกลุ่มควบคุมไม่ได้รับการฝึกแต่อย่างใด จากนั้นได้มีการวัดลักษณะมุ่งอนาคต และการควบคุมตนเอง 2 ครั้งคือ ครั้งแรกวัดทันทีหลังจากสิ้นสุดการฝึก และครั้งที่สองวัดหลังจากฝึกไปแล้วและกลับไปทำงานตามปกติได้ 3 เดือน ส่วนทัศนคติต่อการมุ่งทำงานราชการเพื่ออนาคตและพฤติกรรมการทำงานราชการ ได้ทำการวัดหลังจากได้รับการฝึก 3 เดือนไปแล้ว ผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้ที่ได้รับการฝึกลักษณะมุ่ง

อนาคตและการควบคุมตนเองมีปริมาณลักษณะมุ่งอนาคตและการควบคุมตนเองสูงกว่าผู้ไม่ได้รับการฝึก ผู้ที่ได้รับการฝึกทั้งลักษณะมุ่งอนาคตและการควบคุมตนเองมีลักษณะที่ได้รับการฝึกสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างเด่นชัด กลุ่มที่ได้รับการฝึก 2 ด้านให้ผลเท่าเทียมกับกลุ่มที่ได้รับการฝึกด้านเดียว การฝึกลักษณะมุ่งอนาคตให้ผลต่อทัศนคติต่อการทำงานราชการ เพื่ออนาคตและพฤติกรรมการทำงานมากกว่าการฝึกควบคุมตนเอง

จากเอกสารดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่าลักษณะมุ่งอนาคตนั้นเป็นสาเหตุของการอดได้รอได้ ซึ่งเป็นลักษณะที่ทำให้ผู้บริหารสามารถแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ในกาลเทศะที่เหมาะสม และเป็นประโยชน์ในระยะยาว สามารถวางแผนการกระทำพฤติกรรมที่ตนเองชอบหรือคิดเป็นนิสัย แต่อาจนำไปสู่โทษได้ ขณะเดียวกันก็สามารถที่จะควบคุมตนเองให้กระทำในสิ่งที่ควรกระทำได้ สิ่งเหล่านี้จะมีผลทำให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสม และจะนำไปสู่ประสิทธิผลได้

ดังนั้นการวิจัยนี้จึงคาดว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูง มีลักษณะมุ่งอนาคตสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำ

ทัศนคติต่องานกับพฤติกรรมการทำงาน

ทัศนคติคือจิตลักษณะประเภทหนึ่งของบุคคลที่เป็นความโน้มเอียงหรือความรู้สึกที่จะตอบสนองไปในทางชอบหรือไม่ชอบต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยเฉพาะ (Shaver. 1977 : 168) หรืออาจกล่าวได้ว่าทัศนคติเป็นความคิดเห็นของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ โดยมีอารมณ์เป็นส่วนประกอบ รวมทั้งความพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรมเฉพาะอย่างต่อบุคคล สิ่งของหรือสภาพการณ์ที่เกี่ยวข้อง

ทัศนคติของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้นประกอบด้วย 3 องค์ประกอบคือ (1) ความรู้เชิงประเมินค่า (Cognitive Evaluative Component) หมายถึง การที่บุคคลรับรู้เกี่ยวกับวัตถุ สิ่งของหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ รวมทั้งความเชื่อของบุคคลต่อสิ่งเหล่านั้นว่าดีหรือเลว มีประโยชน์หรือโทษมากน้อยเพียงใด (2) ความรู้สึกทางอารมณ์ (Affective Component) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลในลักษณะที่ชอบหรือไม่ชอบ พอใจหรือไม่พอใจต่อสิ่งนั้น การที่บุคคลรู้ว่าสิ่งใด

มีประโยชน์บุคคลจะรู้สึกชอบหรือรู้สึกทางบวกต่อสิ่งนั้น แต่ถ้ารู้ว่าสิ่งใดมีโทษบุคคลจะรู้สึกไม่ชอบเกลียดหรือรู้สึกลบต่อสิ่งนั้น (3) การมุ่งกระทำหรือความพร้อมกระทำ (Behavioral Intention Component) หมายถึง ความโน้มเอียงหรือความพร้อมที่บุคคลจะแสดงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับความรู้สึกของตน ซึ่งความโน้มเอียงนี้จะเกิดขึ้นโดยอาศัยจิตลักษณะอื่น ๆ ของบุคคล และลักษณะของสถานการณ์ประกอบด้วย (McGurie. 1969 : 155 - 156; shaver. 1977 : 168 - 170)

นอกจากองค์ประกอบทั้ง 3 ประการนี้แล้ว ทศนคติยังมีลักษณะสำคัญอีก 2 ประการคือ ทิศทาง (Direction) หมายถึง จะมีทิศทางไปในทางบวกหรือลบ ดีหรือเลว ชอบหรือไม่ชอบ และมีปริมาณ (Magnitude) คือความเข้มข้นหรือความรุนแรง เช่น อาจมีทศนคติต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดรุนแรงมาก และอีกสิ่งหนึ่งเบาบางขึ้นอยู่กับความสำคัญของสิ่งนั้น หรือความพัวพันของบุคคลต่อเรื่องนั้น (ดวงเดือน พันธมนาวิน. 2524 : 5 - 9)

ทางด้านทศนคติต่องานนั้น ประกอบด้วย 2 ส่วนคือ (1) ทศนคติต่อสภาพงาน และ (2) ทศนคติต่อพฤติกรรมการทำงาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ทศนคติต่อสภาพการทำงาน

โดยทั่วไปแล้วคำว่าความพอใจในการทำงาน คำว่าขวัญกำลังใจในการทำงานและคำว่าทศนคติที่ดีต่องานล้วนแล้วแต่เป็นคำที่ใช้แทนกันได้เสมอ เพราะมีความหมายคล้ายคลึงกัน อย่างไรก็ตาม หากจะมีการใช้ความหมายของคำว่าทศนคติที่ดีต่อสภาพการทำงานหรือความพอใจในการทำงานแล้ว จะหมายถึงประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล ทำที่หรือทศนคติต่องานในทางบวก (+) ถือว่ามีผลเท่ากับความพึงพอใจในการทำงานนั่นเอง ดังนั้นทศนคติที่ดีต่อสภาพการทำงานก็คือความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำเนื่องจากมีความรัก ความสนใจ ความกระตือรือร้น และความสนใจในการทำงานนั่นเอง

ทศนคติที่ดีต่อสภาพการทำงานหรือความพอใจในการทำงานนั้น ล็อก (Locke. 1967 : 1302) ได้แสดงให้เห็นว่าปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานก็คือเรื่องลักษณะของงาน เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การได้รับการยอมรับนับถือ ผลประโยชน์เกื้อกูล สภาพการทำงาน การนิเทศ

งาน เพื่อนร่วมงาน หน่วยงานและการจัดการ กาเซียล (Gaziel. 1986 : 623) ได้ทำการศึกษาองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในอิสราเอล ผลการวิจัยปรากฏว่า ความไม่พอใจในการทำงานเกิดจากระบบการให้รางวัล นโยบายและการบริหารงาน ตลอดจนความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ซึ่งมีอิทธิพลต่อผู้บริหารที่มีการศึกษามาก มากกว่าผู้บริหารที่มีการศึกษาน้อยกว่า ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพอใจในการทำงานคือ ความสำเร็จและคุณค่าของงานที่ทำ ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อผู้บริหารที่มีตำแหน่งสูง มากกว่าผู้บริหารที่อยู่ในตำแหน่งต่ำกว่า ลักษณะของโรงเรียนก็เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการพอใจในการทำงาน ผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในโรงเรียนใหญ่จะมีความพอใจในการทำงาน มากกว่าผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนเล็ก

ลักษณะชีวิตสังคมและภูมิหลังของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพอใจในการทำงานของผู้บริหาร โดยที่อายุมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพอใจในการทำงาน เพราะเมื่ออายุมากขึ้น บุคคลนั้นก็จะมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานมากขึ้น ทำให้ได้รับเงินเดือนและมีอำนาจมากขึ้น (Glenn, Taylor and Weaner. 1977 : 189 - 193)

ตำแหน่งหน้าที่การงานมีความสัมพันธ์กับความพอใจในการทำงาน โดยผู้บริหารที่มีตำแหน่งบริหารสูงจะมีความพอใจในการทำงานมากกว่าผู้บริหารที่มีตำแหน่งบริหารต่ำกว่า (Glenn, Taylor and Weaner. 1977 : 189 - 193; Gaziel. 1986 : 624) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ดิน ปรัชญาพฤทธิ์ (2527 : 20) และแอนเดอสัน กับคิง (Anderson and King. 1987 : 14) ที่พบว่าผู้บริหารที่มีตำแหน่งทางวิชาการสูงจะมีทัศนคติที่ดีต่องาน และทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในการทำงานสูงตามไปด้วย ซึ่งผลการวิจัยของชอ (Shaw. 1980 : 81) ก็ปรากฏว่าคณาจารย์หรือตำแหน่งของหัวหน้ากลุ่มมีผลต่อความสามารถในการทำงานของกลุ่มที่สุดด้วยเช่นกัน แต่ผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้นนี้ขัดแย้งกับผลงานวิจัยของสมภรณ์ พุยากรณ์ (2524 : ง - จ) และฮูลิน กับสมิธ (Hulin and Smith. 1965 : 209 - 216) ซึ่งปรากฏว่า ผู้บริหารที่มีตำแหน่งหน้าที่การงานสูง จะมีความพอใจในงานน้อยกว่าผู้บริหารที่มีตำแหน่งหน้าที่การงานต่ำกว่า

ทางการศึกษากับความพอใจในการทำงานนั้น ผลการวิจัยของเวียนอร์ (Weaner. 1978 : 255 - 258) ปรากฏว่า ผู้บริหารที่มีการศึกษามากจะมีความพอใจในการทำงานน้อยกว่าผู้บริหารที่มีการศึกษาน้อยกว่า ผลการวิจัยนี้ขัดแย้งกับผลการวิจัยของ กาเซียล (Gaziel. 1986 : 624) ซึ่งปรากฏว่าผู้บริหารที่มีการศึกษาสูงมีความพอใจในการทำงานมากกว่าผู้บริหารที่มีการศึกษาน้อยกว่า ส่วนเพศนั้นไม่มีความสัมพันธ์กับความพอใจในการทำงาน (Sauser and York. 1978 : 537 - 547; Gaziel. 1986 : 624)

สำหรับการวิจัยของไทยที่ระบุถึงทัศนคติต่อสภาพการทำงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานนั้น มีงานวิจัยเรื่องความแปลกแยกกับพฤติกรรมการทำงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานครของศักดิ์ชัย นิรัญทวี (2532 : 172) ปรากฏว่าครูที่มีทัศนคติที่ดีต่อสภาพงานจะมีพฤติกรรมที่มุ่งกระทำหน้าที่ในงานให้สูงไปด้วย และมีลักษณะพฤติกรรมปรับตัวให้สามารถทำงานแปลกใหม่ได้ ผลงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นสอดคล้องกับพฤติกรรมการยอมรับนวัตกรรมทางการเกษตรที่ นพณ์ สัมมา (2523 : 128) ได้ศึกษาเกษตรกรตำบลชลอแล อำเภอมะนัง จังหวัดยะลา จำนวน 152 คน และระบุว่า พฤติกรรมการยอมรับนวัตกรรมทางการเกษตรจะมีผลต่อเมื่อเกษตรกรมีทัศนคติที่ดีต่อการยอมรับนวัตกรรม รวมทั้งรู้ว่าหากกระทำตามที่จะประสบความสำเร็จในงาน

ทัศนคติต่อพฤติกรรมการทำงาน

เรื่องพฤติกรรมการทำงานนี้ นักวิชาการไทย (ดวงเดือน พันธุนาวิน. 2528 : 21 - 31) ได้พยายามให้ความหมายของคำนี้ โดยอาศัยงานวิจัยของตนเอง และการไปประมวลผลงานวิจัยของผู้อื่นมาประกอบ ซึ่งทำให้ได้พฤติกรรมที่พึงปรารถนาของข้าราชการ ซึ่งในที่นี้จะเรียกว่าพฤติกรรมการทำงาน อันหมายถึงพฤติกรรมการใช้ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในการทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม และประเทศชาติ มากกว่าประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง และรวมไปถึงการมีความมานะบากบั่นที่จะฝ่าฟันอุปสรรค ซึ่งมักจะเกิดจากการที่ทางราชการมีกฎระเบียบมาก หัวหน้าและเพื่อนร่วมงานที่มีความข้อยกเว้นในหน้าที่และงบประมาณที่จำกัด

ผลการวิจัยที่ใกล้เคียงกับพฤติกรรมการทำงานนี้ทั้งการวิจัยภาคสนามและการทดลองในห้องทดลอง ซึ่งผลการวิจัยที่ค้นพบคือ หากองค์กรใดมีสมาชิกที่มีทัศนคติทางลบอย่างมากต่อองค์กร จะทำให้เขามีความสนใจที่จะร่วมกิจกรรมขององค์กรน้อย และจะทำให้มีความพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นเหตุให้ผลการปฏิบัติงานของคนประเภทนี้ต่ำตามไปด้วย (Porter and Steers. 1973 : 151 - 176; Porter and others. 1976 : 87 - 98; Steers. 1977; Locke and others. 1970 135 - 158; Latham and Yaki. 1975 : 824 - 845) สำหรับการวิจัยในประเทศไทยนั้น ได้มีการวิจัยลักษณะของครูที่นักเรียนมีจริยธรรมสูง (บุญกอบ วิสมิตะนันท์. 2527 : 72) ได้ทำการศึกษานักเรียน 500 คน ในโรงเรียนประถมศึกษา ปรากฏว่าครูประถมศึกษาที่มีเด็กมีจริยธรรมสูงกว่านี้เป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดีต่อเด็กมากกว่า มีความรู้เกี่ยวกับวิธีอบรมสั่งสอนเด็กมากกว่า และเป็นผู้ที่เด็กนักเรียนพอใจรักใคร่ศรัทธาด้วย (ต่างรักใคร่พอใจ สนับสนุนและยอมรับซึ่งกันและกัน) และจากการวิจัยเรื่องคุณลักษณะของข้าราชการพลเรือน (จินตนา มิลมาศ และคนอื่น ๆ. 2529 : 163) ก็ปรากฏว่าพฤติกรรมการทำงานตรงกับตัวแปรเกี่ยวกับงานตรงกับอุปนิสัย ซึ่งงานวิจัยดังกล่าวมีข้อสรุปว่า ข้าราชการที่ทำงานตรงกับอุปนิสัยจะมีพฤติกรรมการทำงานดีกว่าข้าราชการที่ทำงานไม่ตรงกับอุปนิสัย งานวิจัยอีกเรื่องหนึ่งที่แสดงให้เห็นความสำคัญของทัศนคติที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานที่ดีก็คือ การวิจัยเรื่องความแปลกแยกกับพฤติกรรมการทำงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร (ศักดิ์ชัย นิรัญทวี. 2532 : 165) ซึ่งปรากฏว่าครูที่มีพฤติกรรมการทำงานที่ดีก็คือ ครูที่มีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มหรือเพื่อนร่วมงาน จึงทำให้เกิดความพึงพอใจและมีความมานะบากบั่นที่จะทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานนั้น ดังนั้นโรงเรียนใดก็ตามที่ผู้บริหารและครูต่าง ทำงานร่วมกัน และมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ก็ย่อมมีทัศนคติที่ดีต่อสภาพงานและพฤติกรรมการทำงานในโรงเรียน ทำให้สามารถทำงานที่มีประสิทธิภาพอันจะส่งผลให้ประสิทธิผลของโรงเรียนสูงขึ้นได้

จากการประมวลเอกสารและงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้นนั้น สามารถคาดคะเนได้ว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงนั้นมีผู้บริหารที่มีทัศนคติที่ดีต่องานมากกว่าผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพต่ำ

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับพฤติกรรมการทำงาน

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นจิตลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้บริหารเป็นหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์นั้นหมายถึงความปรารถนาที่จะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี พยายามแข่งขันกับมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standard of Excellences) หรือพยายามทำให้ดีกว่าบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นองค์ประกอบที่ผลักดันให้บุคคลต้องการมีสถานภาพที่สูงขึ้น มีความรับผิดชอบมากขึ้น มีความต้องการความสำเร็จสูงขึ้น (McClelland. 1953 : 110 - 111) ทั้งนี้โดยการทำงานอย่างมาเนบากันนั้น พันผ่อบุสรรคเพื่อที่จะให้การทำงานหรือการแก้ปัญหาบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของตนเอง

ตามทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแอตคินสัน (Atkinson. 1964 : 264) ได้กล่าวว่า สิ่งกระตุ้นหรือผลักดันให้บุคคลประกอบกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสามประการคือ (1) สิ่งใฝ่แน่วจิตใจเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วยแรงจูงใจที่จะมุ่งสู่ความสำเร็จ ความเข้มของความมุ่งมั่น หรือโอกาสที่จะประสบผลสำเร็จ และค่าของสิ่งล่อใจ (2) สิ่งใฝ่แน่วจิตใจเพื่อหลีกเลี่ยงความล้มเหลว ซึ่งประกอบด้วยแรงจูงใจที่จะหลีกเลี่ยงความล้มเหลว โอกาสที่จะประสบความล้มเหลว และค่าเฉลี่ยของสิ่งล่อใจที่เป็นเป้าหมายของความล้มเหลว และ (3) สิ่งช่วยภายนอกที่ทำให้อยากทำกิจกรรมนั้น

ทางด้านลักษณะของผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์นั้น มีผู้เสนอแนวความคิดไว้หลายแนวทาง เช่น แมคเคลแลนด์ (McClelland. 1969 : 104) กล่าวว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีลักษณะดังนี้ (1) มุ่งทำให้สำเร็จมากกว่าหลีกเลี่ยงความล้มเหลว (2) มุ่งเลือกทำสิ่งที่เป็นไปได้และเหมาะสมกับกำลังความสามารถของตน (3) คิดว่าทุกสิ่งจะสำเร็จลงได้ด้วยความตั้งใจจริงและทำงานจริงของตนมิใช่เพราะโอกาสและ/หรือสิ่งมหัศจรรย์ และ (4) ทำสิ่งใดเพื่อให้บรรลุตามมาตรฐานของตนโดยไม่หวังรางวัลหรือชื่อเสียง ส่วนเฮร์แมน (Hermans. 1970 : 353 - 363) ได้รวบรวมคุณลักษณะของผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้เช่นกัน แต่เขาจำแนกลักษณะต่าง ๆ ไว้ 10 ประการคือ (1) มีความทะเยอทะยานสูง (2) มีความคาดหวัง

ว่าตนจะประสบความสำเร็จอย่างมาก ถึงแม้ว่าผลจากการกระทำนั้นขึ้นอยู่กับโอกาส (3) มีความพยายามไปสู่สถานภาพที่สูงขึ้น (4) อดทนทำงานยากได้เป็นเวลานาน (5) เมื่องานที่กำลังทำอยู่ถูกขัดหรือถูกรบกวนจะพยายามทำต่อไปให้สำเร็จ (6) รู้สึกว่าเวลาไม่หยุดนิ่งและสิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (7) ดำเนินถึงเหตุการณ์ในอนาคตรวดเร็ว (8) เลือกเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถเป็นสำคัญ (9) ต้องการให้เป็นผู้รู้จักแก่ผู้อื่นโดยการทำงาน และ (10) พยายามปฏิบัติงานของตนได้ดีเสมอ

ลักษณะของผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์นั้น นอกเหนือจากที่จะแนกไว้โดยนักวิชาการทั้ง 2 ท่านดังกล่าวมาแล้วนั้น ผลจากการวิจัยที่ผ่านมายังได้เสนอข้อค้นพบที่น่าสนใจดังจะได้เสนอลักษณะเหล่านั้นประกอบผลการวิจัยดังต่อไปนี้ (1) ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะชอบสถานการณ์ที่ตนมีโอกาสดแสดงความสามารถในการแก้ปัญหา ทั้งนี้เพราะเขาจะรู้สึกพึงพอใจเมื่อประสบความสำเร็จ บุคคลประเภทนี้จะไม่ชอบสถานการณ์ที่ผลที่เกิดขึ้นขึ้นอยู่กับโอกาสหรือสาเหตุอื่นที่นอกเหนือจากการควบคุมของตน ดังเช่นการทดลอง ให้คนกลุ่มหนึ่งเลือกทำงานสองอย่างซึ่งมีโอกาสที่จะพบความสำเร็จเท่ากันคือ 1 ใน 3 โดยงานประเภทแรกเป็นงานрынลูกเต๋า ซึ่งถ้าลูกเต๋ายกขึ้นมาในสองหน้าที่กำหนดไว้ ผู้เรียนก็จะเป็นผู้ชนะ กับงานอีกประเภทหนึ่งคือให้แก้ปัญหาคณิตศาสตร์ที่มีความยากที่คนทั่ว ๆ ไปจะมีโอกาสทำได้สำเร็จ 1 ใน 3 เท่านั้น ภายในเวลาที่กำหนดให้ ผลจากการทดลองปรากฏว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะเลือกการแก้ปัญหานั้น ๆ ที่รู้ว่ามีโอกาสที่จะทำได้สำเร็จนั้นเสีย ๆ กับการрынลูกเต๋า การเลือกแก้ปัญหานั้นแสดงให้เห็นว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงนั้นจะเลือกทำงานที่ความสำเร็จขึ้นอยู่กับความสามารถและความพยายามของตนเอง มากกว่าที่จะเลือกงานประเภทเสี่ยงโชค (2) ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะตั้งเป้าหมายในการทำงานไว้ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เพื่อที่จะทำให้เขามั่นใจได้ว่า เขาสามารถจะบรรลุเป้าหมายที่เขาตั้งไว้ได้ และจะทำให้เขาได้รับความพึงพอใจ ถ้าตั้งเป้าหมายสูงเกินไปจะทำให้เขาไม่มีโอกาสทำได้สำเร็จ ซึ่งมีผลทำให้เขาไม่มีโอกาสได้รับความพึงพอใจจากการทำงาน เป้าหมายในการทำงานของผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงนี้จึงอยู่ในระดับกลาง ๆ โดยพิจารณาจากความสามารถที่แท้จริงของตนเองเป็นสำคัญ เช่น ในการทดลองให้เล่นเกมрынช่วง (นาถ พันธุมนาวัน. 2518) โดยผู้ที่เข้าเล่นเกมจะได้รับการชี้แจงว่า ใครจะยืนอยู่ห่างจากเป้าเท่าใดก็ได้ แต่เมื่อрынช่วงเข้า

เป้าก็จะได้คะแนนไม่เท่ากันคือ คนที่ยืนใกล้จะได้คะแนนน้อยและคะแนนจะเพิ่มขึ้นตามระยะทางที่ไกลออกไป ผลปรากฏว่า คนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะยืนในระยะกลาง ๆ ที่จะทำให้โอกาสในการโยนห่วงเข้าเป้านั้นมีมากพอสมควร ซึ่งเป็นลักษณะของการเสี่ยงอย่างสมเหตุสมผล ที่จะใช้ความสามารถของตนทำให้ได้รับความสำเร็จได้ และ (3) คนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงต้องการรู้ว่าตนทำงานได้ดีเพียงใด และต้องการข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่เป็นจริง นั่นคือต้องการรู้ว่าตนทำถูกหรือผิด ไม่ต้องการข้อมูลย้อนกลับในลักษณะที่ทำให้คนอื่นชื่นชอบ แต่ตนเองไม่ทราบว่าจะผลนั้นดีหรือไม่ เช่น ครูที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะพึงพอใจเมื่อทราบว่าเด็กที่ตนได้สอนไปนั้นได้สืบทอดความคิดและทัศนคติของตน มากกว่าที่จะพอใจเมื่อได้ยินหรือรับรู้ว่ามีคนชมว่าตนสอนดี นักเรียนชอบ หรือนักเรียนทำข้อสอบได้ดี ทั้งนี้เพราะความชอบของคนนั้นวัดได้ถูกต้องแน่นอนได้ยาก หรือการที่นักเรียนทำคะแนนสอบได้ดี แต่อีกไม่นานนักเรียนอาจจะลืมคำตอบนั้นเกือบหมด ดังนั้นคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจึงชอบผลย้อนกลับจากการกระทำของตนที่เห็นได้ชัดหรือวัดได้ เพื่อที่จะได้รู้ว่าการตัดสินใจของตนนั้นถูกหรือผิด สำเร็จหรือล้มเหลว เป็นต้น

ในการศึกษาพฤติกรรมของคนที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์นั้นมีข้อค้นพบมากมาย เช่น ในการเล่นเกมโยนห่วงนั้น คนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะเลือกจุดยืนเพื่อที่จะโยนห่วงไปสู่เป้าหมายในระยะกลาง ๆ แต่คนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำนั้นจะเลือกยืนใกล้หรือไกลจากเป้าหมายมากกว่า (นาถ พันธุมนาวัน. 2518) ส่วนในการเลือกอาชีพนั้นปรากฏว่า คนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง เลือกอาชีพที่เหมาะสมกับความสามารถของตนตามความเป็นจริง ส่วนคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำจะเลือกอาชีพที่ยากหรือสูงกว่าความสามารถของตนเอง (Mahone. 1960) นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยอื่นที่ชี้ให้เห็นความสำคัญของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่มีต่อความสำเร็จของงาน เช่น แมคเคลแลนด์ (McClelland. 1961; 1964, 1960) ได้ศึกษาพบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีอิทธิพลต่อความเจริญหรือความเสื่อมของเศรษฐกิจของประเทศชาติ ทั้งนี้เพราะผลจากการวิจัยปรากฏว่า ในประเทศที่มีประชากรที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จะมีความเติบโตทางเศรษฐกิจมากกว่าประเทศที่มีประชากรที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ ทั้งนี้เพราะ คนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีลักษณะที่กระตือรือร้น และมานะบากบั่นในการทำงาน อีกทั้งยังชี้ให้เห็นอีกด้วยว่าหัวหน้าที่มีประสิทธิภาพนั้น เป็นคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงนั้นจะทำงานได้ดีกว่าผู้ที่

มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ (Steers and Spencer. 1977; Winner and Kukla. 1970) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะพยายามทำงานให้เกิดผลสำเร็จ ในปัจจุบันเพื่อส่งผลถึงอนาคตได้ดีกว่าคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำก็เป็นได้ (Raynor. 1970) นั่นคือผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมุ่งอนาคตสูงด้วยนั่นเอง

อย่างไรก็ตาม แมคเคลแลนด์ (Schorth. 198- : 39 - 48; citing McClelland. 1985) ได้สรุปว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะทำงานได้ดีกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ เฉพาะในสถานการณ์ที่เป็นความยากปานกลางถึงงานนั้นง่ายหรือยากเกินไป ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไม่ว่าจะสูงหรือต่ำก็ทำงานได้ผลไม่ต่างกัน

สำหรับในประเทศไทยนั้นเท่าที่ได้มีการศึกษาวิจัยกันมานั้น ได้มีการศึกษาถึงความสัมพันธ์ของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับพฤติกรรมกล้าเสี่ยงและพฤติกรรมแพร่ขยายในกลุ่มผู้นำทางการเกษตร (นาถ พันธมนาวิน. 2518) พฤติกรรมการยอมรับนวัตกรรมทางการเกษตร (นาถ พันธมนาวิน. 2521; นพนธ์ สัมมา. 2523) และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับสัมฤทธิ์ผลในการเรียนวิทยาศาสตร์ (ประสาธ บันทังกูร. 2516) ซึ่งต่างได้ข้อสรุปที่ตรงกันว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมในการยอมรับนวัตกรรมทางการเกษตรสูง ซึ่งเป็นประโยชน์กับอาชีพของตนอย่างยิ่ง สำหรับที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนนั้นก็ปรากฏว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงเป็นผู้ที่มีความสามารถทางการเรียนสูงด้วย นอกจากนี้ ปราโมทย์ เจนการ (2523) ยังศึกษาพบว่ากลุ่มผู้ประกอบการนั้นมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าผู้เป็นลูกจ้างด้วย สำหรับด้านความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับประสิทธิผลของผู้บริหารนั้น ปรากฏว่าโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการใช้การศึกษาเพื่อพัฒนาชุมชนนั้น มีผู้บริหารที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่ประสบผลสำเร็จ (วิสุทธิ ราตรี. 2532 : 95 - 96)

จากเอกสารและงานวิจัยที่ประมวลมาข้างต้นนี้ พอสรุปได้ว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์กับสัมฤทธิ์ผลของงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานที่มีความยาก-ง่ายต่อการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้จึงคาดว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูง จะมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำ

ค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการกับประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล

คำว่าค่านิยม (Value) นี้มีผู้ให้ความหมายแตกต่างกันไป ทั้งนี้อาจจำแนกได้เป็น 2 พวกใหญ่ ๆ คือ นักสังคมวิทยาจะให้ความหมายของค่านิยมว่า เป็นลักษณะของบุคคล นั่นคือหมายถึงทัศนคติ ความสนใจ รวมทั้งความอยาก ความต้องการของบุคคล แต่นักจิตวิทยาจะให้ความหมายของค่านิยมว่าเป็นลักษณะของสังคม และมีไว้เพื่อกำหนดให้เกิดประโยชน์ในการอยู่ร่วมกันของมนุษย์ ค่านิยมเป็นสภาพทางสังคม ซึ่งอยู่ภายนอกตัวบุคคล และอาจจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลได้มาก ดังนั้นในความหมายนี้จึงหมายถึงกฎเกณฑ์ทางสังคม ระเบียบและประเพณีนิยมของแต่ละหมู่เหล่า บุคคลเกิดมาก็จะพบสิ่งเหล่านี้รออยู่ในสังคมของตน บุคคลมีความจำเป็นต้องเรียนรู้และยอมรับกฎเกณฑ์เหล่านี้ เพื่อจะอยู่ในสังคมนั้นต่อไป (ดวงเดือน พันธุมนาวิน. 2523 : 29 - 47)

ความหมายของค่านิยมนี้นักวิชาการหลาย ๆ ท่านได้ให้เสนอไว้คล้ายคลึงกันว่า หมายถึงความสนใจของคนในสังคมว่าจะใฝ่หาปฏิบัติหรือนำปราชญ์ และ/หรืออะไรไม่นำปราชญ์ (Suntaree Komin. 1978 : 273; citing Rokeach. 1973 : 3 - 5; Zavalloni. 1980 : 74)

✓ สนิท สมักรการ (2522 : 423) ให้ความหมายของค่านิยมว่าเป็นระบบความชอบพิเศษ และแนวความคิดว่าอะไรน่าประพฤติปฏิบัติมากกว่าอย่างอื่น ดังนั้นค่านิยมจึงมักจะสอดคล้องไปกับพฤติกรรมของบุคคล เพราะความคิดปกติแล้ว คนย่อมกระทำการต่าง ๆ ไปตามสิ่งที่ตนเห็นว่าควรกระทำ น่ากระทำหรือที่เราชอบ มากกว่าสิ่งที่เราเห็นว่าไม่ชอบ ไม่ควร เว้นแต่คนที่มีปัญหาทางด้านบุคลิกภาพ หรือสุขภาพจิตซึ่งบางครั้งอาจกระทำการต่าง ๆ ไปในทางที่ขัดแย้งกับทัศนคติหรือค่านิยมของตนเองได้

คำอีกคำหนึ่งที่มีมักจะพบในการศึกษาเรื่องค่านิยมก็คือ ระบบค่านิยม ซึ่งหมายถึงการวัดระดับความสำคัญของค่านิยมของบุคคล และสังคมซึ่งเปรียบเสมือนพิมพ์เขียวที่จะกำหนดชุดของกิจกรรมที่บุคคลจะปฏิบัติตามลำดับของสิ่งที่ตนให้ความสำคัญ (Suntaree Komin. 1978 : 274; citing Rokeach. 1973 : 5)

ค่านิยมมีความสำคัญต่อพฤติกรรมของบุคคลเป็นอย่างมาก เพราะค่านิยมจะเป็นเครื่องตัดสินใจ กำหนดหรือผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในแง่บวกในทางใดทางหนึ่ง ค่านิยมจึงเป็นพลังซ่อนเร้นอยู่ภายในพฤติกรรมของบุคคล (อานันต์ พงศ์เสาวภาคย์. 2529 : 1) นอกจากนี้ ค่านิยมยังใช้ทำนายพฤติกรรมได้ดีกว่าทัศนคติอีกด้วย (Suntaree Komin. 1977 : 567 - 595)

／ สุนทรี โรมิน (Suntaree Komin. 1978 : 290) ได้ทำการศึกษาค่านิยมของสังคมไทยจากกลุ่มตัวอย่างชาย-หญิง จำนวน 2,496 คน ผลการวิจัยปรากฏว่าคนไทยจัดอันดับความสำคัญของค่านิยมด้านความทะเยอทะยาน หรือความมุ่งมั่นในการทำงาน (Ambitious, Hard-Working) เอาไว้ในอันดับที่ 23 ทั้งเพศชายและเพศหญิง ซึ่งอันดับที่จัดเป็นอันดับท้ายสุดที่ได้สำรวจมา ซึ่งแสดงว่าคนไทยให้ความสำคัญในการมุ่งมั่นทำงานน้อยมาก

ในแวดวงการศึกษาได้มีการจัดอันดับความสำคัญของงานการบริหารโรงเรียนตามลำดับดังนี้คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจกรรมนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน (คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2528) ซึ่งมีผู้เปรียบเทียบความสำคัญของงานดังกล่าวไว้ว่า งานวิชาการเป็นหัวใจงานธุรการเป็นสมอง งานประชาสัมพันธ์โรงเรียนหรือความสัมพันธ์กับชุมชนเป็นใบหน้า และงานอาคารสถานที่เป็นอาคารของโรงเรียน ซึ่งแต่ละงานจะทำหน้าที่แตกต่างกันออกไป แต่ส่วนที่เป็นหลักก็คือ งานวิชาการซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุดของโรงเรียน โรงเรียนจะขาดส่วนอื่นไปบ้างก็ไม่ทำให้โรงเรียนมีส่วนเสียมากนัก แต่ถ้าหากโรงเรียนไม่มีการเรียนการสอน หรือสอนไม่ตรงตามหลักสูตรหรือจุดมุ่งหมายของหลักสูตร นับว่าเป็นความบกพร่องอย่างมาก งานโรงเรียนเป็นงานบริการแก่ผู้เรียน ดังนั้นในการดำเนินการในโรงเรียนที่ดีจึงควรปรับปรุงการสอนให้มีประสิทธิภาพ (สมหมาย สร้อยนาคพงษ์. 2527 : 6)

งานวิชาการถือว่าเป็นงานหลักของโรงเรียน ส่วนงานด้านอื่น ๆ นั้นเป็นงานสนับสนุนที่จะช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานหลักให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นสมิท และคนอื่น ๆ (นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์. 2527 : 13; อ้างอิงมาจาก Smith and others. 1961 : 170) จึงได้เสนอให้ผู้บริหารใช้เวลากับงานแต่ละประเภทดังนี้คือ งานบริหารวิชาการ ร้อยละ 40 งานบริหารบุคลากร และงานบริหารกิจกรรมนักเรียน ทั้งสองด้านนี้ให้ใช้เวลาในแต่ละด้านร้อยละ 20

ส่วนงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน งานบริหารการเงิน งานบริเวณอาคารสถานที่ และงานธุรการ บริหารทั่วไป ทั้งสี่ด้านนี้ให้ใช้เวลาในแต่ละด้านร้อยละ 5

การบริหารงานวิชาการนั้น หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนที่เกี่ยวกับการปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอนนักเรียนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพมากที่สุด (ภิญโญ สาร. 2519 : 22; พวงรัตน์ วิเวกานนท์. 2526 : 13 - 21) เพราะงานวิชาการ นั้นเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของการศึกษาโดยตรง เพราะเป็นงานที่ส่งผลโดยตรงถึงตัว นักเรียน ซึ่งได้แก่ งานการสอน หลักสูตร วัสดุอุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล งานกิจกรรมนักเรียน รวมทั้งงานส่งเสริมให้ครูมีความสามารถที่จะสอนนักเรียนให้ดีขึ้นอีกด้วย (อาคม จันทสุนทร. 2529 : 19 - 21) ดังนั้นการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจึงน่า จะเป็นการบริหารที่นำไปสู่การสร้างคุณภาพของการเรียนการสอน อันได้แก่ การจัดการเรียน การสอนที่ถูกต้อง และครบถ้วนตามหลักสูตร (อ้อม ประนอม. 2528 : 17) และสร้าง บรรยากาศในโรงเรียนให้เป็นบรรยากาศทางวิชาการ โดยการให้เวลาและความสำคัญกับงาน วิชาการเป็นอันดับแรก (สุรศักดิ์ หลาบมาลา. 2529 : 42)

ถึงแม้ว่าความสำคัญของวิชาการจะอยู่ที่หลักสูตร เอกสารประกอบหลักสูตรและการนำ เทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการเรียนการสอนก็ตาม แต่หลักสูตรจะเป็นไปตามความมุ่งหมาย ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับครูเป็นสำคัญ และครูจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพียงใดก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการอำนวยความสะดวก การสอนได้ (Director of Instruction) ให้ความสำคัญแก่งานวิชาการเป็นอันดับแรก ในการบริหารโรงเรียน มีความเป็นผู้นำทางวิชาการในโรงเรียน กระตุ้นเตือนให้คำแนะนำใน ด้านการเรียนการสอนแก่ครู ให้ครูมีความสนใจในการหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ สิ่งที่เขาควรมองได้ ก็คือผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร แผนการสอน คู่มือครู แบบเรียน ห้องสมุดโรงเรียน การวัดผลการศึกษาให้ก้าวหน้าทันสมัยอยู่เสมอ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ ต่อผู้บริหารในการปรับปรุงการเรียนการสอน (สมหมาย สร้อยนาคพงษ์. 2527 : 7 - 8; อาคม จันทสุนทร. 2529 : 19 - 21)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการนั้น สารัช ไชยรักษ์ (2526 : ง - จ) ได้ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนของกลุ่มประชากรที่เป็นผู้อำนวยการ การประถมศึกษา จังหวัด 73 คน ผู้ทรงคุณวุฒิ 146 คน ผู้แทนข้าราชการครูในคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด 219 คน ผลการวิจัยปรากฏว่าทุกฝ่ายที่กล่าวมาข้างต้นจัดลำดับความสำคัญของงานวิชาการอยู่ในอันดับที่ 1 คือ ให้ความสำคัญกับงานวิชาการมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคนอื่น ๆ (2529 : 8) ส่วน คง โพธิ์บัณฑิต (2518 : บทคัดย่อ) และสมักร หนูไพโรจน์ (2518 : บทคัดย่อ) ซึ่งศึกษาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคใต้ตามลำดับนั้น ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญแก่งานทางวิชาการมากเช่นกัน จิระ สิริ (2520 : จ) ได้ศึกษาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 12 ผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาให้ความสำคัญแก่งานวิชาการน้อย เพราะจัดอันดับความสำคัญของการบริหารงานโดยให้ความสำคัญแก่งานธุรการ งานบริหารบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานวิชาการ และงานความสัมพันธ์กับชุมชนตามลำดับ

ธีระ รุญเจริญ และประพันธ์ สุริหาร (2521 : 1 - 6) ได้ศึกษาบทบาทที่เป็นจริงและบทบาทที่น่าจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยปรากฏว่าผู้บริหารปฏิบัติงานด้านหลักสูตรและการสอนในระดับต่ำ ซึ่งผลการวิจัยที่ได้จัดเรียงเกี่ยวกับการวิจัยของเมลตัน (Melton. 1971 : 39 - 43) ซึ่งศึกษาบทบาทที่เป็นจริง และบทบาทที่น่าจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญและปฏิบัติงานด้านหลักสูตรและการสอนมากที่สุด ดาวเรือง รัตนิน (2518 : บทคัดย่อ) ได้สรุปข้อค้นพบจากงานวิจัยของตนเองว่า งานวิชาการจะชี้ให้เห็นถึงคุณภาพและประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาของหน่วยงานนั้น

จากเอกสารและงานวิจัยที่ได้เสนอมาข้างต้นนี้ แสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญแก่งานทางด้านวิชาการของผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาว่าบุคคลเหล่านี้ให้ความสำคัญแก่งานด้านวิชาการมาก นั่นคือมีค่านิยมในด้านวิชาการ และงานวิชาการนั้นก็มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน โรงเรียนใดที่มีผู้บริหารที่ให้ความสำคัญแก่งานวิชาการ บรรยากาศในโรงเรียน

มีความเป็นวิชาการมาก โรงเรียนนั้นก็จะมีประสิทธิผลสูง ทั้งนี้เพราะเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลนั้น ส่วนใหญ่วัดจากผลผลิต คือ ความสามารถในการเรียนรู้ของนักเรียนนั่นเอง

การที่ผู้บริหารมีค่านิยมทางวิชาการจะทำให้ผู้บริหารทำงานโดยให้ความสำคัญแก่กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการมาก ยิ่งผู้บริหารที่มีค่านิยมทางวิชาการมากกว่างานบริหารด้านอื่น ๆ มากเท่าใด ก็จะมีเลือกจากทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการมากกว่ากิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารด้านอื่น ๆ มากขึ้นเท่านั้น และจากการที่เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลซึ่งในการวิจัยครั้งนี้มาจากเกณฑ์การคัดเลือกโรงเรียนเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน ก็ให้ความสำคัญกับงานวิชาการมาก ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้จึงคาดว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการสูงจะทำงานให้มีประสิทธิผลสูงกว่าผู้บริหารที่มีค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการต่ำกว่า

จิตลักษณะที่สำคัญต่อพฤติกรรมการทำงาน

จิตลักษณะที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ถ้าพึงจะอาศัยจิตลักษณะใดจิตลักษณะหนึ่งแต่เพียงด้านเดียวมาทำนายพฤติกรรมการทำงานอันจะส่งผลต่อประสิทธิผลของงานให้แม่นยำคงไม่ได้ ดังจะเห็นได้ว่าในทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรมนั้นกล่าวถึงจิตลักษณะไว้ 8 ด้าน ซึ่งล้วนแต่ทำนายพฤติกรรมได้หลายประเภท ซึ่งถ้าเป็นพฤติกรรมการทำงานที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลของงานนั้น ก็ต้องอาศัยจิตลักษณะหลายด้านมาประกอบกัน ดังเช่นที่ปรากฏในงานวิจัยดังต่อไปนี้

จินตนา บิลมาศ และคนอื่น ๆ (2529 : 194) ได้ศึกษาคุณลักษณะของข้าราชการพลเรือน ผลการวิจัยปรากฏว่าพัฒนาत्मะมุ่งอนาคต และการควบคุมตนเองในผู้ที่มีลักษณะอื่น ๆ สูง คือ เหตุผลเชิงจริยธรรม ทักษะต่อการทำงานราชการ ความเชื่ออำนาจในตน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และสุขภาพจิต เพื่อให้ครบองค์ประกอบที่จะนำไปสู่การเกิดพฤติกรรมที่น่าปรารถนาและละเว้นพฤติกรรมที่ไม่น่าปรารถนาในหมู่ข้าราชการได้ผลแน่นอนขึ้น เพราะลักษณะมุ่งอนาคต และการควบคุมตนเอง กับจิตลักษณะต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วนั้นจะร่วมกันส่งผลถึงพฤติกรรมที่พึงปรารถนาของข้าราชการได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ บุญรับ ศักดิ์มณี (2532 : 116 - 149) ที่ปรากฏว่า การฝึกมุ่งอนาคตและการควบคุมตนเองจะได้ผลดีกับผู้ที่มีความพร้อมทางจิตใจมากกว่า

พวกที่ไม่มีความพร้อมทางจิตใจ ซึ่งความพร้อมทางจิตใจในที่นี้ดูจากจิตลักษณะ 5 ประการคือ เหตุผลเชิงจริยธรรม ทศนคติต่อการทำงานราชการ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความเชื่ออำนาจในตน และสุขภาพจิต

วิสุทธิ ราตรี (2532 : 39 - 102) ได้ใช้จิตลักษณะ 4 ด้านคือ ความเชื่ออำนาจในตน การมุ่งอนาคต แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และเหตุผลเชิงจริยธรรม มาเป็นตัวทำนายความสำเร็จของโรงเรียนในโครงการการศึกษาเพื่อพัฒนาหมู่บ้านในเขตชนบทยากจน ผลการวิจัยปรากฏว่า ความเชื่ออำนาจในตนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับลักษณะมุ่งอนาคต และลักษณะมุ่งอนาคตก็มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ นั่นคือ หากบุคคลมีลักษณะมุ่งอนาคตสูงก็จะมี ความเชื่ออำนาจในตน และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงด้วย และผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงจะมีความเชื่ออำนาจในตนสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และความเชื่ออำนาจในตนเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญในการจำแนกผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ เรย์เนอร์ (Raynor. 1970) ซึ่งปรากฏว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์กับลักษณะมุ่งอนาคต ทั้งนี้เป็นเพราะคนที่มีความเชื่ออำนาจในตนสูงจะพยายามทำงานให้เกิดผลสำเร็จในปัจจุบันเพื่อส่งผลถึงอนาคตได้ดีกว่าคนที่มีความเชื่ออำนาจในตนต่ำ

รัตนา ประเสริฐสม (2526) และเลฟคอต (Lefcourt. 1980 : 209 - 210) ทำการวิจัยได้พบว่า ผู้ที่มีความเชื่ออำนาจในตนสามารถอดใจรอได้ มากกว่าผู้ที่เชื่ออำนาจภายนอกตน นั่นแสดงว่าผู้ที่มีความเชื่ออำนาจในตนจะมีลักษณะมุ่งอนาคตมากกว่าผู้ที่มีความเชื่ออำนาจภายนอกตนนั่นเอง ซึ่งสอดคล้องกับการประมวลผลการวิจัยของ สตริกแลนด์ (Strickland. 1977 : 233 - 252) ซึ่งปรากฏว่า คนที่เชื่ออำนาจในตนจะมีความเชื่อในตนเอง อดทนต่องานหนัก อดใจรอได้ และเข้ากับคนอื่นได้ดีกว่าผู้ที่เชื่ออำนาจภายนอกตน และเมื่อประสบความล้มเหลว ผู้ที่เชื่ออำนาจในตนจะเชื่อว่าเป็นเพราะใช้ความพยายามน้อยเกินไป และมีแนวโน้มที่จะใช้ความพยายามมากขึ้น ซึ่งเมื่อเชื่อมโยงข้อค้นพบดังกล่าวกับความเห็นของนักวิชาการไทย ซึ่งให้ความเห็นบนพื้นฐานข้อค้นพบจากงานวิจัยเช่นเดียวกันว่า ความเชื่ออำนาจในตนเป็นจิตลักษณะอย่างหนึ่งที่มียุทธศาสตร์ทำให้บุคคลทำตามทัศนคติหรือความรู้สึกที่มีต่อพฤติกรรมที่พึงปรารถนา (ดวงเดือน พันธุมนาวิน. 2526 : 13) ทั้งนี้เพราะคนที่มีความเชื่ออำนาจในตนนี้เล็งเห็นว่าภาระกระทำ

ของตนเองจะทำให้เกิดผลตามที่ตนคาดหวังไว้ได้ ดังนั้นคนที่มีความเชื่ออำนาจในตนจึงลงมือกระทำตามความคิดที่ของตนเห็นว่าดีอย่างมีเหตุผล โดยไม่รอขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น ซึ่งต่างจากผู้ที่เชื่ออำนาจภายนอกตนที่มักจะคิดว่าผลที่ตนต้องการนั้นเกิดจากปัจจัยอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ความสามารถและความพยายามของตน

กรณีของผู้บริหารโรงเรียนนั้น ปรากฏว่าความเชื่ออำนาจในตนมีบทบาทร่วมกับทัศนคติต่อการทำงานด้วย ทั้งนี้เนื่องจากการที่บุคคลสมัครเข้ารับราชการในหน้าที่ครูจนก้าวขึ้นมาเป็นตำแหน่งผู้บริหารนั้น เขาย่อมจะต้องรับรู้ถึงประโยชน์อันพึงมีพึงได้จากการทำงานในหน้าที่นั้นมาก่อนที่จะสมัคร ถึงแม้ว่าอาจจะเห็นว่าสิ่งที่ตนเป็นปัญหายุ่งยากก็เชื่อว่าไม่ใช่สิ่งที่อยู่เหนือความสามารถของตนที่จะควบคุมได้ จึงยังคงเลือกที่จะรับราชการในหน้าที่ผู้บริหารโรงเรียนต่อไป ไม่ออกไปประกอบอาชีพอย่างอื่น ดังนั้นถ้าผู้บริหารคนใดยังมีความเชื่อว่าตนสามารถควบคุมสถานการณ์เพื่อให้ได้ประโยชน์ที่ตนต้องการในอาชีพผู้บริหารได้มาก ผู้บริหารผู้นั้นจะยังมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานในหน้าที่ผู้บริหารตามไปด้วย ดังผลงานวิจัยของจินตนา บิลมาศ และคนอื่น ๆ (2529) ที่ปรากฏว่าความเชื่ออำนาจในตนมีความสัมพันธ์กับทัศนคติการทำงานราชการเท่ากับ .44 ($P < .05$) ในข้าราชการที่ทำงานมานาน และเท่ากับ .37 ($P < .05$) ในข้าราชการกลุ่มที่บรรจุใหม่ นอกจากนี้ทัศนคดียังมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจที่สมัคร เพราะคนที่มีทัศนคติที่ดีต่องานจะบากบั่นอดทนพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายมากกว่าคนที่ทัศนคติไม่ดีต่องานอีกด้วย

ศักดิ์ชัย นิรัญทวี (2532 : 167) รายงานว่า ความเชื่ออำนาจในตนมีความสัมพันธ์กับจิตลักษณะอื่น ๆ และพฤติกรรมการทำงานสูงมาก บุคคลที่มีความเชื่ออำนาจในตนสูง ขณะที่จิตลักษณะอื่น ๆ ต่ำ จะมีพฤติกรรมการทำงานสูงกว่าบุคคลที่มีจิตลักษณะอื่น ๆ สูง ขณะที่ความเชื่ออำนาจในตนต่ำ นอกจากนั้นความเชื่ออำนาจในตนยังมีความสัมพันธ์ทางลบกับสุขภาพจิต นั่นคือผู้ที่มีความเชื่ออำนาจในตนสูงจะมีปัญหาสุขภาพจิตน้อยกว่าผู้ที่มีความเชื่ออำนาจในตนต่ำ (จินตนา บิลมาศ และคนอื่น ๆ. 2529; McIntyre. 1984 : 235 - 238; citing Efran. 1971 : 619 - 640; Butterfield. 1964 : 298 - 311; Rotter. 1966 : 1 - 28; Tolar and Resnikoff. 1982 : 426 - 430; Watson. 1967 : 593 - 597; Feather. 1968 : 110 - 119; Platt and Eisenman. 1968 : 121 - 128;

Goss and Marisko. 1970 : 189 - 192; Hountras and Scharf. 1970 : 95 - 100; Kyriacou and Sutcliffe. 1980 : 73 - 82) ผลการวิจัยเหล่านี้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ โรส (Rose. 1987 : 1369-A) ซึ่งได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความท้อแท้กับความเชื่ออำนาจในตนของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในชนบท 99 คน โดยใช้แบบสำรวจความท้อแท้ของแมสลาต (Maslach) และแบบวัดความเชื่ออำนาจในตน-นอกตนของรอตเตอร์ (Rotter) ผลการวิจัยปรากฏว่า องค์ประกอบของความท้อแท้ด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์ (Emotional Exhaustion) และด้านการสูญเสียความสัมพันธ์ส่วนบุคคล (Depersonalization) และการควบคุมตนเองของครูมีความสัมพันธ์กันทางบวก ผู้ที่มีความอ่อนล้าทางอารมณ์ และสูญเสียความสัมพันธ์ส่วนบุคคลมากจะมีความโน้มเอียงที่จะเชื่ออำนาจภายนอกตน และองค์ประกอบของความท้อแท้ทั้ง 2 ด้านดังกล่าวข้างต้น ยังมีความสัมพันธ์กับสภาพภาพสมรสอีกด้วย ส่วนองค์ประกอบของความท้อแท้ทางด้านความไม่สมหวังในผลสำเร็จของตน (Personal Accomplishment) นั้นมีความสัมพันธ์กับความเชื่ออำนาจภายนอกตนและเพศของครู ส่วนทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างสุขภาพจิตกับการควบคุมตนเอง ซึ่งเป็นส่วนประกอบหนึ่งในลักษณะการมุ่งอนาคตนั้น งานวิจัยของบาบารา (Babara. 1987 : 1157-A) ซึ่งได้ศึกษาครูโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐเพนซิลวาเนีย (Pennsylvania) สหรัฐอเมริกา 42 แห่ง กลุ่มตัวอย่าง 220 คน ปรากฏว่าความท้อแท้ การควบคุมตนเอง และความเครียดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมนั้น มีความสัมพันธ์กันทางบวกทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างสุขภาพจิตกับทัศนคตินั้น ปรากฏว่า มีความสัมพันธ์กันในทางลบ นั่นคือครูที่มีความพอใจในงานมากจะมีสุขภาพจิตดี แต่ครูที่มีความพอใจในงานน้อยจะมีสุขภาพจิตไม่ดี (Kyriacou and Sutcliffe. 1979 : 89 - 96)

จากเอกสารข้างต้นแสดงว่า จิตลักษณะด้านความเชื่ออำนาจในตน มุ่งอนาคต ทัศนคติต่องาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และสุขภาพจิตมีความสัมพันธ์กัน โดยที่ความเชื่ออำนาจในตน มุ่งอนาคต ทัศนคติต่องาน และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะมีความสัมพันธ์กันในทางบวก แต่สัมพันธ์กับสุขภาพจิตในทางลบ นั่นคือผู้ที่มีความเชื่ออำนาจในตนสูง จะมีการมุ่งอนาคตสูง มีทัศนคติที่ดีต่องาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง และสุขภาพจิตดี ส่วนผู้ที่มีความเชื่ออำนาจในตนต่ำจะมีการมุ่งอนาคตต่ำ ทัศนคติไม่ดีต่องาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ และสุขภาพจิตไม่ดี

เอกสารที่เสนอความสัมพันธ์ของตัวแปรจิตลักษณะนี้ ไม่ได้กล่าวถึงตัวแปรค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการ เนื่องจากเป็นตัวแปรใหม่ที่เกิดขึ้นใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แต่จากเอกสารที่นำเสนอในตอนที 1 และเกณฑ์การประเมินโรงเรียนพระราชทานจะเห็นว่าให้ความสำคัญต่องานทางวิชาการมาก ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้จึงคาดว่า ผู้บริหารที่มีค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการสูงจะสามารถนำโรงเรียนให้มีประสิทธิผลสูงกว่าผู้บริหารที่มีค่านิยมทางวิชาการต่ำกว่า และตัวแปรทางด้านจิตลักษณะสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนได้ โดยที่ตัวแปรความเชื่ออำนาจในตนจะมีอำนาจในการพยากรณ์ได้สูงสุด ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความเชื่ออำนาจในตนสูง มุ่งอนาคตสูง มีทัศนคติที่ดีต่องาน ค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการสูง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง สุขภาพจิตดี หรือมีจิตลักษณะดังกล่าวสูงพร้อม ๆ กันหลายด้าน สามารถบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิผลสูงกว่าผู้บริหารที่มีความเชื่ออำนาจในตนต่ำ มุ่งอนาคตต่ำ มีทัศนคติที่ไม่ดีต่องาน ค่านิยมเกี่ยวกับการวิชาการต่ำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ สุขภาพจิตไม่ดี หรือมีจิตลักษณะดังกล่าวต่ำพร้อม ๆ กันหลายด้าน

ตอนที่ 4 ทฤษฎีผู้นำกับประสิทธิผลของกลุ่มและจิตลักษณะของผู้นำ

ในการทำงานใด ๆ ก็ตาม เป้าหมายที่บุคคลหรือหน่วยงานต้องการก็คือ ต้องการให้งานที่ทำนั้นมีประสิทธิผลสูง หากงานที่ทำนั้นยังไม่มีประสิทธิผลเท่าที่ควรก็พยายามหาสาเหตุที่ทำให้งานนั้นไม่มีประสิทธิผล หรือหาวิธีที่จะเพิ่มประสิทธิผลของงาน ดังนั้นจึงได้มีการทำการศึกษาวิจัยเพื่อหาสาเหตุและวิธีการกันอย่างกว้างขวาง และเกิดเป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงสิ่งที่เป็นสาเหตุของการด้อยประสิทธิผล และวิธีการเพิ่มประสิทธิผลของงานขึ้นมากมายหลายทฤษฎี ซึ่งทฤษฎีที่ได้รับความนิยมกันในประเทศก็คือทฤษฎีผู้นำกับประสิทธิผลของกลุ่ม ซึ่งเสนอโดยฟีดเลอร์ และทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม ซึ่งเป็นที่นิยมกันในหมู่นักการศึกษาไทย ผลจากการวิจัยของทั้ง 2 ทฤษฎีนี้มีมากมาย ดังที่ได้นำเสนอไปแล้วในตอนที 2 และ 3 ตัวแปรในทฤษฎีทั้ง 2 นี้ต่างก็สามารถทำนายประสิทธิผลในการทำงานได้ ดังนั้นเพื่อให้สามารถทำนายประสิทธิผลของการทำงานให้ได้มากขึ้น จึงมีการนำตัวแปรใน 2 ทฤษฎีนี้มาร่วมกันทำนายประสิทธิผลของงาน งานวิจัยที่นำตัวแปรใน 2 ทฤษฎีนี้มาร่วมกันทำนายประสิทธิผลของงานกลุ่มมีดังต่อไปนี้

Chemers และคนอื่น ๆ (Chemers; Rhodewalt and Wysocki. 1985 : 628 - 635) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความเครียดในการทำงาน โดยจำแนกผู้วิจัยของฟีดเลอร์กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้บริหารในมหาวิทยาลัยจำนวน 51 คน โดยสอบถามเกี่ยวกับจิตลักษณะแอลพีซีสภาวะการณของกลุ่ม การรับรู้ความเครียดเกี่ยวกับงาน สุขภาพทางกายและสุขภาพทางจิตใจผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีที่เหมาะสมกับสภาวะการณของกลุ่ม จะมีความเครียดในการทำงานน้อย มีปัญหาทางด้านสุขภาพร่างกาย และการหยุดงานน้อยกว่าผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีไม่เหมาะสมกับสภาวะการณของกลุ่ม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของชาวญี่ปุ่น (Shirakashi. 1988) ซึ่งได้ศึกษาผู้จัดการชาวญี่ปุ่นโดยใช้ความวิตกกังวลเป็นตัวแปรตาม

ต่อมา Chemers และคนอื่น ๆ (Chemers; Hill and Sorod. 1986 : 2 - 9) ได้ศึกษาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในสหรัฐอเมริกา จำนวน 464 คน โดยใช้แบบวัดแอลพีซี แบบวัดโครงสร้างงานของกลุ่ม และแบบวัดอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ ของฟีดเลอร์ รวมทั้งแบบวัดความเครียดในการทำงานของ ฟีดเลอร์ และคนอื่น ๆ และทำการตรวจสอบสุขภาพร่างกายของผู้บริหารด้วยวิธีการทางการแพทย์ สำหรับสุขภาพจิตนั้นใช้แบบวัดของแลคเนอร์ (Lagner) ผลการวิจัยปรากฏว่า อาจารย์ใหญ่ที่มีจิตลักษณะแอลพีซีที่เหมาะสมกับสภาวะการณของกลุ่ม จะมีความเครียดเกี่ยวกับการทำงานน้อยกว่าผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีไม่เหมาะสมกับสภาวะการณของกลุ่ม อีกทั้งมีสุขภาพกายและจิตดีกว่าผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีไม่เหมาะสมกับสภาวะการณของกลุ่มอีกด้วย ส่วนผลงานวิจัยของ เจ็ดหล้า สุนทรวิภาต (2534 : 167 - 168) ปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับงานวิจัยข้างต้น กล่าวคือพบว่าสุขภาพจิตของหัวหน้าไม่แปรปรวนตามความเหมาะสมกับกลุ่มในปริมาณมากพอที่จะยอมรับได้

ลลิตา สุนทรวิภาต (2532 : 67 - 90) เป็นอีกผู้หนึ่งที่นำตัวแปรในทฤษฎีของฟีดเลอร์ และสุขภาพจิตมารวมกันทำนายประสิทธิผลของกลุ่มงานในหน่วยงาน บ.บ.บ. และ ส.ต.ง. ผลการวิจัยปรากฏว่า ประสิทธิผลของกลุ่มแปรปรวนตามจิตลักษณะแอลพีซีของหัวหน้า โดยกลุ่มที่มีหัวหน้าที่มีแอลพีซีต่ำจะมีประสิทธิผลสูงกว่ากลุ่มที่หัวหน้ามีแอลพีซีสูง ซึ่งลักษณะแอลพีซีสามารถทำนายประสิทธิผลของกลุ่มได้ร้อยละ 10.1 กลุ่มที่หัวหน้ามีจิตลักษณะแอลพีซีเหมาะสมกับสภาวะการณของกลุ่ม จะมีประสิทธิผลสูงกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้ามีจิตลักษณะแอลพีซีไม่เหมาะสมกับกลุ่ม

ตัวแปรทั้ง 4 ตัวในทฤษฎีของพีตเลอร์ สามารถทำนายประสิทธิผลของกลุ่มได้ร้อยละ 18.20 โดยทำนายได้สูงสุดร้อยละ 37.70 ในกลุ่มที่มีหัวหน้าที่อายุราชการมากกว่า 20 ปี รองลงมาคือ ร้อยละ 32.61 ในกลุ่มที่หัวหน้ามีอายุมาก ส่วนสุขภาพจิตนั้นผลที่ได้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยทั้ง 2 เรื่องที่กล่าวมาข้างต้น เพราะผลที่ได้ปรากฏว่าสุขภาพจิตไม่แปรปรวนตามความเหมาะสมของ จิตลักษณะแอลพีชกับสภาวะการณ์ของกลุ่ม ยกเว้นในกลุ่มที่หัวหน้ามีอายุราชการปานกลาง (11-30 ปี) อยู่ในตำแหน่งหัวหน้ามานานกว่า 48 เดือน และได้รับการศึกษา 14-16 ปี

นาถ พันธมนาวิน (Nath Bhanthumnavin. 1985 : 14 - 16) ได้นำตัวแปร ในทฤษฎีของพีตเลอร์ 4 ตัว ร่วมกับจิตลักษณะด้านความเชื่ออำนาจในตน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มาร่วมกันทำนายประสิทธิผลของกลุ่มเกษตรกร ผลการวิจัยปรากฏว่าตัวแปรที่ใช้ทำนายประสิทธิผล ของกลุ่มคือ การรับรู้ลักษณะงานอย่างชัดเจนของหัวหน้า เป็นตัวแปรที่ทำนายประสิทธิผลของกลุ่ม ได้ถึงร้อยละ 49 เมื่อเพิ่มจิตลักษณะแอลพีชของหัวหน้าเข้ามาเป็นตัวทำนายที่สอง ประสิทธิภาพ ในการทำนายเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 66 เมื่อเพิ่มลักษณะความเชื่ออำนาจในตนของหัวหน้าเข้าเป็น ตัวทำนายที่สาม สามารถทำนายประสิทธิผลของกลุ่มได้เพิ่มเป็นร้อยละ 71 และเมื่อนำความถี่ ในการเรียกประชุมเข้าเป็นตัวทำนายที่สี่ อำนาจในการทำนายประสิทธิผลของกลุ่มเพิ่มเป็นร้อยละ 74 ข้อค้นพบนี้สรุปได้ว่า หากหัวหน้ารับรู้ว่างานของกลุ่มนั้นเป็นงานที่มีลักษณะชัดเจนมาก หัวหน้า มีจิตลักษณะแอลพีชแบบมุ่งงานสูง มีความเชื่ออำนาจในตนสูง และมีการเรียกประชุมบ่อยเท่าใด ก็จะทำให้กลุ่มมีประสิทธิผลสูงขึ้นเท่านั้น

ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้จึงคาดได้ว่า ทฤษฎีของพีตเลอร์จะทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้ ในโรงเรียนที่ผู้บริหารมีสุขภาพจิตดี มีความเชื่ออำนาจในตนสูง มุ่งอนาคตสูง มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการสูง และทฤษฎีของพีตเลอร์จะทำนาย ประสิทธิผลของโรงเรียนได้น้อยในโรงเรียนที่ผู้บริหารมีลักษณะเหล่านี้ต่ำ

ผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีชเหมาะสมกับสภาวะการณ์ของกลุ่ม จะมีสุขภาพจิตดีกว่าผู้บริหาร ที่มีจิตลักษณะแอลพีชไม่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ของกลุ่ม

กรอบความคิดสำหรับการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้บูรณาการแนวความคิดทฤษฎีบริหารการศึกษาและจิตวิทยาสังคม มาเป็นกรอบความคิดสำหรับการวิจัย เพื่อใช้วิเคราะห์ประสิทธิผลของโรงเรียน โดยใช้ตัวแปรอิสระคือ ลักษณะชีวสังคมและภูมิหลังของผู้บริหาร ลักษณะของโรงเรียน จิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำ สภาวะของกลุ่มงาน และจิตลักษณะของผู้บริหาร มาเป็นกรอบความคิดอธิบาย และพยากรณ์ ประสิทธิภาพของโรงเรียน ซึ่งจะเป็นการพิจารณาปรากฏการณ์อย่างรอบคอบที่สุด ทฤษฎีที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ

1. ทฤษฎีผู้นำกับประสิทธิผลของกลุ่ม (A Theory of Leadership Effectiveness) ของฟีเดเลอร์ (Fiedler, 1967)
2. ทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรมของศาสตราจารย์ ดร.ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2523, 2531 : 33)

ดังจะได้เสนอกรอบความคิดเกี่ยวกับตัวแปรที่ใช้ในการทำวิจัยดังแสดงในภาพประกอบ 3

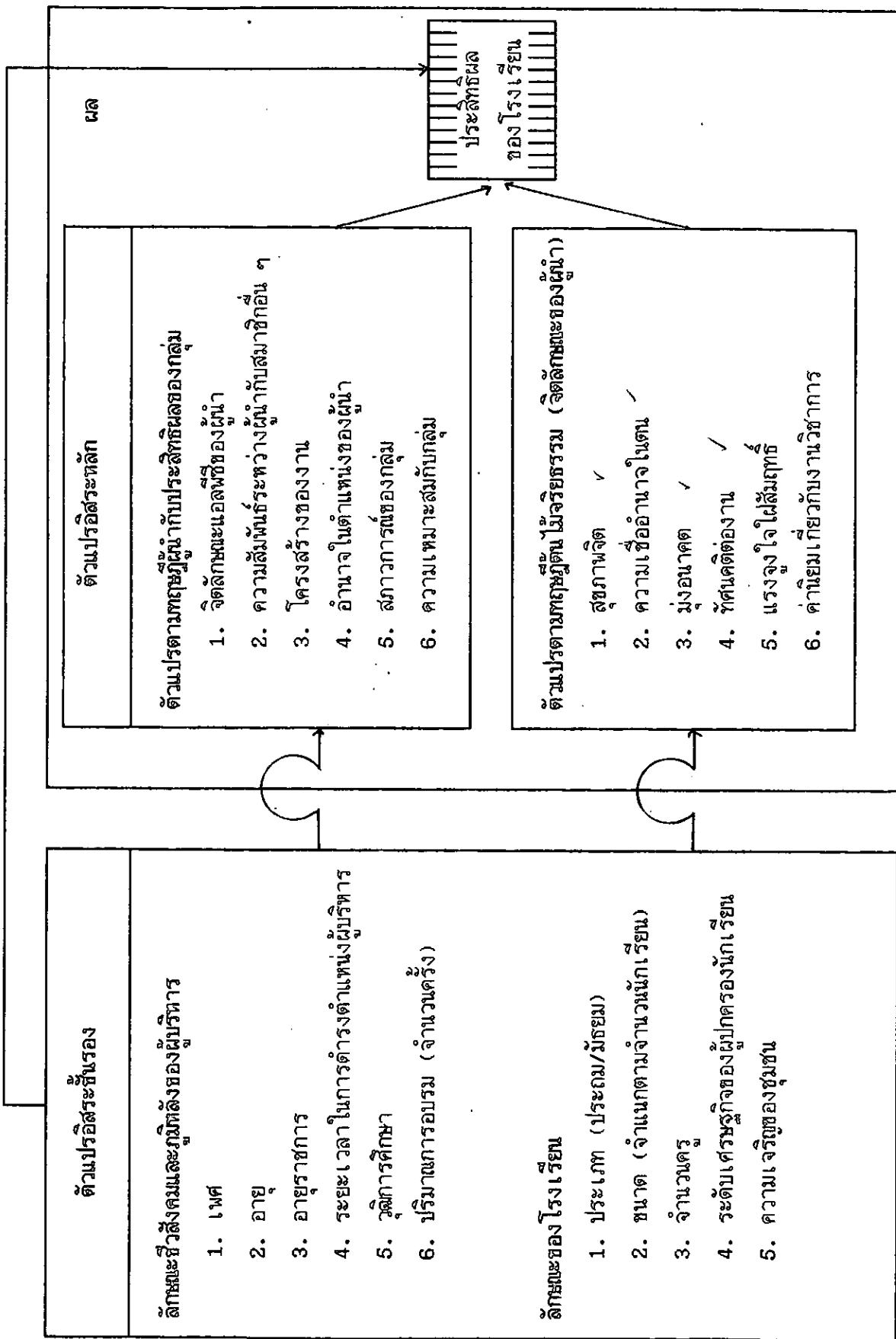
นิยามปฏิบัติการของตัวแปร

ในการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรที่เห็นว่ามีควมจำเป็นจะต้องให้นิยามปฏิบัติการ 5 ประการคือ (1) ตัวแปรตามทฤษฎีผู้นำกับประสิทธิผลของกลุ่ม (2) ตัวแปรตามทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรม (จิตลักษณะของผู้นำ) (3) ตัวแปรที่เกี่ยวกับลักษณะชีวสังคมและภูมิหลังของผู้บริหาร (4) ตัวแปรเกี่ยวกับลักษณะของโรงเรียน และ (5) ตัวแปรประสิทธิผลของโรงเรียน ตัวแปรเหล่านี้อาจมีความหมายและวิธีการวัดแตกต่างกันไปจากงานวิจัยอื่น ๆ ดังต่อไปนี้

ตัวแปรอิสระ ได้แก่

1. ตัวแปรตามทฤษฎีผู้นำกับประสิทธิผลของกลุ่ม

1.1 จิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำ ตามทฤษฎีของฟีเดเลอร์ หมายถึง ลักษณะทางจิตที่เป็นบุคลิกภาพและแรงจูงใจในการทำงานให้สำเร็จด้วยดี วัดได้โดยใช้แบบวัดแอลพีซี ซึ่งเป็น



แบบวัดชนิดสะท้อนภาพ มีลักษณะเป็นมาตราประเมินค่า 8 หน่วย ประกอบด้วยคำคุณศัพท์ และคำวิเศษณ์ที่มีความหมายตรงข้ามกันเป็นคู่ ๆ จำนวน 18 คู่ ประโยคที่ทำหน้าที่กระตุ้นให้ผู้บริหารประเมินคือ "ผู้ที่ทำงานร่วมกับข้าพเจ้า แล้วทำให้นั้นล้มเหลว คน ๆ นั้นมีลักษณะดังนี้" พิสัยของคะแนนรวมของผู้ตอบจะอยู่ในช่วง 18-144 คะแนน

จากเกณฑ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler and Garcia. 1987 : 76) ได้แบ่งผู้ตอบตามคะแนนแอลพีซีเป็น 2 ประเภทคือ คะแนน 18-63 คะแนนเรียกว่าพวกแอลพีซีต่ำ เป็นผู้มีลักษณะทางจิตแบบมุ่งงาน มักใช้วิธีการทางตรงในการที่จะให้ได้ผลงานของกลุ่มจากลูกน้อง ผู้ที่มีจิตลักษณะมุ่งงาน จะเป็นผู้ที่มีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะให้กลุ่มของตนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานของกลุ่มสำเร็จลุล่วงไปอย่างรวดเร็ว อย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพสูง ผู้นำชนิดนี้จะมีทัศนคติไม่ดีต่อลูกน้อง ซึ่งทำตนขัดขวางงานของกลุ่ม โดยลูกน้องคนนั้นอาจจะจะมีลักษณะด้อยสมรรถภาพ ขาดความฉลาดรอบคอบ เชื่องช้าหรือมีความเกียจคร้าน ผู้นำประเภทนี้จะเกี่ยวข้อง กับลูกน้องของตนโดยมีวงจำกัดเฉพาะ เรื่องงานมากกว่าที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องในเรื่องส่วนตัวของลูกน้อง การให้รางวัลและลงโทษลูกน้องก็จะทำตามลักษณะการทำงานของลูกน้อง ผู้นำชนิดนี้จะมี ความสุขใจเมื่อลูกน้องมีความขยันในการทำงานของกลุ่ม

ผู้ตอบที่ได้คะแนน 73-144 คะแนน เรียกว่าพวกแอลพีซีสูง เป็นผู้มีลักษณะทางจิตแบบมุ่งสัมพันธ์ หรือมุ่งงานต่ำ ใช้วิธีการทางอ้อมเพื่อให้ได้ผลงานของกลุ่ม โดยการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในกลุ่ม เพราะผู้นำชนิดนี้เป็นผู้ที่มีความเห็นใจและเกรงใจลูกน้องของตน ไม่ต้องการใช้งานลูกน้องมากเกินไป เพราะเกรงว่าจะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับลูกน้องเลวลง ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม และเชื่อว่าถ้ากลุ่มมีความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้นแล้วก็จะทำให้งานของกลุ่ม ลุล่วงไปได้ ดังนั้นผู้นำประเภทนี้จึงเข้าไปเกี่ยวข้องกับลูกน้องในเรื่องต่าง ๆ ไม่เฉพาะแต่ในเรื่องงานกลุ่มที่จะต้องทำเท่านั้น ผู้นำชนิดนี้จะพอใจเมื่อเห็นว่าสมาชิกในกลุ่มของตนรักใคร่กลมเกลียวกัน และกัน และการที่ตนมีสัมพันธภาพที่ดีกับลูกน้องทุกคน

1.2 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ หมายถึง ระดับความเชื่อถือว่าไว้วางใจของผู้นำที่มีต่อลูกน้อง และความใกล้ชิดสนิทสนมระหว่างผู้นำกับลูกน้อง และลูกน้องต่อ

ลูกน้องด้วยกัน วัดโดยใช้แบบวัดที่มีลักษณะเป็นประโยคประกอบมาตร 5 หน่วยจำนวน 8 ข้อ พิสัยของคะแนนอยู่ระหว่าง 8-40 คะแนน หากผู้ตอบได้คะแนนสูงแสดงว่าความสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์ดี และถ้าคะแนนต่ำแสดงว่าความสัมพันธ์ไม่ดี

1.3 โครงสร้างของงาน หมายถึง ความชัดเจนของเป้าหมายของงาน ทางเลือกแนวทางที่จะนำไปสู่เป้าหมาย วิธีการตัดสินใจในการแก้ปัญหา และการประเมินผลการปฏิบัติงาน วัดโดยใช้แบบวัดที่มีลักษณะเป็นประโยคประกอบมาตร 3 หน่วย จำนวน 10 ข้อ พิสัยของคะแนนจะอยู่ระหว่าง 0-20 คะแนน หากผู้ตอบได้คะแนนสูงแสดงว่างานนั้นมีโครงสร้างที่ชัดเจน ส่วนผู้ตอบที่ได้คะแนนต่ำแสดงว่างานนั้นไม่มีโครงสร้างไม่ชัดเจน

1.4 อำนาจในตำแหน่งของผู้บริหาร หมายถึง อำนาจในการให้ลูกให้โทษลูกน้อง หรืออำนาจในการสั่งการให้ปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ วัดโดยใช้แบบวัดที่มีลักษณะเป็นประโยคประกอบมาตร 2-3 หน่วย จำนวน 5 ข้อ พิสัยของคะแนนอยู่ระหว่าง 0-10 คะแนน ผู้ที่ได้คะแนนสูงแสดงว่าอำนาจในตำแหน่งของผู้บริหารมีมาก ส่วนผู้ตอบที่ได้คะแนนต่ำแสดงว่าอำนาจในตำแหน่งของผู้บริหารมีน้อย

1.5 สภาวะการรับรู้ของกลุ่ม หมายถึง ความยากง่ายในการปกครองหรือควบคุมสถานการณ์ของกลุ่ม พิจารณาจากคะแนนรวมลักษณะของกลุ่มซึ่งประกอบด้วยคะแนนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกคนอื่น ๆ + คะแนนโครงสร้างของงาน + คะแนนอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ โดยมีน้ำหนัก 4 : 2 : 1 ตามลำดับ ตามเกณฑ์ของฟีเดลอร์จะแบ่งสภาวะการรับรู้ของกลุ่มเป็น 3 ระดับคือ คะแนนรวม 70-51 คะแนน แสดงว่ากลุ่มมีลักษณะปกครองง่าย (ผู้นำควบคุมสถานการณ์ได้มาก) คะแนนรวม 50-31 คะแนน แสดงว่ากลุ่มมีลักษณะที่ปกครองได้ไม่ง่ายหรือไม่ยากเกินไป (ผู้นำควบคุมสถานการณ์ได้ปานกลาง) และคะแนน 30-10 คะแนน แสดงว่ากลุ่มมีลักษณะปกครองยาก (ผู้นำควบคุมสถานการณ์ได้น้อย)

1.6 ความเหมาะสมกับกลุ่ม หมายถึง การที่ผู้นำมีจิตลักษณะแอลพีวี (ความมุ่งมั่น-มุ่งมั่นสัมพันธ์) เหมาะสมกับธรรมชาติของกลุ่มที่ผู้นำปกครอง ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมีลักษณะและความยากง่ายในการปกครองแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้หลักเกณฑ์ว่าผู้นำที่เหมาะสมกับกลุ่มคือผู้นำที่มีจิตลักษณะมุ่งมั่นที่ปกครองกลุ่มซึ่งปกครองง่ายและยาก และผู้นำที่มีจิตลักษณะมุ่งมั่นสัมพันธ์ซึ่ง

ปกครองกลุ่มที่มีลักษณะปานกลางคือไม่ง่ายและไม่ยากเกินไป ส่วนผู้นำที่ไม่เหมาะกับกลุ่มคือผู้นำที่มีจิตลักษณะมุ่งสัมพันธ์ซึ่งปกครองกลุ่มที่มีลักษณะปกครองง่ายและยาก และผู้นำที่มีจิตลักษณะมุ่งงานซึ่งปกครองกลุ่มที่มีลักษณะปานกลางคือไม่ง่ายและไม่ยากเกินไป

2. ตัวแปรตามทัศนคติในจริยธรรม (จิตลักษณะของผู้นำ) เป็นลักษณะพื้นฐานของผู้ที่จะทำงานได้ดี มีประสิทธิผลสูง ซึ่งมี 6 ตัวแปรคือ

2.1 สุขภาพจิต หมายถึง ความวิตกกังวล ความไม่สบายกาย ไม่สบายใจในการทำงานและปริมาณการเกิด ตัวแปรนี้วัดโดยแบบวัด "สภาพการทำงาน" ของจินตนา บิลมาศ และคนอื่น ๆ (2529) ซึ่งมีข้อคำถามทั้งหมด 20 ข้อ แต่ละข้อคำถามจะแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนแรกเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดจากการทำงาน มีลักษณะเป็นมาตราประเมินค่า 6 หน่วย ส่วนที่สองเป็นการถามถึงความถี่ของการเกิดปัญหานั้น ๆ มีลักษณะเป็นมาตราประเมินค่า 4 หน่วย ผู้ตอบจะได้คะแนนรวมอยู่ในช่วง 40-200 คะแนน ในกรณีที่ต้องแบ่งผู้ตอบออกเป็น 2 กลุ่มจะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มเป็นเกณฑ์ ผู้ตอบที่ได้คะแนนสูงแสดงว่ามีสุขภาพจิตไม่ดี ส่วนผู้ตอบที่ได้คะแนนต่ำแสดงว่ามีสุขภาพจิตดี

2.2 ความเชื่ออำนาจในตน หมายถึง ปริมาณความตระหนักว่าสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดกับตนไม่ว่าจะเป็นสิ่งที่ดีหรือไม่ดีนั้น เป็นผลมาจากการกระทำของตนแทบทั้งสิ้น ฉะนั้นบุคคลเหล่านั้นจะมีความมั่นใจว่าตนสามารถจะคาดการณ์ว่าสิ่งใดจะเกิดกับตนได้อย่างแม่นยำพอสมควร และเชื่อว่าตนสามารถที่จะทำให้เกิดผลตามที่ตนต้องการได้ด้วย ตรงข้ามกับผู้เชื่ออำนาจภายนอกตนซึ่งคิดว่าสิ่งที่เกิดกับตนนั้นเป็นเพราะโชคเคราะห์ ความบังเอิญ หรือเกิดจากการกระทำของผู้อื่น มากกว่าที่จะเป็นผลจากการกระทำของตน ฉะนั้นเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นก็มักจะรู้สึกท้อแท้และเพิกเฉย ในการวิจัยครั้งนี้จัดความเชื่ออำนาจในตนของผู้บริหารโรงเรียนด้วยแบบวัดที่ชื่อว่า "เหตุการณ์ในชีวิตการทำงานของข้าพเจ้า" ของศักดิ์ชัย นิรัญทวี (2532 : 211 - 223) ซึ่งมีลักษณะเป็นประโยคประกอบมาตราประเมินค่า 6 หน่วย จำนวน 15 ข้อ ซึ่งผู้ตอบจะได้คะแนนอยู่ในช่วง 15-90 คะแนน ในกรณีที่ต้องแบ่งผู้ตอบออกเป็น 2 กลุ่ม จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มเป็นเกณฑ์ ผู้ตอบที่ได้คะแนนสูงแสดงว่ามีความเชื่ออำนาจในตนสูง ส่วนผู้ตอบที่ได้คะแนนต่ำแสดงว่ามีความเชื่ออำนาจในตนต่ำ

2.3 มุ่งอนาคต หมายถึง ปริมาณของการที่ผู้ตอบจะเห็นความสำคัญของสิ่งที่จะเกิดกับตนและสังคมในอนาคต สามารถคาดการณ์ไกล และมีนิสัยในการบังคับตนเองให้อดใจรอได้ หรือเลือกที่จะไม่รับรับประโยชน์เล็กน้อยในทันที แต่จะรอรับผลประโยชน์ที่ยิ่งใหญ่ หรือสำคัญกว่าที่จะตามมาภายหลัง ในการวิจัยนี้วัดลักษณะมุ่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียน โดยใช้แบบวัดที่ชื่อว่า "เกี่ยวกับอนาคต" ของบุญทวี สักดิ์มณี (2532 : 186 - 187) ซึ่งมีลักษณะเป็นประโยคประกอบมาตราประเมินค่า 6 หน่วย จำนวน 10 ข้อ ผู้ตอบจะได้คะแนนระหว่าง 10-60 คะแนนในกรณีที่ต้องแบ่งผู้ตอบออกเป็น 2 กลุ่ม จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มเป็นเกณฑ์ผู้ตอบที่ได้คะแนนสูงแสดงว่ามีลักษณะมุ่งอนาคตสูง ส่วนผู้ตอบที่ได้คะแนนต่ำแสดงว่ามีลักษณะมุ่งอนาคตต่ำ

2.4 ทัศนคติต่องาน หมายถึง การมองเห็นประโยชน์มากถึงน้อย โทษมากถึงน้อย หรือความพอใจในด้านที่มีประโยชน์ของงานมากถึงน้อย ความไม่พอใจในด้านที่มีผลเสียของงานมากถึงน้อย หรือความพร้อมช่วยงานโรงเรียนมากจนถึงน้อยนั่นเอง ตัวแปรนี้วัดโดยแบบวัด "ทัศนคติต่องาน" ของ สักดิ์ชัย นิรัญทวี (2532 : 229 - 230) ซึ่งเป็นลักษณะเป็นประโยคประกอบมาตราประเมินค่า 6 หน่วย จำนวน 20 ข้อ ผู้ตอบจะได้คะแนนอยู่ในช่วง 20 - 120 คะแนน ในกรณีที่ต้องแบ่งผู้ตอบออกเป็น 2 กลุ่ม จะได้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มเป็นเกณฑ์ผู้ตอบที่ได้คะแนนสูง แสดงว่ามีทัศนคติที่ดี (เห็นประโยชน์ พพอใจ พร้อมช่วยเหลือ) ต่องานบริหารโรงเรียนมาก ส่วนผู้ตอบที่ได้คะแนนต่ำแสดงว่ามีทัศนคติต่องานบริหารโรงเรียนน้อย

2.5 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความเพียรพยายามที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและความล้มเหลว รู้จักกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมกับความสามารถของตนเอง อดทนทำงานที่ยากได้เป็นเวลานาน และชอบเลือกเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถเป็นอันดับแรก ตัวแปรนี้วัดโดยแบบวัด "ความมุ่งมั่นในการทำงาน" ของบุญทวี สักดิ์มณี (2532 : 205 - 208) แบบวัดนี้มีลักษณะเป็นประโยคประกอบมาตราประเมินค่า 6 หน่วย จำนวน 20 ข้อ ผู้ตอบจะได้คะแนนอยู่ในช่วง 20-120 คะแนน ในกรณีที่ต้องเตรียมผู้ตอบออกเป็น 2 กลุ่ม จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มเป็นเกณฑ์ ผู้ตอบที่ได้คะแนนสูงแสดงว่ามีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ส่วนผู้ตอบที่ได้คะแนนต่ำแสดงว่ามีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ

2.6 คำนิยมเกี่ยวกับงานวิชาการ หมายถึง ปริมาณการให้ความสำคัญถึงน้อยแก่งานด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งได้แก่การบริหารงานวิชาการให้สอดคล้องกับหลักการและจุดมุ่งหมายของหลักสูตร การจัดบุคลากรตรงหน้าที่ การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน การจัดสื่อการเรียนการสอน การจัดบริการเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนและการดำเนินการด้านการวัดผลประเมินผล ทั้งนี้เพื่อให้

นักเรียนมีความเป็นเลิศทางวิชาการ มากกว่ากิจกรรมบริหารงานด้านอื่น ๆ เช่น งานด้านธุรการ บกครอง บริการ และความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ตัวแปรนี้วัดโดยแบบวัด "สภาพการทำงานของผู้บริหารโรงเรียน" ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง มีลักษณะเป็นประโยคประกอบมาตรฐาน ประเมินค่า 6 หน่วย จำนวน 15 ข้อ ซึ่งผู้ตอบจะได้คะแนนอยู่ในช่วง 15-90 คะแนน ในกรณีที่ต้องแบ่งผู้ตอบออกเป็น 2 กลุ่ม จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มเป็นเกณฑ์ ผู้ตอบที่ได้คะแนนสูงแสดงว่าให้ความสำคัญแก่งานวิชาการมาก ส่วนผู้ตอบที่ได้คะแนนต่ำแสดงว่าให้ความสำคัญแก่งานวิชาการน้อย

3. ตัวแปรที่เกี่ยวกับลักษณะชีวิตสังคมและภูมิหลังของผู้บริหาร ประกอบด้วย

3.1 เพศของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งมีเพศชายกับเพศหญิง

3.2 อายุของผู้บริหาร คือ อายุจริงของผู้ตอบ

3.3 อายุราชการของผู้บริหาร หมายถึง ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ นับจากวันบรรจุเข้ารับราชการ ซึ่งจะใช้ระยะเวลาเป็นปีนับจาก 1 ปีขึ้นไป

3.4 ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร หมายถึง ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียน ซึ่งจะใช้ระยะเวลาเป็นเดือนนับจาก 1 เดือนขึ้นไป

3.5 จำนวนปีที่ได้รับการศึกษา หมายถึง ระยะเวลาที่ผู้บริหารได้รับการศึกษาจากเกณฑ์บังคับให้ศึกษาในชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 วัดโดยให้ผู้บริหารเลือกคำตอบที่กำหนดให้ มีอยู่ 4 ระดับคือ ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโทหรือเทียบเท่า และปริญญาเอก ผู้บริหารที่ได้รับการศึกษาต่ำกว่า 16 ปีถือว่าได้รับการศึกษาน้อย ส่วนผู้ที่ได้รับการศึกษาตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไปถือว่าได้รับการศึกษามาก

3.6 ปริมาณการอบรม หมายถึง จำนวนครั้งที่ได้รับการอบรมเกี่ยวกับเรื่องการบริหารงาน

4. ตัวแปรที่เกี่ยวกับลักษณะของโรงเรียน วัดโดยการเลือกคำตอบหรือเติมคำในช่องว่าง ประกอบด้วยประเภทของโรงเรียน ซึ่งมี 3 ประเภทคือ โรงเรียนประถมศึกษา และมัธยมศึกษา

4.1 จำนวนครูผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา หมายถึง จำนวนครูเฉพาะที่ปฏิบัติการสอนอยู่ในโรงเรียนเท่านั้น ไม่นับรวมถึงครูที่มิชื่อในโรงเรียนแต่ลาศึกษาต่อหรือไปช่วยราชการที่อื่น

4.2 ขนาดของโรงเรียน แบ่งเป็น 2 ขนาด โดยใช้จำนวนนักเรียนเกณฑ์ดังนี้

4.2.1 โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนต่ำกว่า 500 คน

4.2.2 โรงเรียนขนาดใหญ่ หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500 คนขึ้นไป

4.3 ระดับเศรษฐกิจของผู้ปกครองของนักเรียน จะใช้เกณฑ์จากรายได้เฉลี่ยของผู้ปกครองของนักเรียนว่ามีฐานะทางเศรษฐกิจ ปานกลาง หรือยากจน

4.4 ความเจริญของชุมชนที่ตั้งโรงเรียน ใช้เกณฑ์จากระยะห่างจากที่ตั้งของโรงเรียนถึงแหล่งชุมชนที่เจริญซึ่งอยู่ใกล้กับโรงเรียนมากที่สุด โดยนับระยะห่างเป็นกิโลเมตร และดูจากบริการทางด้านไฟฟ้า ประปา ว่ามีหรือไม่

ตัวแปรตาม คือประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งแบ่งออกเป็นสองส่วน ส่วนแรกหมายถึงผลจากการประเมินโรงเรียนของสำนักทดสอบทางการศึกษา กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (ประจำปีการศึกษา 2531-2532) ซึ่งมีเกณฑ์การประเมินใน 5 ด้านคือ (1) ผลการเรียนรู้และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน วัดโดยแบบวัดที่มีลักษณะเป็นประโยคประกอบมาตรฐานประเมินค่า 10 หน่วย จำนวน 8 ข้อ พิสัยของคะแนนจะอยู่ระหว่าง 8-32 คะแนน (2) งานด้านวิชาการ วัดโดยแบบวัดที่มีลักษณะเป็นประโยคประกอบมาตรฐานประเมินค่า 4 หน่วย จำนวน 4 ข้อ พิสัยของคะแนนจะอยู่ระหว่าง 8-32 คะแนน (3) งานด้านธุรการ ปกครองและบริการ วัดโดยแบบวัดที่มีลักษณะเป็นประโยคประกอบมาตรฐานประเมินค่า 4 หน่วย จำนวน 7 ข้อ พิสัยของคะแนนจะอยู่ระหว่าง 7-28 คะแนน (4) งานด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนหรือประชาชน วัดโดยแบบวัดที่มีลักษณะเป็นประโยคประกอบมาตรฐานประเมินค่า 4 หน่วย จำนวน 4 ข้อ พิสัยของ

คะแนนอยู่ระหว่าง 4-16 คะแนน และ (5) ผลงานที่สนองจุดประสงค์เฉพาะหรือกิจกรรมดีเด่น วัดโดยแบบวัดที่มีลักษณะเป็นประโยคประกอบมาตรฐานประเมินค่า 4 หน่วย จำนวน 4 ข้อ พิสัยของคะแนนอยู่ระหว่าง 4-16 คะแนน สัดส่วนน้ำหนักด้าน 1-5 เป็น 3 : 2 : 2 : 2 : 3 ตามลำดับ

การประเมินโรงเรียนเพื่อรับรางวัลพระราชทานนี้กระทำการที่แต่ละจังหวัดทำการคัดเลือกโรงเรียนที่มีความเหมาะสมที่จะเสนอเข้าชิงรางวัลพระราชทาน โดยคัดเลือกจากโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ กลาง และเล็ก และโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ กลาง และเล็ก ด้วยวิธีการประเมินโดยใช้แบบวัดของสำนักทดสอบดังกล่าวข้างต้น โดยมีคณะกรรมการผู้ประเมินชุดละ 3 คน จากนั้นก็เสนอชื่อโรงเรียนประถมศึกษา และมัธยมศึกษา ขนาดละ 1 โรงเรียน รวม 6 โรงเรียน เพื่อเป็นตัวแทนของจังหวัดไปที่เขตการศึกษา เขตการศึกษาจะตั้งกรรมการชุดละ 3 คน มาทำการประเมินโรงเรียนที่แต่ละจังหวัดเสนอไป โดยใช้แบบประเมินดังกล่าวข้างต้นเช่นกัน เพื่อคัดเลือกโรงเรียนที่ดีที่สุด ประเภทประถมศึกษาและมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ กลาง และเล็ก รวม 6 โรงเรียน เข้ารับรางวัลพระราชทานต่อไป

วิธีการในการประเมินนั้นคณะกรรมการจะไปดูโรงเรียนที่ประเมิน และทำการประเมินตามคู่มือที่ทางสำนักทดสอบให้ไปพร้อมกับแบบประเมิน เมื่อคณะกรรมการประเมินเสร็จแล้วก็มีขั้นตอนการจัดทำคะแนนดังนี้ คือ (1) หาผลรวมของคะแนนแต่ละด้านของกรรมการแต่ละคน (2) หาผลรวมแต่ละด้านของกรรมการทั้งชุด (3) หาค่าเฉลี่ยของแต่ละด้านเพื่อประเมินการผ่านเกณฑ์ที่ 1 (โดยปกติใช้ทศนิยม 3 ตำแหน่ง) (4) นำผลจากข้อ 3 แต่ละด้านคูณสัดส่วนน้ำหนักคะแนนของแต่ละด้าน (5) หาผลรวมของผลคูณตามข้อ 4 ได้เป็นคะแนนรวม และ (6) หาค่าเฉลี่ยของคะแนนรวมทุกหมวดโดยนำ 12 ไปหาผลในข้อ 5 แต่เพื่อลดเวลาควรคิดอาจดูจากคะแนนรวมจะต้องได้น้อย 32 [คิดจาก 12 (ผลรวมน้ำหนักคะแนน) x 3 (เกณฑ์ที่ต่ำสุด)] ผลจากข้อ 6 จะนำไปพิจารณาการผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำข้อที่ 2 และผลจากข้อ 5 จะใช้ในการพิจารณาเลือกโรงเรียนเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทานหลังจากที่ผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำทั้ง 2 ข้อแล้ว

เกณฑ์การรับรางวัลพระราชทานที่กล่าวถึงข้างต้นก็คือ โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพรับรางวัลพระราชทานจะต้องผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำ 2 เกณฑ์คือ (1) ได้ค่าเฉลี่ยรายข้อของคะแนนแต่ละด้านทุกด้านไม่ต่ำกว่าด้านละ 2 และ (2) ได้ค่าเฉลี่ยรายข้อของคะแนนรวมทุกด้านไม่ต่ำกว่า 3

โรงเรียนที่จะได้รับคัดเลือกเข้ารับรางวัลพระราชทานจะต้องผ่านเกณฑ์ที่ 1 และ 2 และจะต้องได้คะแนนรวมของทุกด้านสูงสุด

ผลจากการวัดโดยเกณฑ์นี้จะก่อให้เกิดโรงเรียน 3 ลักษณะ คือ

1. โรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูง หมายถึง โรงเรียนที่ได้คะแนนจากการประเมินมาก และได้รับคัดเลือกให้เป็นตัวแทนในระดับจังหวัด เพื่อส่งเข้าชิงชนะเลิศหรือชนะเลิศในระดับเขตการศึกษา
2. โรงเรียนที่มีประสิทธิผลปานกลาง หมายถึง โรงเรียนที่ได้รับการเสนอชื่อให้เป็นตัวแทนระดับจังหวัด เพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน แต่ไม่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นตัวแทนระดับจังหวัด (เพราะได้คะแนนในการประเมินต่ำกว่าโรงเรียนในข้อ 1)
3. โรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำ คือ โรงเรียนที่ไม่ได้รับการเสนอชื่อ

โรงเรียนที่จะนำมาเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้มาจากการจับคู่โรงเรียนที่ชนะเลิศเป็นตัวแทนจังหวัด (มีประสิทธิผลสูง) กับโรงเรียนที่ไม่ได้รับการเสนอชื่อ (มีประสิทธิผลต่ำ) ตามขนาด ที่ตั้ง และฐานะของนักเรียนเท่า ๆ กัน

ส่วนที่สองหมายถึงผลจากการให้ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ประเมินผลงานของโรงเรียนของตน โดยรายงานปริมาณงานและความสำเร็จที่เกี่ยวข้องกับ 4 ฝ่ายคือ นักเรียน ครู ชุมชนและผู้มาตรวจเยี่ยมโรงเรียน และในส่วนที่เหมาะสมจะได้ขอให้ผู้บริหารโรงเรียนรายงานโดยเปรียบเทียบกับโรงเรียนอื่นที่เท่าเทียมกันทางด้านทรัพยากรและการสนับสนุนด้วย ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินมี 2 ด้านคือ การประเมินผลจากผลงานโดยตรง ซึ่งจะพิจารณาจากปริมาณ คุณภาพ ความตรงต่อเวลาในการส่งงาน ความสามารถในการดำเนินการให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยดูจากความสามารถของผู้บริหารในการแยกแยะการบริหารงาน และใช้ทรัพยากรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ร่วมกับการประเมินประสิทธิผลผ่านทาง การวัดลักษณะของหน่วยงานนั้น ซึ่งจะพิจารณาจากความพอใจของสมาชิก แรงจูงใจ การสื่อสารในกลุ่มงาน การแก้ปัญหาความขัดแย้งภายใน บรรยากาศของหน่วยงาน การเกิดความตึงเครียดระหว่างกลุ่มย่อย จวัณและกำลังใจ ความพอใจในงาน การขาดงาน และความร่วมมือในการทำงานของสมาชิกในกลุ่ม

การประเมินประสิทธิผลในส่วนนี้จะวัดโดยแบบวัด "สภาพการบริหารงานในโรงเรียน" ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเองมีลักษณะ เป็นประโยคประกอบมาตราประเมินค่า 6 หน่วย จำนวน 20 ข้อ พิสัยของคะแนนอยู่ระหว่าง 20-120 คะแนน ในกรณีที่ต้องแบ่งโรงเรียนออกเป็น 2 กลุ่ม จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มเป็นเกณฑ์ โรงเรียนที่ได้คะแนนสูงแสดงว่าเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูง ส่วนโรงเรียนที่ได้คะแนนต่ำแสดงว่ามีประสิทธิผลต่ำ

สมมติฐานการวิจัย

จากการประมวลทฤษฎี ตลอดจนผลการค้นคว้าวิจัยทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศที่ได้กระทำไปแล้วในบทนั้น นอกจากจะทำให้ได้หลักฐานในการกำหนดรูปแบบ การวางแผนการวิจัย การกำหนดตัวแปร และนิยามปฏิบัติการของตัวแปรเหล่านี้แล้ว สิ่งสำคัญที่ได้จากการประมวลเอกสารที่เกี่ยวข้อง คือ หลักฐานในการทำนายผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้น จากการที่จะทำการวิจัยนี้ สมมติฐานที่สำคัญทั้งหมด 5 ข้อคือ

สมมติฐานที่ 1 ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนที่ผู้บริหารมีจิตลักษณะแอลพีซีไม่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ของกลุ่ม มากกว่าโรงเรียนที่ผู้บริหารมีจิตลักษณะแอลพีซีเหมาะสมกับสภาวะการณ์ของกลุ่ม

สมมติฐานที่ 2 ผู้บริหารโรงเรียนที่มีจิตลักษณะแอลพีซีเหมาะสมกับสภาวะการณ์ของกลุ่มและมีทัศนคติที่ดีต่องานมาก อยู่ในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงกว่า ผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีไม่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ของกลุ่ม และมีทัศนคติที่ดีต่องานน้อย นอกจากนั้นผู้บริหารประเภทแรกมีสุขภาพจิตในการทำงานดีกว่าผู้บริหารประเภทหลังด้วย

สมมติฐานที่ 3 ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงและมีจิตลักษณะแอลพีซีต่ำ เป็นผู้ที่มีความเชื่ออำนาจในตน ลักษณะมุ่งอนาคต ทัศนคติต่องาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการ สูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำและมีจิตลักษณะแอลพีซีสูง

สมมติฐานที่ 4 ตัวแปรสองกลุ่มต่อไปนี้คือ กลุ่มแรกตัวแปร 4 ตัว ตามทฤษฎีของ 피ดเลอร์ และกลุ่มที่ 2 ตัวแปรจิตลักษณะ 6 ตัว (สุขภาพจิต ความเชื่ออำนาจในตน ลักษณะมุ่ง

อนาคต ทักษะคิดทำงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการ) ร่วมกันทำนาย ประสิทธิภาพของโรงเรียนได้มากกว่าตัวแปรจากกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเพียงกลุ่มเดียว

สมมติฐานที่ 5 โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่มีสภาวะการณ์ที่ยากต่อการปกครอง มากกว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กและโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ ส่วนโรงเรียน ประถมศึกษาขนาดเล็กมีสภาวะการณ์ที่ง่ายต่อการปกครองที่สุด

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง "จิตลักษณะของผู้บริหารและสภากาชาดของกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน" นี้เป็นการวิจัยภาคสนามที่มุ่งจะศึกษาปรากฏการณ์การทำงานในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา เพื่อตรวจสอบสมมติฐานของการวิจัยหลายประการ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูลการวิจัย ในส่วนนี้จะได้กล่าวถึงลักษณะของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในเขตการศึกษาภาคกลาง 4 เขต ยกเว้นกรุงเทพมหานคร เขตละ 5-7 จังหวัด จำนวนรวม 25 จังหวัด ซึ่งได้แก่ เขตการศึกษา 1 คือจังหวัดนครปฐม นนทบุรี ปทุมธานี สมุทรปราการ และสมุทรสาคร เขตการศึกษา 5 คือจังหวัดราชบุรี กาญจนบุรี ประจวบคีรีขันธ์ เพชรบุรี สมุทรสงคราม และสุพรรณบุรี เขตการศึกษา 6 คือจังหวัดลพบุรี ชัยนาท พระนครศรีอยุธยา สระบุรี สิงห์บุรี อ่างทอง และอุทัยธานี เขตการศึกษา 12 คือจังหวัดชลบุรี จันทบุรี ฉะเชิงเทรา ตราด นครนายก ปราจีนบุรี และระยอง จำนวนที่เป็นโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก 5,627 โรงเรียน ขนาดใหญ่ 1,026 โรงเรียน รวม 6,653 โรงเรียน และโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก 226 โรงเรียน ขนาดใหญ่ 239 โรงเรียน รวม 465 โรงเรียน

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งชั้นตามประเภทของโรงเรียน ซึ่งแบ่งเป็นประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ประสิทธิภาพของโรงเรียน ซึ่งแบ่งเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูงและต่ำ และขนาดของโรงเรียนซึ่งแบ่งเป็นขนาดใหญ่และ

เล็ก จำนวนกลุ่มละ 30 โรงเรียน ได้ผู้บริหารจากโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาจำนวน 240 คน ที่มาจากโรงเรียนที่มีลักษณะต่อไปนี้

1. โรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาที่ผู้บริหารมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารในโรงเรียนนั้นมาไม่น้อยกว่า 2 ปีก่อนการตัดสินใจให้รับรางวัลพระราชทาน และเป็นโรงเรียนที่ได้คะแนนสูงจากการประเมินโรงเรียนเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน โดยได้รับการคัดเลือกให้เป็นตัวแทนของจังหวัดเพื่อเข้าชิงชนะเลิศ หรือชนะเลิศในระดับเขตการศึกษา จำแนกเป็นโรงเรียนประถมศึกษา 60 โรงเรียน และมัธยมศึกษา 60 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 120 โรงเรียน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ถือว่าเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูง
2. โรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาที่ไม่ได้รับการเสนอชื่อให้เป็นตัวแทนของจังหวัดเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ที่มีประเภท ขนาด ที่ตั้ง ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของบริหาร จำนวนครู วัสดุโดยเฉลี่ยของครู ประสบการณ์ของครูในโรงเรียน และระดับเศรษฐกิจและสังคมของผู้ปกครองของนักเรียน ตลอดจนการเข้าร่วมโครงการพิเศษต่าง ๆ ใกล้เคียงกับโรงเรียนในลักษณะที่ 1 จำแนกเป็นระดับประถมศึกษา 60 โรงเรียน และมัธยมศึกษา 60 โรงเรียน รวม 120 โรงเรียน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ถือว่าเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพต่ำ

รวมโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาที่เป็นตัวอย่างทั้งสิ้น 240 โรงเรียน จะได้ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย 240 คน ซึ่งสามารถจำแนกเป็นกลุ่มตัวอย่างได้ดังตาราง 1

ตัวแปรที่ศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ มีตัวแปรอิสระอยู่ 4 กลุ่มดังนี้ คือ

กลุ่มที่หนึ่ง คือ ตัวแปรในทฤษฎีผู้นำกับประสิทธิภาพของกลุ่ม มี 4 ตัวแปร ได้แก่ จิตลักษณะผู้นำของแบบวัดแอลพีซี ซึ่งจำแนกเป็นจิตลักษณะมุ่งงาน-มุ่งสัมพันธ์ และการรับรู้สภาวะการณ์ของกลุ่มใน 3 ด้านคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ

ตาราง 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประเภทโรงเรียน	ประถมศึกษา		มัธยมศึกษา		รวม
	ขนาดเล็ก	ขนาดใหญ่	ขนาดเล็ก	ขนาดใหญ่	
ประสิทธิผลของโรงเรียน					
ประสิทธิผลสูง	30	30	30	30	120
ประสิทธิผลต่ำ	30	30	30	30	120
รวม	60	60	60	60	240

กลุ่มที่สอง คือ ตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรม ซึ่งเป็นจิตลักษณะของผู้นำ มี 6 ตัวแปร ได้แก่ สุขภาพจิต ความเชื่ออำนาจในตน ทศนคติต่องาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการ

กลุ่มสาม คือ ลักษณะชีวสังคมของผู้บริหารมี 6 ตัวแปร ได้แก่ เพศ อายุ อายุราชการ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร วุฒิการศึกษา และปริมาณการอบรม (จำนวนครั้งที่เข้ารับการอบรม)

กลุ่มที่สี่ คือ ลักษณะของโรงเรียนมี 5 ตัวแปร ได้แก่ ประเภทของโรงเรียน (ประถมศึกษา/มัธยมศึกษา) ขนาด (จำแนกตามจำนวนนักเรียน) จำนวนครูผู้อยู่ต้งบังคับบัญชา ระดับเศรษฐกิจของผู้ปกครองของนักเรียน (ดูจากรายได้ของผู้ปกครองของนักเรียน) และความเจริญของชุมชนที่ตั้งโรงเรียน (ดูจากระยะห่างระหว่างที่ตั้งของโรงเรียนกับชุมชนที่เจริญที่ใกล้ที่สุด 10 กิโลเมตร น้ำประปา)

ตัวแปรตามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี 2 ตัวคือ ประสิทธิผลของโรงเรียนตามการประเมินของกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ และประสิทธิผลของโรงเรียนตามการประเมินของผู้บริหารเอง ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้จึงมีตัวแปรทั้งสิ้น 23 ตัวแปร เป็นตัวแปรหลัก 12 ตัวแปร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้สอบถามและวัดตัวแปรในการวิจัยนี้แบ่งเป็น 4 ส่วน คือ (1) แบบสอบถามลักษณะชีวสังคมและภูมิหลังของผู้บริหารและลักษณะของโรงเรียน (2) แบบวัดจิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำและสภาวะการณ์ของกลุ่มงาน (3) แบบวัดจิตลักษณะของผู้นำ และ (4) แบบวัดประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แบบสอบถามลักษณะชีวสังคมและภูมิหลังของผู้บริหารและลักษณะของโรงเรียน

เป็นคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้บริหารโรงเรียนและลักษณะของโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยตัวแปร 11 ตัว ได้แก่ เพศ อายุ อายุราชการ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร จำนวนปีที่ได้รับการศึกษา การเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการบริหาร (จำนวนครั้งที่เข้ารับการอบรม) ประเภทของโรงเรียน ขนาดของโรงเรียน จำนวนครูผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ระดับเศรษฐกิจของผู้ปกครองของนักเรียน และความเจริญของชุมชนที่ตั้งโรงเรียน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบให้เลือกตอบและเติมข้อความ (ดูแบบสอบถามชุดที่ 1 ในภาคผนวก ก.)

แบบวัดจิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำและสภาวะการณ์ของกลุ่มงาน

แบบวัดจิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำและสภาวะการณ์ของกลุ่มงาน มี 4 แบบวัด คือ

1. แบบวัดแอลพีซีหรือแบบวัดจิตลักษณะมุ่งงาน-มุ่งสัมพันธ์ของผู้นำ แบบวัดนี้มีเนื้อหาที่จะวัดผู้นำโดยเฉพาะ ครอบคลุมถึงบุคคลที่เห็นว่าเมื่อทำงานร่วมกับเขาแล้วจะทำาทำงานนั้นล้มเหลว บุคคลดังกล่าวจะเป็นบุคคลที่เขาเคยพบหรือเป็นบุคคลสมมุติก็ได้ ลักษณะของแบบวัดเป็น Semantic Differential Scales ประกอบด้วยคำคุณศัพท์ที่มีความหมายตรงข้ามกัน 2 ขั้ว 18 มาตรา แต่ละมาตรามี 8 หน่วย ตั้งแต่มากที่สุดทางบวก (+) หรือน้อยที่สุดทางลบ (-) มีคะแนน 8 คะแนนไปจนถึงน้อยที่สุดทางบวกหรือมากที่สุดทางลบมีคะแนน 1 คะแนน

พิสัยของคะแนนอยู่ระหว่าง 18-144 คะแนน ได้จากการนำคะแนนที่ได้จากแบบวัดทุกข้อมารวมกัน เป็นคะแนนจิตลักษณะแอลพีซีของผู้บริหารโรงเรียน การกำหนดประเภทของจิตลักษณะผู้นำนี้ใช้เกณฑ์ของฟีเดเลอร์และการ์เซีย (Fiedler and Garcia. 1987 : 76) คือผู้บริหารโรงเรียนคนใดที่ได้คะแนน 63 คะแนนหรือต่ำกว่า จัดว่าเป็นผู้นำที่มีจิตลักษณะแอลพีซีต่ำ (แบบมุ่งงานมาก) และถ้าได้คะแนน 73 คะแนนหรือสูงกว่าจัดว่าเป็นผู้นำที่มีจิตลักษณะแอลพีซีสูง (แบบมุ่งสัมพันธ์หรือมุ่งงานน้อย)

แบบวัดแอลพีซีที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบวัดของฟีเดเลอร์ ซึ่งนำมาแปลเป็นภาษาไทยโดย ศาสตราจารย์ ดร.ดวงเดือน พันธุมนาวิน ก่อนแปลเป็นภาษาไทยค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเท่ากับ .92 (Fiedler and Garcia. 1987 : 71, 73) ในการวิจัยของ สลิตา สุนทรวิภาต (2532 : 45) ได้นำแบบวัดฉบับแปลเป็นภาษาไทย ไปหาความเชื่อมั่นได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาอยู่ในระดับสูงมาก คือ .95 ส่วนในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแบบวัดแอลพีซีไปหาค่าความเชื่อมั่น โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาจากคำตอบของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด พบว่าแบบวัดแอลพีซีมีค่าความเชื่อมั่นสูงมากคือ .96 (ดูแบบวัดชุดที่ 2 ในภาคผนวก ก.)

2. แบบวัดความสัมพันธ์ในโรงเรียน แบบวัดนี้มีเนื้อหาเกี่ยวกับบรรยากาศการทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างลูกน้องกับลูกน้อง โดยให้ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้รายงานมีจำนวน 8 ข้อ ลักษณะของแบบวัดเป็นประโยคประกอบมาตรา 5 หน่วย จากเห็นด้วยอย่างยิ่งจนถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ประโยคที่ 2, 3, 4, 6, 7 และ 8 นับคะแนนจากเห็นด้วยอย่างยิ่งให้ 5 คะแนน จนถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งให้ 1 คะแนน ส่วนประโยคที่ 1 และ 5 นับคะแนนจากไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งให้ 5 คะแนน จนถึงเห็นด้วยอย่างยิ่งให้ 1 คะแนน พิสัยของคะแนนอยู่ระหว่าง 8-40 คะแนน คะแนนสูง (40-25 คะแนน) แสดงว่าความสัมพันธ์ดี คะแนนปานกลาง (24-20 คะแนน) แสดงว่าความสัมพันธ์ปานกลาง คะแนนต่ำ (19-8 คะแนน) แสดงว่าความสัมพันธ์ไม่ดี (ตามเกณฑ์ของฟีเดเลอร์)

แบบวัดนี้เป็นแบบวัดของฟีเดเลอร์ ซึ่งศาสตราจารย์ ดร.ดวงเดือน พันธุมนาวิน นำมาแปลเป็นภาษาไทย และสลิตา สุนทรวิภาต (2532 : 48) ได้นำแบบวัดนี้ไปหาค่าความเชื่อมั่นโดยทดสอบใช้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 81 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างสูงคือ .89

ส่วนในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแบบวัดความสัมพันธในโรงเรียนไปหาค่าความเชื่อมั่น โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาจากคำตอบของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด พบว่าแบบวัดความสัมพันธในโรงเรียนมีค่าความเชื่อมั่นค่อนข้างสูงคือ .77 (ดูแบบวัดชุดที่ 3 ในภาคผนวก ก.)

3. แบบวัดโครงสร้างงานของกลุ่ม เนื้อหาของแบบวัดนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 เกี่ยวกับลักษณะงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ สอบถามใน 5 ด้านคือ ความชัดเจนของเป้าหมายในการทำงาน ทางเลือกแนวทางที่จะไปสู่เป้าหมาย วิธีการตัดสินใจ ในการแก้ปัญหาและการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวน 10 ข้อ ลักษณะของแบบวัดเป็นประโยคประกอบมาตรา 3 หน่วย จาก "จริงเสมอ" ถึง "จริงเป็นส่วนใหญ่" โดยนับคะแนนจากจริงเสมอได้ 2 คะแนน จริงเป็นส่วนใหญ่ให้ 1 คะแนน จริงเป็นส่วนใหญ่ให้ 0 คะแนน พิสัยของคะแนนอยู่ระหว่าง 0-20 คะแนน คะแนนสูง (20-14 คะแนน) แสดงว่างานง่าย คะแนนปานกลาง (13-7 คะแนน) แสดงว่างานมีความยากปานกลาง และคะแนนต่ำ (6-0 คะแนน) แสดงว่างานยาก (ตามเกณฑ์ของฟิดเลอร์) แบบวัดนี้เป็นของฟิดเลอร์ ซึ่งศาสตราจารย์ ดร.ดวงเดือน พันธุมนาวิน แปลเป็นภาษาไทย และลลิตา สุนทรวิภาต (2532 : 49) นำไปหาค่าความเชื่อมั่นโดยนำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 81 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาในระดับค่อนข้างสูงคือ .82

ตอนที่ 2 มีจุดประสงค์ที่จะสอบถามเกี่ยวกับการฝึกอบรมและประสบการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน ทั้งนี้เพื่อนำมาใช้อับริคคะแนนในกรณีที่คะแนนรวมของตอนที่ 1 มากกว่า 6 คะแนน ข้อคำถามในส่วนนี้มีจำนวน 2 ข้อ ลักษณะของแบบวัดเป็นประโยคประกอบมาตรา 4 หน่วย โดยนับคะแนนจากไม่ได้รับการฝึกฝนเลยให้ 3 คะแนน ได้รับการฝึกฝนน้อยให้ 2 คะแนน ได้รับการฝึกฝนปานกลางให้ 1 คะแนน และได้รับการฝึกฝนมากให้ 0 คะแนน ไม่มีประสบการณ์เลยให้ 6 คะแนน มีประสบการณ์น้อยให้ 4 คะแนน มีประสบการณ์ปานกลางให้ 2 คะแนน และมีประสบการณ์มากให้ 0 คะแนน คะแนนโครงสร้างงานของกลุ่มผู้ตอบแต่ละคนคือ คะแนนผลลัพธ์ที่เกิดจากการเอาคะแนนรวมตอนหลังลบออกจากคะแนนรวมของตอนแรก แต่ถ้าตอนที่ 1 ได้คะแนนรวม 6 คะแนนหรือต่ำกว่านี้ไม่ต้องปรับคะแนน ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแบบวัดโครงสร้างงานของกลุ่มไปหาค่าความเชื่อมั่น โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาจากคำตอบของกลุ่ม

ตัวอย่างทั้งหมด พบว่าแบบวัดโครงสร้างงานของกลุ่มมีค่าความเชื่อมั่นปานกลางคือ .62 (ดูแบบวัดชุดที่ 4 ในภาคผนวก ก.)

4. แบบวัดอำนาจในตำแหน่งของผู้หน้า แบบวัดนี้มีเนื้อหาเกี่ยวกับอำนาจในการให้คำปรึกษาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 5 ข้อ ลักษณะของแบบวัดเป็นประโยชน์ประกอบมาตรา 2-3 หน่วย โดยนับคะแนน สามารถทำได้เต็มที่, ไข่, มี ให้ 2 คะแนน เสนอแนะได้แต่ผลไม่แน่นอน, ไข่ในบางครั้งหรือในบางด้านเท่านั้น ให้ 1 คะแนน และไม่สามารถทำได้, ไม่มี, ไม่มี ให้ 0 คะแนน พิสัยของคะแนนอยู่ระหว่าง 0-10 คะแนน คะแนนสูง (10-7 คะแนน) แสดงว่าผู้นำมีอำนาจประจำตำแหน่งมาก คะแนนปานกลาง (6-4 คะแนน) แสดงว่าผู้นำมีอำนาจประจำตำแหน่งปานกลาง และคะแนนต่ำ (3-0 คะแนน) แสดงว่าผู้นำมีอำนาจประจำตำแหน่งน้อย (ตามเกณฑ์ของฟิเดลอร์)

แบบวัดนี้เป็นแบบวัดของฟิเดลอร์ ซึ่งแปลเป็นภาษาไทยโดย ศาสตราจารย์ ดร.ดวงเดือน พันธุมนาวิน เช่นกัน ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแบบวัดอำนาจในตำแหน่งของผู้หน้าไปหาค่าความเชื่อมั่น โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาจากคำตอบของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด พบว่าแบบวัดอำนาจในตำแหน่งของผู้หน้า มีค่าความเชื่อมั่นค่อนข้างต่ำ คือ .40 (ดูแบบวัดชุดที่ 5 ในภาคผนวก ก.)

การคิดคะแนนปริมาณการควบคุมสถานการณ์นี้ ทำได้โดยการนำเอาคะแนนรวมความสัมพันธ์ในโรงเรียน คะแนนรวมโครงสร้างงานของกลุ่ม และคะแนนรวมอำนาจในตำแหน่งของผู้หน้ามารวมกัน จะได้เป็นคะแนนรวมทั้งหมด หากเมื่อนำมารวมกันแล้วได้คะแนนสูง (70-51 คะแนน) แสดงว่าผู้นำควบคุมสถานการณ์ได้มาก คะแนนปานกลาง (50-31 คะแนน) แสดงว่าผู้นำควบคุมสถานการณ์ได้ปานกลาง และคะแนนต่ำ (31-10 คะแนน) แสดงว่าผู้นำควบคุมสถานการณ์ได้น้อย

แบบวัดจิตลักษณะของผู้หน้า

ในการวิจัยครั้งนี้จะวัด 6 ด้านคือ สุขภาพจิต ความเชื่ออำนาจในตน ลักษณะมุ่งอนาคต ทัศนคติต่องาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการ แบบวัดดังกล่าวยกเว้น

ค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการนั้น เคยนำไปใช้กับการวัดจิตลักษณะในด้านต่าง ๆ มาแล้วหลายเรื่อง เป็นต้นว่าการวัดจิตลักษณะในเด็กนักเรียนและวัยรุ่น (ดวงเดือน พันธมนาวิน. 2528, 2529) จิตลักษณะของข้าราชการพลเรือน (จินตนา บิลมาศ และคนอื่น ๆ. 2529; บุญรบ สักดิ์มณี. 2532) จิตลักษณะของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร (ศักดิ์ชัย นิรัญทวี. 2532) จิตลักษณะของหัวหน้าภาควิชาทางศึกษาศาสตร์ของมหาวิทยาลัยไทย (เจิดหล้า สุนทรวิภาต. 2534) และจิตลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนในโครงการการศึกษาเพื่อพัฒนาหมู่บ้านในเขตชนบทยากจน (วิสุทธิ ราตรี. 2532) เป็นต้น ด้วยเหตุนี้ในการวิจัยครั้งนี้จึงได้นำมาเป็นแบบวัดจิตลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน แบบวัดดังกล่าวมีการวัด 6 ด้านต่อไปนี้

1. แบบวัดสุขภาพจิต แบบวัดนี้จะสอบถามในเนื้อหาเกี่ยวกับสภาพการทำงานที่เบี่ยงเบนไปจากปกติ อันเกิดจากผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และการปฏิบัติงาน จำนวน 20 ข้อ แต่ละข้อแบ่งเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 สอบถามความรู้สึกเกี่ยวกับสภาพการทำงาน เป็นประโยคประกอบมาตร 6 หน่วย จาก "จริงที่สุด" ถึง "ไม่จริงเลย" โดยนับคะแนนจริงที่สุดได้ 6 คะแนน จนถึงไม่จริงเลยได้ 1 คะแนน ตอนที่ 2 สอบถามถึงที่เกิดความรู้สึกเกี่ยวกับสภาพการทำงาน เป็นประโยคประกอบมาตร 4 หน่วย จาก "เสมอ" จนถึง "ไม่เกิดเลย" โดยนับคะแนน เสมอไว้ 4 คะแนน จนถึงไม่เกิดเลยไว้ 1 คะแนน พิสัยของคะแนนอยู่ระหว่าง 20-480 คะแนน คะแนนสูงแสดงว่าสุขภาพจิตของผู้บริหารไม่ดี คะแนนต่ำแสดงว่าสุขภาพจิตของผู้บริหารดี

แบบวัดดังกล่าวนี้มาจากการวิจัยของจินตนา บิลมาศ และคนอื่น ๆ (2529) มีค่าอำนาจจำแนก 2.5-7.1 มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ซึ่งต่อมา บุญรบ สักดิ์มณี (2532 : 57) ได้นำไปใช้กับข้าราชการใหม่จำนวน 105 คน ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .78 และในปีเดียวกัน สลิตา สุนทรวิภาต (2532 : 47) ได้นำแบบวัดนี้ไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นหัวหน้างานของหน่วยงานด้านป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ จำนวน 81 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาในระดับก่อนข้างสูงคือ .89 ในการวิจัยครั้งนี้ได้นำแบบสอบถามชุดที่ชื่อว่า สภาพการทำงานของ สลิตา สุนทรวิภาต (2532 : 123 - 127) มาใช้ในการวัดสุขภาพจิตของผู้บริหารโรงเรียน และเมื่อนำแบบวัดนี้ไปหาค่าความเชื่อมั่นโดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาจาก

คำตอบของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด พบว่าแบบวัดสุขภาพจิตมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูงคือ .93 (ดูแบบวัดชุดที่ 6 ในภาคผนวก ก.)

2. แบบวัดความเชื่ออำนาจในตน เป็นข้อคำถามที่ใช้วัดความเชื่อว่าตนสามารถทำให้เกิดผลดีหรือผลเสียแก่ตน และผู้อื่นตามที่ตนปรารถนาและมุ่งหวัง เช่น เชื่อว่าความสำเร็จ ความล้มเหลว การได้รับสิ่งที่ตนปรารถนาหรือสูญเสียประโยชน์เกิดจากการกระทำของตนเอง ซึ่งตรงกันข้ามกับความเชื่ออำนาจภายนอกตนที่เชื่อว่าผลดีหรือผลร้าย เกิดเพราะโชคเคราะห์ ความบังเอิญ หรืออิทธิพลของผู้อื่น หรืออิทธิพลของสิ่งที่ตนเองควบคุมไม่ได้ ตัวแปรนี้จะวัดโดยอาศัยแบบวัดความเชื่ออำนาจในตน ซึ่งนำมาจากแบบวัดเหตุการณ์ในชีวิตการทำงานของข้าพเจ้า ของ ศักดิ์ชัย นิรัญทวี (2532 : 221 - 223) แบบวัดนี้มีลักษณะเป็นมาตรประเมินค่า 6 หน่วย จาก "จริงที่สุด" ถึง "ไม่จริงเลย" เนื้อหาของข้อคำถามทั้งหมดอยู่ในรูปำให้รายงานความรู้สึกนึกคิดของตนเองเกี่ยวกับผลตอบแทนที่ตนปรารถนาในการทำงานว่า ผลเหล่านั้นเกิดขึ้นจากความรู้ความสามารถของตนเองมากน้อยเพียงใด

การให้คะแนนจะเรียงลำดับจาก "จริงที่สุด" ให้ 1 คะแนน จนถึง "ไม่จริงเลย" ให้ 6 คะแนน พิสัยของคะแนนจะอยู่ระหว่าง 15-90 คะแนน เมื่อคิดคะแนนรวมแต่ละบุคคลแล้ว ถ้าคะแนนสูงแสดงว่ามีความเชื่ออำนาจในตนมาก คะแนนต่ำแสดงว่ามีความเชื่ออำนาจในตนน้อย

แบบวัดนี้เคยนำไปใช้วัดความเชื่ออำนาจในตนของข้าราชการพลเรือน ในงานวิจัยของ จินตนา บิลมาศ และคนอื่น ๆ (2529) โดยใช้ข้อคำถามจำนวน 20 ข้อ แต่ในการวิจัยของ ศักดิ์ชัย นิรัญทวี (2532 : 69 - 70) ได้นำแบบวัดนี้ไปใช้ทดสอบกับครูจำนวน 90 คน แล้วคัดเลือกข้อคำถามเฉพาะที่มีอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 4.17-7.31 มาใช้ 15 ข้อ ส่วนค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาซึ่งคำนวณมาจากคำตอบของครูที่สุ่มมาจากตัวอย่าง 150 คน อยู่ในระดับสูงคือ .90 ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแบบวัดความเชื่ออำนาจในตนไปหาค่าความเชื่อมั่น โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาจากคำตอบของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด พบว่าแบบวัดฉบับนี้มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูงคือ .88 (ดูแบบวัดชุดที่ 7 ในภาคผนวก ก.)

3. แบบวัดลักษณะมุ่งอนาคต แบบวัดนี้มีจุดประสงค์ที่จะวัดความสามารถที่จะคาดการณ์ไกล และวางแผนเพื่อรองรับผลดี และป้องกันผลเสียที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้นเนื้อหาของแบบ

สอบถามจึงพาดพิงถึงนิสัยส่วนตัวของผู้ตอบเกี่ยวกับผลงานและอนาคต การวางแผนการทำงาน และการประหยัด เป็นต้น

แบบวัดลักษณะมุ่งอนาคตนี้จะนำมาจากแบบวัดเรื่องเกี่ยวกับอนาคตของ บุญรับ ศักดิ์มณี (2532 : 56) แบบวัดนี้บุญรับ ศักดิ์มณี ได้ดัดแปลงมาจากแบบวัดลักษณะมุ่งอนาคตและควบคุมตนเองของจินตนา บิลมาศ และคนอื่น ๆ (2529) โดยคัดเลือกเฉพาะประโยคที่มีข้อความเกี่ยวกับการมุ่งอนาคตมาจำนวน 10 ข้อ จากทั้งหมด 20 ข้อ แบบวัดนี้มีลักษณะเป็นมาตรประเมินค่า 6 หน่วย จาก "จริงที่สุด" ถึง "ไม่จริงเลย"

การให้คะแนนประโยคที่ 1-6 และ 9-10 นับคะแนนจาก "จริงที่สุด" ให้ 1 คะแนน จนถึง "ไม่จริงเลย" ให้ 6 คะแนน ส่วนประโยคที่ 7 และ 8 นับคะแนนจาก "จริงที่สุด" ให้ 6 คะแนน จนถึง "ไม่จริงเลย" ให้ 1 คะแนน พิสัยของคะแนนอยู่ระหว่าง 10-60 คะแนน เมื่อคิดคะแนนรวมแต่ละบุคคลแล้ว ถ้าคะแนนสูงแสดงว่ามีลักษณะมุ่งอนาคตมาก คะแนนต่ำแสดงว่ามีลักษณะมุ่งอนาคตน้อย

บุญรับ ศักดิ์มณี (2532 : 56) ได้นำแบบวัดลักษณะมุ่งอนาคตไปทดลองใช้กับข้าราชการ 105 คน แล้วหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .78 ส่วนในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแบบวัดลักษณะมุ่งอนาคตไปหาค่าความเชื่อมั่น โดยคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา จากคำตอบของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด พบว่าแบบวัดนี้มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .59 (ดูแบบวัดชุดที่ 8 ในภาคผนวก ก.)

4. แบบวัดทัศนคติต่องาน แบบวัดนี้มีลักษณะเป็นมาตรประเมินค่า 6 หน่วย จาก "จริงที่สุด" ถึง "ไม่จริงเลย" แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกเป็นทัศนคติต่อสภาพการทำงาน ซึ่งมุ่งถามถึงความรู้คุณรู้โทษ และความรู้สึกละพอใจหรือไม่พอใจต่อการทำงานในบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน ส่วนนี้จะมีข้อคำถาม 10 ข้อ ส่วนที่ 2 เป็นทัศนคติต่อพฤติกรรมการทำงานซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญของพฤติกรรมการทำงาน โดยจำกัดความหมายถึงแนวโน้มของการมุ่งกระทำ และพร้อมที่จะยึดอาชีพผู้บริหารโรงเรียน แบบวัดในส่วนนี้มี 10 ข้อ รวมทั้งสองส่วนเป็น 20 ข้อ แบบสอบถามนี้นำมาจากแบบวัดทัศนคติต่อสภาพการทำงานในโรงเรียนของ ศักดิ์ชัย นิรัฐทวี (2532 : 70-71, 229-230)

การให้คะแนนในส่วนที่ 1 ประโยคที่ 1-6 และ 8 ให้คะแนนจาก "จริงที่สุด" ให้ 6 คะแนน จนถึง "ไม่จริงเลย" ให้ 1 คะแนน ส่วนประโยคที่ 7, 9 และ 10 ให้คะแนนจาก "จริงที่สุด" ให้ 1 คะแนน จนถึง "ไม่จริงเลย" ให้ 6 คะแนน ส่วนที่ 2 ประโยคที่ 4, 6, 7, 9 และ 10 ให้คะแนนจาก "จริงที่สุด" ให้ 6 คะแนน จนถึง "ไม่จริงเลย" ให้ 1 คะแนน ส่วนประโยคที่ 1-3, 5 และ 8 ให้คะแนนจาก "จริงที่สุด" ให้ 1 คะแนน จนถึง "ไม่จริงเลย" ให้ 6 คะแนน พิสัยของคะแนนอยู่ระหว่าง 20-120 คะแนน เมื่อคิดคะแนนแต่ละบุคคลแล้วคะแนนสูง แสดงว่ามีทัศนคติที่ดีต่องาน คะแนนต่ำแสดงว่ามีทัศนคติไม่ดีต่องาน

ศักดิ์ชัย นิรัญทวี (2532 : 70 - 71) ได้นำแบบวัดทัศนคติต่องานไปใช้กับครูสังกัด กรุงเทพมหานครจำนวน 150 คน ได้ค่าความเชื่อมั่นในส่วนที่ 1 คือ ทัศนคติต่อสภาพการทำงาน เท่ากับ .56 และส่วนที่ 2 คือทัศนคติต่อพฤติกรรมการทำงานเท่ากับ .58 ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแบบวัดทัศนคติต่องานไปหาค่าความเชื่อมั่นโดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาจากคำตอบของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด พบว่าแบบวัดนี้มีค่าความเชื่อมั่นค่อนข้างสูง คือ .81 (ดูแบบวัดชุดที่ 9 ใน ภาคผนวก ก.)

5. แบบวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีลักษณะเป็นประโยคประกอบมาตรา 6 หน่วย จาก "จริงที่สุด" ถึง "ไม่จริงเลย" จำนวน 20 ข้อ มีเนื้อหาเกี่ยวกับความมุ่งมั่นในการทำงาน ความสามารถของคนในการอดทนทำงานให้สำเร็จ การเลือกเพื่อนร่วมงาน และการรู้จักกำหนดเป้าหมายในการทำงาน เป็นต้น แบบวัดนี้นำเอาแบบวัดความมุ่งมั่นในการทำงานของ บรูว์ริบ ศักดิ์มณี (2532 : 57 - 58) ซึ่งดัดแปลงมาจากแบบวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ เฮิร์แมนส์ (Hermans. 1970 : 353 - 363) โดยคัดเลือกมา 25 ข้อ แล้วนำไปทดลองใช้กับข้าราชการใหม่ จำนวน 105 คน แล้วเลือกข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 2.72-7.45 มา 20 ข้อ

การให้คะแนนประโยคที่ 2-12 และ 16-20 นับคะแนนจาก "จริงที่สุด" ให้ 6 คะแนน จนถึง "ไม่จริงเลย" ให้ 1 คะแนน ส่วนประโยคที่ 1, 13 และ 15 นับคะแนนจาก "จริงที่สุด" ให้ 1 คะแนน จนถึง "ไม่จริงเลย" ให้ 6 คะแนน พิสัยของคะแนนอยู่ระหว่าง 20-120 คะแนน เมื่อคิดคะแนนรวมของแต่ละบุคคลแล้วถ้าคะแนนสูงแสดงว่ามีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง คะแนนต่ำแสดงว่ามีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ

บุญรับ ศักดิ์มณี (2532 : 57 - 58) ได้นำแบบวัดนี้ไปหาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นข้าราชการใหม่จำนวน 105 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาในระดับสูงคือ หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา จากคำตอบของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด พบว่าแบบวัดนี้มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูงมากคือ .89 (ดูแบบวัดชุดที่ 10 ในภาคผนวก ก.)

6. แบบวัดค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการ แบบวัดนี้เป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง มีลักษณะเป็นประโยคประกอบมาตราประมาณค่า 6 หน่วย จาก "จริงที่สุด" ถึง "ไม่จริงเลย" จำนวน 15 ข้อ เนื้อหาของข้อคำถามทั้งหมดอยู่ในรูปของการเปรียบเทียบความสำคัญของงานด้านวิชาการกับงานด้านอื่น ๆ ของโรงเรียน คือ ด้านการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน ด้านธุรการ ปกครองและบริการ และด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนหรือประชาชน

การให้คะแนน ประโยคที่ 1-12 และ 14-15 นับคะแนนจาก "จริงที่สุด" ให้ 6 คะแนน จนถึง "ไม่จริงเลย" ให้ 1 คะแนน ส่วนประโยคที่ 13 นับคะแนนจาก "จริงที่สุด" ให้ 1 คะแนน จนถึง "ไม่จริงเลย" ให้ 6 คะแนน พิสัยของคะแนนอยู่ระหว่าง 15-90 คะแนน เมื่อคิดคะแนนรวมของแต่ละบุคคลแล้วถ้าคะแนนสูงแสดงว่าให้ความสำคัญต่องานวิชาการมาก คะแนนต่ำแสดงว่าให้ความสำคัญต่องานวิชาการน้อย

ในการสร้างแบบวัดค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการนี้ ผู้วิจัยได้นำแบบทดสอบจำนวน 30 ข้อ ไปใช้กับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ซึ่งไม่ได้รับคัดเลือกให้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 150 คน จากนั้นนำมาคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 2.86-11.69 จำนวน 15 ข้อ มาเป็นแบบวัด และเมื่อหาค่าความเชื่อมั่นได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาในระดับสูงมากคือ .90 (ดูแบบวัดชุดที่ 11 ในภาคผนวก ก.)

แบบวัดประสิทธิผลของโรงเรียน

ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งการวัดประสิทธิผลของโรงเรียนเป็น 2 แบบคือ การวัดประสิทธิผลของโรงเรียน โดยใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกโรงเรียนเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน ของกรม

วิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ และการวัดประสิทธิผลของโรงเรียนด้วยแบบวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น
ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. การวัดประสิทธิผลของโรงเรียน โดยใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกโรงเรียนเพื่อเข้ารับ
รางวัลพระราชทานของกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งการประเมินโรงเรียนเพื่อเข้ารับ
รางวัลพระราชทานจะพิจารณาจาก (1) ผลการเรียนรู้และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน
(2) งานด้านวิชาการ (3) งานด้านธุรการ บกครองและบริการ (4) ความสัมพันธ์ระหว่าง
โรงเรียนกับชุมชนหรือประชาชน และ (5) ผลงานที่สนองจุดประสงค์หรือกิจกรรมดีเด่น เกณฑ์
ในการประเมินทั้ง 5 ด้านนี้ กรมวิชาการได้นำมาสร้างเป็นแบบวัดที่มีลักษณะเป็นประโยคประกอบ
มาตรฐานประเมินค่า 4 หน่วย โดยเกณฑ์ประเมินด้านที่ 1 และ 2 มีข้อคำถามด้านละ 8 ข้อ ด้านที่ 3
มีข้อคำถาม 7 ข้อ ด้านที่ 4 และ 5 มีข้อคำถามด้านละ 4 ข้อ รวมทั้งสิ้น 31 ข้อ สัดส่วนน้ำหนัก
ด้าน 1-5 เป็น 3:2:2:2:3 ตามลำดับ โรงเรียนที่มีสิทธิรับรางวัลพระราชทานจะต้องผ่าน
เกณฑ์ขั้นต่ำ 2 เกณฑ์คือ (1) ต้องได้ค่าเฉลี่ยรายข้อระหว่างคะแนนแต่ละด้านจากด้านไม่ต่ำ
กว่า 2 คะแนน (2) ต้องได้ค่าเฉลี่ยรายข้อของคะแนนรวมทุกด้านไม่ต่ำกว่า 3 ส่วนโรงเรียน
ที่ได้รับรางวัลพระราชทานคือโรงเรียนที่ได้คะแนนรวมของทุกด้านสูงที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับ
โรงเรียนประเภทและขนาดเดียวกันในแต่ละเขตการศึกษา

การคัดเลือกโรงเรียนเพื่อรับรางวัลพระราชทานนี้กระทำในรูปของคณะกรรมการ โดยมี
มีขั้นตอนในการประเมินหลายขั้นตอนคือ ในระดับประถมศึกษาชั้นนั้น กลุ่มโรงเรียนจะคัดเลือก
โรงเรียนที่มีลักษณะเหมาะสมตามเกณฑ์ที่กรมวิชาการกำหนดไว้ ขนาดใหญ่ กลาง และเล็ก (ดู
หน้า 16) ขนาดละ 1 โรงเรียน เพื่อส่งเป็นตัวแทนของกลุ่มโรงเรียนเข้ารับการคัดเลือกใน
ระดับอำเภอ และในระดับอำเภอจะคัดเลือกโรงเรียนที่กลุ่มโรงเรียนต่าง ๆ ส่งมาขนาดละ
1 โรงเรียน เพื่อเป็นตัวแทนของอำเภอเข้ารับการคัดเลือกในระดับจังหวัด ส่วนในระดับมัธยม
ศึกษานั้นแต่ละอำเภอจะคัดเลือกโรงเรียนที่สมควรได้รับรางวัลพระราชทานไปให้จังหวัดจากนั้น
แต่ละจังหวัดจะตั้งคณะกรรมการออกไปประเมินโรงเรียนตามที่แต่ละอำเภอเสนอชื่อเข้ามา โดย
ใช้แบบฟอร์มการประเมินของกรมวิชาการเป็นมาตรฐานในการประเมินเหมือนกันทุกจังหวัด ทั้งนี้
เพื่อคัดเลือกโรงเรียนให้เหลือประเภทละ 3 ขนาดคือ ขนาดใหญ่ กลาง และเล็ก เพื่อเป็น

ตัวแทนของจังหวัดเข้ารับการคัดเลือกเพื่อรับรางวัลพระราชทานในระดับเขตการศึกษาต่อไป โดยในขั้นตอนสุดท้ายนี้ แต่ละเขตการศึกษาจะตั้งคณะกรรมการออกไปตรวจและประเมินโรงเรียน ๗ โรงเรียนแต่ละแห่งที่จังหวัดเสนอมา เพื่อคัดเลือกให้เหลือโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ประเภทละ 3 ขนาด เพื่อรับรางวัลพระราชทานในปีนั้น ๆ ต่อไป

การจำแนกประสิทธิผลของโรงเรียนซึ่งใช้ผลการคัดเลือกโรงเรียนเพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทานของกรมวิชาการเป็นเกณฑ์ในการวัดประสิทธิผลของโรงเรียนนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ จะจำแนกโรงเรียนเป็น 2 ประเภทคือ โรงเรียนที่ได้รับคะแนนจากการประเมินมาก และได้รับการคัดเลือกเป็นตัวแทนในระดับจังหวัดเพื่อส่งเข้ารอบชิงชนะเลิศ หรือชนะเลิศในระดับเขตการศึกษา ในการวิจัยครั้งนี้จัดว่าเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูง ส่วนโรงเรียนที่ไม่ได้รับการเสนอชื่อ จัดว่าเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำ

2. การวัดประสิทธิผลของโรงเรียนโดยใช้แบบวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง แบบวัดนี้มีลักษณะเป็นประโยคประกอบมาตราประเมินค่า 6 หน่วย จาก "จริงที่สุด" ถึง "ไม่จริงเลย" จำนวน 20 ข้อ เนื้อหาของข้อคำถามทั้งหมดอยู่ในรูปของการให้ผู้บริหารโรงเรียนรายงานปริมาณงานและความสำเร็จที่เกี่ยวข้องกับ 4 ฝ่ายคือ นักเรียน ครู ชุมชน และผู้มาตรวจเยี่ยมโรงเรียน ซึ่งในส่วนที่เหมาะสมจะได้ขอให้ผู้บริหารโรงเรียนรายงานโดยเปรียบเทียบกับโรงเรียนอื่นที่เท่าเทียมกันทางด้านทรัพยากรและการสนับสนุนด้วย

การให้คะแนนประโยคที่ 1-2, 8, 10-12, 14 และ 16 นับคะแนนจาก "จริงที่สุด" ให้ 1 คะแนน จนถึง "ไม่จริงเลย" ให้ 6 คะแนน ส่วนประโยคที่ 3-7, 9, 13, 15 และ 17-20 นับคะแนนจาก "จริงที่สุด" ให้ 6 คะแนน จนถึง "ไม่จริงเลย" ให้ 1 คะแนน พิสัยของคะแนนอยู่ระหว่าง 20-120 คะแนน เมื่อคิดคะแนนรวมของแต่ละโรงเรียนแล้ว ถ้าคะแนนสูง แสดงว่าโรงเรียนนั้นมีประสิทธิผลสูง คะแนนต่ำแสดงว่าโรงเรียนนั้นมีประสิทธิผลต่ำ

ในการสร้างแบบวัดประสิทธิผลของโรงเรียนนี้ ผู้วิจัยได้นำแบบทดสอบจำนวน 40 ข้อ ไปทดลองใช้กับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และมัธยมศึกษาในโรงเรียนที่ไม่ชักกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 150 คน จากนั้นนำมาคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 4.87-9.08

จำนวน 20 ข้อ มาเป็นแบบวัดและเมื่อหาค่าความเชื่อมั่นได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาในระดับสูง คือ .89 (ดูแบบวัดชุดที่ 12 ในภาคผนวก ก.)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการทำหนังสือขออนุมัติ และขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง แล้วทำการแจกแบบสอบถามและเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง โดยพยายามไปแจกและเก็บแบบสอบถามในช่วงเวลาที่ผู้บริหารโรงเรียนเข้าร่วมประชุมหรือสัมมนาที่จังหวัดหรือเขตการศึกษา ทั้งนี้เพื่อความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล ในบางกรณีที่ผู้วิจัยไม่สามารถไปเก็บข้อมูลด้วยตนเองได้ ก็ใช้วิธีส่งแบบสอบถามให้ผู้บริหารโรงเรียนตอบ และส่งกลับคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ได้แบบสอบถามกลับคืนมาครบ 100% ของที่แจกไป

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่รวบรวมมาได้นั้น เมื่อตรวจให้คะแนนเรียบร้อยแล้วได้นำไปวิเคราะห์ตามวิธีการทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรม SPSS^x (Statistical Package for the Social Science) โดยเลือกเฉพาะวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับการทดสอบและตรวจสอบสมมติฐานเท่านั้น ดังต่อไปนี้

1. ทดสอบนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่ม โดยใช้ t-test ในการเปรียบเทียบลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
2. หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ Point Biserial Correlation และแบบ Pearson's Correlation Coefficient และเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ด้วยการหาค่าซี ในการทดสอบสมมติฐานที่ 1

3. วิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสามทาง (Three-way Analysis of Variance)

ในการทดสอบสมมติฐานที่ 2 และ 3 ในส่วนที่มีประสิทธิผลของโรงเรียน และตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรมเป็นตัวแปรตาม

4. วิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทาง (Two-way Analysis of Variance)

ในการทดสอบสมมติฐานที่ 5 ในส่วนที่มีตัวแปรสภาวะการณ์ของกลุ่มเป็นตัวแปรตาม

จากข้อ 3 และข้อ 4 ในกรณีที่กลุ่มเปรียบเทียบตั้งแต่ 3 กลุ่มขึ้นไป จะทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ด้วยวิธีการของนิวแมน-คูลล์ (Newman-Keul's Test)

5. วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้น (Multiple Regression Analysis, Stepwise) ในส่วนที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนเป็นตัวแปรตาม และวิเคราะห์จำแนกประเภทแบบเป็นขั้น (Discriminant Analysis, Stepwise) ในส่วนที่มีการได้รับเลือกให้ได้รับรางวัลพระราชทานเป็นตัวแปรตาม ในการทดสอบสมมติฐานที่ 4

ในกรณีที่มีการเปรียบเทียบความแตกต่างของเปอร์เซ็นต์การทำนายในกลุ่มต่าง ๆ นั้น จะถือเกณฑ์ว่าปริมาณความแตกต่างของเปอร์เซ็นต์การทำนายจะต้องเท่ากับหรือมากกว่า 5% ขึ้นไป กลุ่มที่เปรียบเทียบนั้นจึงจะแตกต่างกันอย่างยอมรับได้ (Cohen. 1977 : 413)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องจิตลักษณะของผู้บริหารและสภาวะการณ์ของกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียนนี้ เป็นการวิจัยภาคสนามที่มีจุดประสงค์จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในทฤษฎีผู้นำกับประสิทธิผลของกลุ่ม 4 ตัวแปรคือ จิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ ตัวแปรด้านจิตลักษณะ 6 ตัวคือ สุขภาพจิต ความเชื่ออำนาจในตน มุ่งอนาคต ทศนคติต่องาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการ กับประสิทธิผลของโรงเรียน 2 ตัวแปรคือ การได้รับเลือกเป็นโรงเรียนพระราชทาน และการประเมินประสิทธิผลในการบริหารงานโดยตัวผู้บริหารเอง ฉะนั้นในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาปริมาณความสัมพันธ์ของตัวแปรดังกล่าวกับตัวแปรอิสระทีละหนึ่ง สอง สาม หรือหลายตัวพร้อมกันนั้น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยนี้จึงมีหลายวิธีคือ การทดสอบนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของสองกลุ่ม โดยใช้ t-test การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ Pearson's Correlation Coefficient และแบบ Point Biserial Correlation การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทางและแบบสามทาง (Two-Way and Three-Way Analysis of Variance, Factorial Design) การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้น (Multiple Regression Analysis, Stepwise) และการวิเคราะห์จำแนกประเภทแบบเป็นขั้น (Discriminant Analysis, Stepwise) การวิเคราะห์ตัวแปรด้วยวิธีการทางสถิติต่าง ๆ นี้ จะทำทั้งในกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด และกลุ่มตัวอย่างที่แยกย่อยตามลักษณะชีวสังคมของผู้บริหาร และลักษณะของโรงเรียนอีก 14 ตัวแปร ซึ่งเป็นตัวแปรที่นอกเหนือจากที่ใช้ในการวิเคราะห์ทางสถิตินั้น ๆ เพื่อได้ความรู้เพิ่มเติมซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อความเข้าใจในผลการวิจัยให้ละเอียดยิ่งขึ้น

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ จะได้กำหนดหัวข้อการนำเสนอตามประเภทของตัวแปรตาม 3 ชนิดคือ (1) ลักษณะของผู้บริหารที่มีประสิทธิผลต่างกัน ซึ่งในการวิจัยนี้

จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ ลักษณะของผู้บริหารในโรงเรียนที่ได้รับรางวัล และลักษณะของผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูง โดยมีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ตัวแปรในทฤษฎีของพีเดเลอร์ และตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้จริยธรรมเป็นตัวแปรอิสระ ซึ่งในตอนท้ายของส่วนนี้จะรายงานความสัมพันธ์ระหว่างการได้รับรางวัลพระราชทานกับประสิทธิผลของโรงเรียนไว้ด้วย (2) ลักษณะของผู้บริหารที่มีจิตลักษณะตามตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้จริยธรรมต่างกัน โดยมีตัวแปรอิสระคือ การได้รับรางวัลพระราชทาน ประสิทธิผลของโรงเรียน จิตลักษณะแอลพีพีของผู้นำ โครงสร้างของงาน ความเหมาะสมกับกลุ่มและทัศนคติต่องานเป็นตัวแปรอิสระ และ (3) ลักษณะของผู้บริหารที่รับรู้สภาพการณ์ของกลุ่มต่างกัน โดยมีประเภทและขนาดของโรงเรียนเป็นตัวแปรอิสระ

ก่อนจะเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับที่กล่าวมา ผู้วิจัยขอเสนอข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อเป็นพื้นฐานการเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะและขอบเขตของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ และเป็นการชี้แนะทางการแบ่งกลุ่มย่อยเพื่อการวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป นอกจากนี้ยังเป็นประโยชน์ในการตีความผลการวิจัย และการกำหนดขอบเขตของการนำผลการวิจัยไปใช้ต่อไปดังนี้

ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ในการเสนอลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างนี้ จะขอเสนอลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด โดยจะพิจารณาตามลักษณะทางชีวสังคมของผู้ตอบ 6 ตัวแปร และลักษณะโรงเรียนของผู้ตอบ 5 ตัวแปร รวม 11 ตัวแปร แล้วแยกเป็นการเปรียบเทียบลักษณะดังกล่าวระหว่างผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กับมัธยมศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน กับไม่ได้รับรางวัล และผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูง กับประสิทธิผลต่ำ ตามลำดับดังนี้

กลุ่มตัวอย่างรวม ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งหมดซึ่งสุ่มมาจากผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ซึ่งจำแนกเป็นขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ในเขตการศึกษา 1, 5, 6 และ 12 ที่ได้รับรางวัลและไม่ได้รับรางวัลพระราชทานกลุ่มละ 30 คน รวมทั้งหมด 240 คนนั้น ปรากฏว่าส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (206 คน หรือ 86%) สมรสแล้วและอยู่กับคู่สมรสจำนวน 208 คน

(87%) และส่วนใหญ่อยู่นานจังหวัดที่ตั้งโรงเรียน (จำนวน 144 คน หรือ 60%) ผู้บริหารมีอายุเฉลี่ย 49 ปี (ค่าเฉลี่ย 48.81) อายุต่ำสุด 32 ปี สูงสุด 60 ปี เพื่อใช้อายุในการแบ่งกลุ่มย่อย ผู้บริหารที่อายุน้อยคือผู้ที่มีอายุระหว่าง 32-49 ปี มีจำนวน 99 คน (41%) ส่วนผู้บริหารที่มีอายุมากคือ ผู้บริหารที่มีอายุระหว่าง 50-60 ปี มีจำนวน 141 คน (59%) อายุราชการเฉลี่ย 26 ปี 5 เดือน หรือ 317 เดือน (ค่าเฉลี่ย 317.48) อายุราชการต่ำสุด 10 ปี สูงสุด 44 ปี เมื่อใช้อายุราชการในการแบ่งกลุ่มย่อยผู้บริหารที่อายุราชการน้อยคือ กลุ่มที่มีอายุราชการระหว่าง 10-26 ปี 5 เดือน มีจำนวน 104 คน (43%) ส่วนกลุ่มที่มีอายุราชการมากคือ กลุ่มที่มีอายุราชการระหว่าง 26 ปี 6 เดือน - 44 ปี มีจำนวน 136 คน (57%)

เมื่อพิจารณาลักษณะของกลุ่มตัวอย่างทางด้านตำแหน่งบริหาร พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการหรืออาจารย์ใหญ่มีจำนวน 116 คน (48%) และ 99 คน (41%) ตามลำดับ ส่วนผู้ที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่มีเพียง 25 คน (11%) เท่านั้น ส่วนระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโดยเฉลี่ย 12 ปี 11 เดือน (ค่าเฉลี่ย 155.24 เดือน) ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารต่ำสุด 2 ปี สูงสุด 40 ปี เมื่อใช้ระยะเวลาในการแบ่งกลุ่มย่อยปรากฏว่า กลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารน้อยคือ กลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารระหว่าง 2-12 ปี 11 เดือน มีจำนวน 129 คน (54%) กลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารมากคือ กลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารระหว่าง 13-40 ปี จำนวน 111 คน (46%) ส่วนระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบัน มีระยะเวลาโดยเฉลี่ยคือ 6 ปี 3 เดือน (ค่าเฉลี่ย 74.86 เดือน) ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันต่ำสุด 2 ปี สูงสุด 27 ปี 4 เดือน เมื่อใช้ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันในการแบ่งกลุ่มย่อย ปรากฏว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันน้อย คือ กลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งระหว่าง 2-6 ปี 3 เดือน จำนวน 155 คน (65%) กลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมาก คือ กลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งระหว่าง 6 ปี 4 เดือน - 27 ปี 4 เดือน จำนวน 85 คน (35%)

เมื่อพิจารณาตัวแปรด้านการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนนั้น พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี ซึ่งมีจำนวนถึง 182 คน (76%) ส่วนผู้ที่ได้รับการศึกษาระดับสูงและต่ำกว่าปริญญาตรีมีเพียง 52 คน (22%) และ 6 คน (3%) ตามลำดับเท่านั้น ทางด้านปริมาณการได้รับการอบรมเกี่ยวกับการบริหารนั้นพบว่า โดยเฉลี่ยแล้วผู้บริหารได้รับการอบรม 4 ครั้ง (ค่าเฉลี่ย 3.83) ปริมาณการอบรมต่ำสุด 1 ครั้ง สูงสุด 22 ครั้ง เมื่อใช้ปริมาณการอบรมในการแบ่งกลุ่มย่อย ปรากฏว่าผู้บริหารที่ได้รับการอบรมไม่เกิน 4 ครั้ง มีจำนวนถึง 166 คน (69%) ส่วนผู้ที่ได้รับการอบรมตั้งแต่ 5 ครั้งขึ้นไปมีเพียง 74 คน (30.83%) เท่านั้น

เมื่อพิจารณาตัวแปรด้านลักษณะของโรงเรียนในเรื่องของจำนวนนักเรียนและครูในโรงเรียน ระดับเศรษฐกิจของผู้ปกครองนักเรียน การมีไฟฟ้า น้ำประปาใช้ และจำนวนโครงการพิเศษในโรงเรียนพบว่า โรงเรียนมีจำนวนนักเรียนเฉลี่ย 808 คน (ค่าเฉลี่ย 807.58) จำนวนนักเรียนต่ำสุด 64 คน สูงสุด 3,000 คน จำนวนครูในโรงเรียนเฉลี่ย 44 คน (ค่าเฉลี่ย 44.14) จำนวนครูต่ำสุด 4 คน สูงสุด 161 คน เมื่อใช้จำนวนครูในการแบ่งกลุ่มย่อย ปรากฏว่าโรงเรียนที่มีครูน้อยคือ มีครูระหว่าง 4-44 คน มีจำนวน 152 โรงเรียน (63%) ส่วนโรงเรียนที่มีครูมากคือมีครูระหว่าง 45-161 คน มีจำนวน 88 โรงเรียน (37%) ระดับเศรษฐกิจของผู้ปกครองนักเรียน ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางจำนวน 176 โรงเรียน (73%) ส่วนโรงเรียนที่ผู้ปกครองมีฐานะยากจน และผู้ปกครองมีเศรษฐกิจดี มีจำนวน 59 โรงเรียน (25%) และ 5 โรงเรียน (2%) ตามลำดับ ทางด้านสภาพการมีไฟฟ้าและน้ำประปาใช้ในโรงเรียนนั้น พบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่มีไฟฟ้าและน้ำประปาใช้ จำนวน 237 (99%) และ 151 โรงเรียน (63%) ตามลำดับ ส่วนจำนวนโครงการพิเศษในโรงเรียนนั้น พบว่าจำนวนโครงการโดยเฉลี่ยคือ 1 โครงการ (ค่าเฉลี่ย .84) จำนวนโครงการต่ำสุดคือไม่มีโครงการในโรงเรียน และจำนวนโครงการสูงสุดคือ 5 โครงการ

เมื่อพิจารณาถึงสัดส่วนของกลุ่มย่อยที่แบ่งตามตัวแปรทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้น ปรากฏว่า สัดส่วนของตัวแปรที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญคือ มีผู้บริหารที่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง ผู้บริหารมีภูมิลำเนาอยู่ในจังหวัดที่ตั้งโรงเรียนมากกว่าอยู่ต่างจังหวัด ผู้ตอบส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ

หรืออาจารย์ใหญ่ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี อยู่กับคู่สมรส และโรงเรียนตั้งอยู่ในชุมชนที่
ผู้ปกครองของนักเรียนมีสภาพเศรษฐกิจปานกลาง มีไฟฟ้าและน้ำประปาใช้มากกว่าสัดส่วนของกลุ่มอื่น
ที่แบ่งตามตัวแปรเดียวกัน นอกจากนี้ยังพบว่ากลุ่มที่มีอายุหรืออายุราชการมากมีมากกว่ากลุ่มที่มีอายุ
หรืออายุราชการน้อย ส่วนกลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันน้อย
ได้รับการอบรมน้อย มีจำนวนโครงการในโรงเรียนน้อย มีมากกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำรง
ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมาก ได้รับการอบรมมาก และมีโครงการในโรงเรียนมาก

โรงเรียนประถมศึกษาเปรียบเทียบกับโรงเรียนมัธยมศึกษา เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบ
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษากับมัธยมศึกษาตามตัวแปรที่กล่าวมาข้างต้น พบว่า เมื่อทดสอบนัย-
สำคัญของความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของตัวแปรตามที่มีค่าต่อเนื่องในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษาและมัธยมศึกษา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจะมีอายุมากกว่าผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา แต่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจะมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ระยะเวลา
ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบัน และได้รับการอบรมเกี่ยวกับการบริหารมาก
กว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ทางด้านลักษณะของโรงเรียนนั้นพบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาจะมี
จำนวนครูและนักเรียนในโรงเรียนมากกว่าโรงเรียนประถมศึกษา (ดูตาราง 1 ในภาคผนวก ข)

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบสัดส่วนของกลุ่มย่อยที่แบ่งตามตัวแปรที่กล่าวมาข้างต้นพบว่า
ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีสัดส่วนของผู้ที่แยกกันอยู่กับคู่สมรส และผู้ที่สำเร็จการศึกษาในระดับ
สูงกว่าปริญญาตรี มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา แต่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามี
สัดส่วนของผู้ที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ และผู้ที่มิภูมิลำเนาอยู่ในจังหวัดที่ตั้งโรงเรียนมากกว่าผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา และทางด้านลักษณะของโรงเรียนนั้น พบว่าโรงเรียนมัศึกษามีน้ำ
ประปาใช้มากกว่าโรงเรียนประถมศึกษาอย่างเด่นชัด (ดูตาราง 2 ในภาคผนวก ข) ส่วนลักษณะ
อื่น ๆ นั้นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

โรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานเปรียบเทียบกับโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัล เมื่อ
พิจารณาเปรียบเทียบผู้บริหารในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานกับโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัล
ตามตัวแปรที่กล่าวมาข้างต้น พบว่า เมื่อทดสอบนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของ
ตัวแปรตามที่มีค่าต่อเนื่องในกลุ่มผู้บริหารทั้ง 2 ประเภทนั้น พบว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่ได้รับ

รางวัลพระราชทานมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารน้อยกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัล (ดูตาราง 3 ในภาคผนวก ข) ส่วนลักษณะอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

การเปรียบเทียบผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงและต่ำ (โดยใช้ค่าเฉลี่ยของคะแนนประสิทธิผลของกลุ่มรวมเป็นเกณฑ์แบ่ง) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูง ได้รับการอบรมเกี่ยวกับการบริหารมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำ (ดูตาราง 3 ในภาคผนวก ข) ส่วนลักษณะอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สรุป เมื่อเปรียบเทียบลักษณะต่าง ๆ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กับมัธยมศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานกับไม่ได้รับรางวัล และผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงกับประสิทธิผลต่ำ พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจะมีอายุมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา แต่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจะมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบัน และได้รับการอบรมเกี่ยวกับการบริหารมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ทางด้านลักษณะของโรงเรียนนั้นพบว่าโรงเรียนมัศึกษามีจำนวนครูและนักเรียนในโรงเรียนมากกว่าโรงเรียนประถมศึกษา ผู้บริหารในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารน้อยกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัล และผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงได้รับการอบรมเกี่ยวกับการบริหารมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำ

ลักษณะของผู้บริหารที่มีประสิทธิผลต่างกัน

ในการวิจัยเรื่องนี้ได้มีการวัดประสิทธิผลของโรงเรียนใน 2 ความหมายคือตามความหมายของกรมวิชาการ และความหมายทางการบริหารงาน ได้เกิดคำถามจำแนกประสิทธิผลของโรงเรียน 2 เกณฑ์คือ การได้รับเลือกเป็นโรงเรียนพระราชทาน และการประเมินประสิทธิผลในการบริหารงานของตัวผู้บริหารเอง

ในส่วนนี้จะได้พิจารณาว่าผู้บริหารโรงเรียนประเภทใด และอยู่ในโรงเรียนที่มีลักษณะ

เช่นไรที่ผู้บริหารโรงเรียนมีประสิทธิผลที่แตกต่างกัน โดยจะได้พิจารณาประสิทธิผลตามเกณฑ์ทั้ง 2 และความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลทั้ง 2 เกณฑ์ ตามลำดับดังนี้

ลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับรางวัล การได้รับรางวัลหมายถึงการที่โรงเรียนได้รับคะแนนจากการประเมินโรงเรียนเพื่อรับรางวัลพระราชทานของกรมวิชาการ และได้รับคัดเลือกให้เป็นตัวแทนในระดับจังหวัดเพื่อส่งเข้าชิงชนะเลิศ หรือชนะเลิศในระดับเขตการศึกษา ส่วนโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลในที่นี้หมายถึงการที่โรงเรียนไม่ได้รับการเสนอชื่อให้กรมวิชาการประเมินเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ตัวแปรนี้มีลักษณะเป็นความถี่ (จำนวนโรงเรียน) ใน 2 ประเภทคือ โรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานและโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลพระราชทาน

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการได้รับรางวัลพระราชทานนี้จะแบ่งเป็น 3 ส่วนคือ ส่วนแรกจะเป็นการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ Point Biserial Correlation ระหว่างระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารและระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารในโรงเรียนปัจจุบันกับการได้รับเลือกเป็นโรงเรียนพระราชทาน ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในขั้นนี้จะทำทั้งในกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด กลุ่มตัวอย่างที่มีจิตลักษณะแอลพีซีเหมาะสมกับสภาวะการณ์ของกลุ่ม และกลุ่มตัวอย่างที่มีจิตลักษณะแอลพีซีไม่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ของกลุ่ม นอกจากนั้นยังได้มีการเปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากกลุ่มที่เปรียบเทียบกันสองกลุ่มด้วยการหาค่าซีสต์ด้วย ส่วนที่ 2 เป็นการวิเคราะห์จำแนกประเภทแบบเป็นขั้น โดยมีตัวแปร 3 ชุดคือ ชุดแรกเป็นตัวแปรในทฤษฎีของฟีดเลอร์ 4 ตัวคือ จิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ โครงสร้างของงานและอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ ชุดที่ 2 เป็นตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม 6 ตัวแปรคือ สุขภาพจิต ความเชื่ออำนาจในตน มุ่งอนาคต ทักษะติดต่องาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการ ชุดที่ 3 เป็นตัวแปรในชุดที่ 1 ร่วมกับชุดที่ 2 รวม 10 ตัวแปร เป็นตัวจำแนกประเภท การนำเสนอจะเป็นไปตามลำดับดังนี้

ส่วนที่หนึ่ง จุดมุ่งหมายในการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนแรกนี้ก็เพื่อพิจารณาว่าการที่โรงเรียนจะมีประสิทธิผลสูงจนได้รับรางวัลพระราชทานนั้น เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการบริหารงานของหัวหน้าหรือไม่ โดยจะมีการพิจารณาความสัมพันธ์ทั้งในกลุ่มรวม และกลุ่มย่อยที่แบ่งตามระดับความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่มตามทฤษฎีของฟีดเลอร์เป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มที่หัวหน้ามีจิตลักษณะแอลพีซี

เหมาะสมกับสภาวะการณ์ของกลุ่ม และกลุ่มที่หัวหน้ามีจิตลักษณะแอลพีซีไม่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ของกลุ่ม นอกจากนั้นยังจะแบ่งกลุ่มตัวอย่างตามลักษณะทางชีวสังคมของผู้ตอบ และลักษณะของโรงเรียนอีก 6 ตัวแปร ไปพร้อมกับระดับความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่มดังที่กล่าวมาแล้ว และจะมีการเปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของสองกลุ่มย่อยนี้ ด้วยการหาค่าจีทุกครั้งด้วย

ประสบการณ์ในการบริหารงานของหัวหน้านั้นในการวิจัยนี้มี 2 ตัวแปรคือ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบัน ดังจะได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารกับการได้รับรางวัลพระราชทาน (ในกลุ่มผู้ตอบทั้งหมด 240 คน) จากตาราง 4 ในภาคผนวก ข พบว่า ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารกับการได้รับรางวัลพระราชทานมีความสัมพันธ์ทางลบในกลุ่มรวม ($r = -.18, P < .05$) ซึ่งหมายความว่าผู้บริหารอยู่ในตำแหน่งนานมากเท่าใด ก็มักเป็นผู้บริหารที่อยู่โรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลพระราชทานมากขึ้นเท่านั้น นอกจากนี้ยังมีความสัมพันธ์ทางลบในกลุ่มย่อยแทบทุกกลุ่ม แต่มีความสัมพันธ์ในปริมาณน้อยเท่านั้น ($-.38$ ถึง $.00$ ถึง $.15$) กลุ่มที่พบความสัมพันธ์ทางลบ ในระดับที่ยอมรับได้คือกลุ่มผู้บริหารโดยรวม ผู้บริหารที่อาวุโสมาก (อายุมาก อายุราชการมาก และดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ) ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีครูมาก ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ โดยกลุ่มที่กล่าวมานั้นพบว่ามีค่าตัวแปรทั้ง 2 มีความสัมพันธ์กันทางลบอย่างมีนัยสำคัญ ในขณะที่กลุ่มย่อยที่แบ่งด้วยตัวแปรเดียวกันนั้นกลับสัมพันธ์กันอย่างไม่มีความสำคัญ

กลุ่มที่มีเปอร์เซ็นต์ทำนายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนกับการได้รับรางวัลพระราชทานต่ำสุดคือ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งทำนายได้น้อยกว่า 1% ส่วนกลุ่มที่มีเปอร์เซ็นต์ทำนายสูงสุดคือ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ ซึ่งทำนายได้ 14%

เมื่อเปรียบเทียบปริมาณความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนกับการได้รับรางวัลพระราชทานในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยที่แบ่งด้วยตัวแปรเดียวกัน พบว่าแบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 2 นี้ คล้ายคลึงกับทุกกลุ่ม ยกเว้นในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ ซึ่งพบผลชัดเจนกว่ากลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยพบว่า

ผู้บริหารยังมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารนานเท่าไรก็จะอยู่ในโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลพระราชทานมากขึ้นเท่านั้น (ดูตาราง 5 ในภาคผนวก ข.)

สรุป ผู้บริหารที่ยังเคยเป็นผู้บริหารมานาน ยังอยู่ในโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลผลนั้นปรากฏในกลุ่มผู้บริหารโดยรวม ผู้บริหารที่อาวุโสมาก และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่

เมื่อพิจารณากลุ่มรวมและกลุ่มย่อยที่แบ่งด้วยตัวแปรเดียวกันในกลุ่มเหมาะสม พบว่า ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารกับการได้รับรางวัลพระราชทานมีความสัมพันธ์ทางลบในกลุ่มรวม ($r = -.18, p > .05$) และกลุ่มย่อยแทบทุกกลุ่ม โดยมีความสัมพันธ์ในปริมาณน้อยถึงปานกลางเท่านั้น (.00 ถึง $-.57$) กลุ่มที่พบความสัมพันธ์ทางลบ ในระดับที่ยอมรับได้คือกลุ่มผู้บริหารที่อาวุโสมาก (อายุมาก อายุราชการมาก และดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ) ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีครูมาก และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ และเมื่อเปรียบเทียบปริมาณความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนกับการได้รับรางวัลพระราชทาน ในกลุ่มเหมาะสม ซึ่งแบ่งเป็นกลุ่มย่อยตามตัวแปรเดียวกัน พบว่าแบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 2 กลุ่มนี้คล้ายคลึงกันทุกกลุ่ม ยกเว้นกลุ่มผู้บริหารในโรงเรียนที่มีครูมากเท่านั้นที่รายงานว่า ยิ่งผู้บริหารมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารนานเท่าไรก็จะอยู่ในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานน้อยลงเท่านั้น ซึ่งผลนี้ชัดเจนกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีครูน้อย (ดูตาราง 5 ในภาคผนวก ข)

สรุป ในกลุ่มเหมาะสมนั้น ผู้บริหารที่เป็นผู้บริหารมานานก็จะยิ่งอยู่ในโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัล ผลนี้ปรากฏเฉพาะในผู้บริหารที่อาวุโสมาก ผู้บริหารโรงเรียนที่มีครูมากและผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่

เมื่อพิจารณากลุ่มรวมและกลุ่มย่อยที่แบ่งด้วยตัวแปรเดียวกันในกลุ่มไม่เหมาะสม พบว่า ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารกับการได้รับรางวัลพระราชทานมีความสัมพันธ์ทางลบในกลุ่มรวม ($r = -.19, p < .05$) และกลุ่มย่อยแทบทุกกลุ่ม (ดูตาราง 4 ในภาคผนวก ข) โดยมีความสัมพันธ์ในปริมาณน้อยถึงปานกลางเท่านั้น ($-.46$ ถึง $.00$ ถึง $.23$) กลุ่มที่พบความสัมพันธ์ทางลบในระดับที่ยอมรับได้คือ กลุ่มผู้บริหารโดยรวม ผู้บริหารที่อาวุโสมาก (อายุมาก อายุราชการมาก ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ) และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่ง

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ และเมื่อเปรียบเทียบปริมาณความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนกับการได้รับรางวัลพระราชทานในกลุ่มไม่เหมาะสม ซึ่งแบ่งเป็นกลุ่มย่อยตามตัวแปรเดียวกัน พบว่า แบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 2 กลุ่มนี้คล้ายคลึงกันทุกกลุ่ม

เมื่อเปรียบเทียบความสัมพันธ์ในกลุ่มที่เหมาะสมกับไม่เหมาะสมทั้งในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยที่แบ่งด้วยตัวแปรเดียวกันแล้ว ปรากฏว่ากลุ่มเหมาะสมที่ตัวแปรทั้ง 2 สัมพันธ์กันทางลบในระดับที่ยอมรับได้ ในขณะที่กลุ่มไม่เหมาะสมที่แบ่งด้วยตัวแปรเดียวกันนั้นกลับพบว่าตัวแปรทั้ง 2 สัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญคือ กลุ่มผู้บริหารในโรงเรียนที่มีครูมากและผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ส่วนกลุ่มไม่เหมาะสมที่ตัวแปรทั้ง 2 สัมพันธ์กันทางลบในระดับที่ยอมรับได้ ในขณะที่กลุ่มเหมาะสมที่แบ่งด้วยตัวแปรเดียวกันกลับพบว่าตัวแปรทั้ง 2 สัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญคือ กลุ่มผู้บริหารโดยรวม และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดย เฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ และเมื่อเปรียบเทียบปริมาณความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนกับการได้รับรางวัลพระราชทานในกลุ่มเหมาะสมและไม่เหมาะสม ทั้งในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย ที่แบ่งด้วยตัวแปรเดียวกันแล้ว พบว่า แบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 2 นี้คล้ายคลึงกันทุกกลุ่ม ยกเว้นกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนโดยรวม ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ผู้บริหารที่อาวุโสมาก (อายุมาก อายุราชการมาก และดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ) ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีครูมากและผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ซึ่งได้ผลชัดเจนกว่ากลุ่มย่อยที่แบ่งด้วยตัวแปรเดียวกันในระดับที่ยอมรับได้ โดยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่อาวุโสมาก โรงเรียนมีครูมาก และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ที่อยู่ในกลุ่มเหมาะสมนั้น ถ้ายังเคยดำรงตำแหน่งบริหารมานานยังอยู่ในโรงเรียนที่ไม่ได้รางวัลพระราชทานมากกว่าในโรงเรียนที่ได้รางวัลพระราชทาน ซึ่งผลนี้สนับสนุนสมมติฐาน 1 ในความหมาย ส่วนในกลุ่มผู้บริหารโดยรวมและผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่อยู่ในกลุ่มไม่เหมาะสมนั้น ผู้ที่ยังเคยดำรงตำแหน่งบริหารมานานยังอยู่ในโรงเรียนที่ไม่ได้รางวัล ซึ่งผลนี้กลับกับสมมติฐาน 1 โดยนัย (ดูตาราง 6 ในภาคผนวก ข)

สรุป เมื่อเปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มเหมาะสมกับไม่เหมาะสมในกลุ่มย่อยประเภทเดียวกัน พบว่า (1) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในทิศทางสนับสนุนสมมติฐาน 1 โดยนัย กล่าวคือ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิผลของโรงเรียนซึ่งผู้บริหารมีจิตลักษณะแอลพีซีเหมาะสมกับสภาวะการณ์ของกลุ่ม ในกลุ่มผู้บริหารในโรงเรียนที่มีครูมาก ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มผู้บริหารที่อาวุโสมาก โรงเรียนที่มีครูมาก และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ นั้นเป็นไปตามนัยของสมมติฐาน 1 อย่างชัดเจน (2) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในทิศทางกลับกับสมมติฐาน 1 ในกลุ่มผู้บริหารโดยรวม และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ ซึ่งพบว่าระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารมีจิตลักษณะแอลพีซีไม่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ของกลุ่ม

ความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันกับการได้รับรางวัลพระราชทาน (ในกลุ่มผู้ตอบทั้งหมด 240 คน) จากตาราง 4 ในภาคผนวก ข พบว่าระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันกับการได้รับรางวัลพระราชทานมีความสัมพันธ์ทางลบในกลุ่มรวม ($r = -.05$, $p > .05$) ซึ่งหมายความว่าผู้บริหารอยู่ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันนานเท่าใดก็มักเป็นผู้บริหารที่อยู่นานโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลพระราชทานมากขึ้นเท่านั้น นอกจากนี้ยังพบความสัมพันธ์ทางลบในกลุ่มย่อยเป็นสัดส่วนมากกว่ากลุ่มที่มีความสัมพันธ์ทางบวก โดยมีความสัมพันธ์ในปริมาณน้อยเท่านั้น ($-.24$ ถึง $.00$ ถึง $.08$) กลุ่มที่พบความสัมพันธ์ทางลบในระดับที่ยอมรับได้คือ กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่

กลุ่มที่มีเปอร์เซ็นต์ทำนายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันกับการได้รับรางวัลพระราชทานต่ำสุดคือ กลุ่มผู้บริหารที่มีอายุน้อย ซึ่งทำนายไม่ได้เลย (0%) ส่วนกลุ่มที่มีเปอร์เซ็นต์ทำนายสูงสุดคือ กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ ซึ่งทำนายได้ 6%

เมื่อเปรียบเทียบปริมาณความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันกับการได้รับรางวัลพระราชทานในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยที่แบ่งตัวแปรเดียวกัน พบว่าแบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 2 กลุ่มนี้คล้ายคลึงกันทุกกลุ่ม

สรุป ผู้บริหารที่ยังเป็นผู้บริหารปัจจุบันน่าจะมีแนวโน้มว่าจะอยู่จนโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลพระราชทาน ผลนี้ปรากฏเฉพาะในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่มาก

เมื่อพิจารณาโดยรวมและกลุ่มย่อยที่แบ่งด้วยตัวแปรเดียวกันในกลุ่มเหมาะสม พบว่าระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันกับการได้รับรางวัลพระราชทานมีความสัมพันธ์ทางลบในกลุ่มรวม ($r = -.09$, $p > .05$) และกลุ่มย่อยแทบทุกกลุ่มโดยมีความสัมพันธ์ในปริมาณน้อยเท่านั้น ($-.18$ ถึง $.00$ ถึง $.07$) และไม่มีกลุ่มใดที่พบความสัมพันธ์ในระดับที่ยอมรับได้ และเมื่อเปรียบเทียบปริมาณความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันกับการได้รับรางวัลพระราชทานในกลุ่มเหมาะสมและกลุ่มย่อยที่แบ่งด้วยตัวแปรเดียวกันพบว่า แบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 2 กลุ่มนี้คล้ายคลึงกันทุกกลุ่มย่อย

เพื่อพิจารณาโดยรวมและกลุ่มย่อยที่แบ่งด้วยตัวแปรเดียวกันในกลุ่มไม่เหมาะสม พบว่าระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันกับการได้รับรางวัลพระราชทานมีความสัมพันธ์ทางลบในกลุ่มรวม ($r = -.00$ $p > .05$) ส่วนในกลุ่มย่อยนั้นมีสัดส่วนของกลุ่มที่มีความสัมพันธ์ทางลบเท่า ๆ กับกลุ่มที่มีความสัมพันธ์ทางบวก โดยมีความสัมพันธ์ในปริมาณน้อยเท่านั้น ($-.34$ ถึง $.00$ ถึง $.21$) กลุ่มที่พบความสัมพันธ์ทางลบในระดับที่ยอมรับได้คือ กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่มาก ซึ่งก็หมายความว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่มากที่อยู่ในกลุ่มไม่เหมาะสมนั้นหากยังมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันนานมากขึ้นเท่าไรโรงเรียนก็จะได้รับรางวัลน้อยลงเท่านั้น และเมื่อเปรียบเทียบปริมาณความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันกับการได้รับรางวัลพระราชทานในกลุ่มไม่เหมาะสมและกลุ่มย่อยที่แบ่งด้วยตัวแปรเดียวกัน พบว่า แบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 2 นี้ คล้ายคลึงกันทุกกลุ่มย่อย

เมื่อเปรียบเทียบความสัมพันธ์ในกลุ่มที่เหมาะสมกับไม่เหมาะสมทั้งในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยที่แบ่งด้วยตัวแปรเดียวกันแล้ว ปรากฏว่า กลุ่มไม่เหมาะสมที่ตัวแปรทั้ง 2 สัมพันธ์กันในระดับที่ยอมรับได้ในขณะที่กลุ่มเหมาะสมที่แบ่งด้วยตัวแปรเดียวกันกลับพบว่าตัวแปรทั้ง 2 สัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญคือ กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่มาก และเมื่อเปรียบเทียบปริมาณความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันกับการได้รับรางวัล

พระราชทานในกลุ่มเหมาะสมและไม่เหมาะสมทั้งในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยที่แบ่งด้วยตัวแปรเดียวกันแล้ว พบว่าแบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 2 นี้คล้ายคลึงกันทุกกลุ่ม

สรุป เมื่อเปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มเหมาะสมและไม่เหมาะสมในกลุ่มย่อยประเภทเดียวกันแล้ว พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไปในทิศทางกลับกับสมมติฐาน 1 ในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ คือพบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ที่อยู่ในกลุ่มไม่เหมาะสมนั้น ยังมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันนั้นยังอยู่ในโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลพระราชทาน

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารและระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันกับการได้รับรางวัลพระราชทานนั้น สรุปได้ว่าผู้ซึ่งเคยเป็นผู้บริหารมานานยังอยู่ในโรงเรียนที่ไม่ได้รางวัลคือ ผู้บริหารโดยรวม ผู้บริหารอาวุโสมาก และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ พบผลที่สนับสนุนสมมติฐาน 1 อย่างชัดเจนในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ส่วนกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษานั้นพบผลกลับกับสมมติฐาน 1 ส่วนผู้บริหารที่ยังเป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานานก็ยังไม่อยู่ในโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลพระราชทานเช่นกัน แต่ผลนี้พบเฉพาะกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่เท่านั้น ในส่วนนี้พบผลที่กลับกับสมมติฐาน 1 ในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ตัวแปรระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารกับระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันนั้น สัมพันธ์กับการได้รับรางวัลพระราชทานในลักษณะคล้ายคลึงกัน แต่ตัวแปรระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารได้ผลที่ชัดเจนมาก

ขั้นที่สอง ได้นำการได้รับเลือกเป็นโรงเรียนพระราชทานมาวิเคราะห์จำแนกประเภทแบบเป็นชั้น โดยมีตัวแปรในทฤษฎีของฟิดเลอร์ 4 ตัวแปร ได้แก่ จิตลักษณะแอลฟาซีของผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ เป็นตัวจำแนก ผลปรากฏในตาราง 2 ว่า ตัวแปรในทฤษฎีของฟิดเลอร์ 4 ตัวแปรสามารถจำแนกการได้รับเลือกเป็นโรงเรียนพระราชทานในกลุ่มรวมได้ 59% ส่วนในกลุ่มย่อยที่จำแนกประเภทตามลักษณะชีวสังคมของผู้บริหารและลักษณะของโรงเรียน 9 ตัวแปร เป็น 22 กลุ่มย่อย ปรากฏว่า ตัวจำแนกทั้ง 4 ตัวแปรสามารถจำแนกอย่างเชื่อมั่นได้ 11 กลุ่ม ตัวจำแนกทั้ง 4 ตัว สามารถจำแนกการเป็น

ตาราง 2 เบอร์เซนต์การจำแนกและลำดับความสำคัญของตัวจำแนกต่าง ๆ ของตัวแปรในทฤษฎี
ของพีคเลอร์ 4 ตัว ที่มีต่อการจำแนกรักรเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานและไม่ได้รับรางวัล
ในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย

กลุ่ม	จำนวน คน	การ จำแนก	ตัว จำแนก สำคัญ	ค่าสัมประสิทธิ์ การจำแนก ตามลำดับ	ค่าสัมประสิทธิ์ Canonical Wilk's ๒ ใด-สมควร์ Corr.		
กลุ่มรวม	240	59	2,3	.66, .62	.19	.96	9.11 ⁰⁰
อายุน้อย	99	64	2,3	.80, .50	.33	.89	10.83 ⁰⁰
อายุมาก	141	61	3	1.00	.14	.98	2.68
อายุราชการน้อย	104	63	2,3	.69, .63	.33	.89	11.77 ⁰⁰
อายุราชการมาก	136	57	2,3,4,1	.77, .58, .34, .26	.10	.99	1.40
ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่	124	64	2,3	.77, .50	.26	.93	8.56 ⁰⁰
ผู้อำนวยการ	116	57	3	1.00	.12	.98	1.72
เป็นผู้บริหารโรงเรียนมานาน	129	57	3	1.00	.15	.98	2.69
เป็นผู้บริหารโรงเรียนมานาน	111	60	3,2	.65, .61	.25	.94	6.86 ⁰
เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบัน							
มานาน	155	55	2	1.00	.16	.98	3.82 ⁰
เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบัน							
มานาน	85	66	3,2	.92, .30	.37	.86	11.99 ⁰⁰
อบรมน้อย	166	55	2	1.00	.10	.99	1.60
อบรมมาก	74	72	3,2,1	.65, .59, .30	.47	.77	18.00 ⁰⁰⁰
จำนวนครูน้อย	152	61	2,3	.68, .63	.26	.93	10.38 ⁰⁰
จำนวนครูมาก	88	58	1,3,2,4	.78, .38, .34, .00	.11	.99	1.10

ตาราง 2 (ต่อ)

กลุ่ม	จำนวนตัว			ค่าสัมประสิทธิ์		Cannonical Wilk's ใด-สแควร์		
	จำนวนคน	การจำแนก	จำแนกสำคัญ	การจำแนกตามลำดับ		Corr.		
จำนวนนักเรียนน้อย	120	64	3,2,4	.72, .68, -.38		.34	.88	14.62 ^{***}
จำนวนนักเรียนมาก	120	53	1,3,4,2	.81, .40, .39, .05		.11	.99	1.38
ประถมศึกษา	120	60	2,3	.67, .64		.28	.92	9.64 ^{**}
มัธยมศึกษา	120	53	3,2,1,4	.57, .56, .41, .07		.12	.99	1.62
ประถมศึกษาขนาดเล็ก	60	73	2,3,4	.86, .52, -.34		.48	.77	14.55 ^{***}
ประถมศึกษาขนาดใหญ่	60	62	3,1	.84, .66		.22	.95	2.85
มัธยมศึกษาขนาดเล็ก	60	62	3	1.00		.23	.95	3.04
มัธยมศึกษาขนาดใหญ่	60	62	2,3,1,4	.86, -.62, -.37, .32		.19	.97	1.97

***, ** และ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001, .01 และ .05 ตามลำดับ

ตัวจำแนก 1 = จิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำ 2 = ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ

3 = โครงสร้างของงาน 4 = อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ

โรงเรียนพระราชทานได้สูงสุด 73% ในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ส่วนกลุ่มที่ตัวจำแนกทั้ง 4 จำแนกได้น้อยที่สุดคือกลุ่มผู้บริหารที่ได้รับการอบรมน้อย และกลุ่มผู้ที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานาน กล่าวคือ จำแนกได้เพียง 55%

ตัวแปรสำคัญที่จำแนกการได้รับเลือกเป็นโรงเรียนพระราชทานได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ และโครงสร้างของงาน

เมื่อพิจารณาทิศทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวจำแนกดังกล่าวกับการได้รับเลือกเป็นโรงเรียนพระราชทาน ทำให้สรุปได้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ ดีมาก และผู้บริหารรับรู้ว่าการสร้างของงานมีความชัดเจนมากขึ้นเท่าใด โรงเรียนมีโอกาสอยู่ในกลุ่มโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานมากขึ้นเท่านั้น

เมื่อพิจารณา เปรียบเทียบกลุ่มย่อยที่แบ่งตามตัวแปรเดียวกัน พบว่ากลุ่มย่อยที่มีเปอร์เซ็นต์การจำแนกมากกว่ากลุ่มย่อยที่แบ่งตามตัวแปรเดียวกัน ตั้งแต่ 5% ขึ้นไปมี 4 กลุ่มคือ ผู้บริหารที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานาน ดำรงตำแหน่งครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ อบรมมาก และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก นอกจากนั้นอาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารที่อาวุโสหน่อย (อายุน้อย อายุราชการน้อย และเป็นเพียงครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่) เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมาไม่นาน ใต้รับการอบรมน้อย มีตัวทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ ซึ่งถ้ามีสูงก็จะทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผลสูงด้วย ส่วนผู้บริหารที่อาวุโสมาก (อายุมาก และดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ) ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารมาก เป็นผู้บริหารมานาน เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานาน) และได้รับการอบรมมาก มีตัวทำนายสำคัญที่สุดคือโครงสร้างของงาน ถ้ามีมากโรงเรียนก็จะมีประสิทธิผลสูง

ต่อมาใช้ตัวจำแนกชุดที่ 2 คือตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม 6 ตัวแปร ซึ่งได้แก่สุขภาพจิต ความเชื่ออำนาจในตน มุ่งอนาคต ทศนคติต่องาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการ เป็นตัวจำแนกการได้รับเลือกเป็นโรงเรียนพระราชทาน ผลปรากฏในตาราง 3 ว่า ตัวจำแนกในทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม 6 ตัว สามารถร่วมกันจำแนกการได้รับเลือกเป็นโรงเรียนพระราชทานในกลุ่มรวมได้ 63% ส่วนในกลุ่มย่อยนั้นพบว่าตัวแปรทั้ง 6 ตัวนี้ สามารถจำแนกอย่างเชื่อมั่นได้ถึง 17 กลุ่ม และสามารถจำแนกการเป็นโรงเรียนพระราชทานได้สูงสุด 77% ในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ส่วนกลุ่มที่จำแนกได้ต่ำสุดคือกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก กล่าวคือจำแนกได้เพียง 53% เท่านั้น

ตัวแปรสำคัญที่จำแนกการได้รับเลือกเป็นโรงเรียนพระราชทานได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มุ่งอนาคต ความเชื่ออำนาจในตน และทศนคติต่องาน

ตาราง 3 เพอร์เซนต์การจำแนกและลำดับความสำคัญของตัวจำแนกต่าง ๆ ของตัวแปรในทฤษฎี
ต้นไม้อัจฉริยะ 6 ตัวแปร ที่มีต่อการจำแนกโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานและไม่ได้รางวัล
ในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย

กลุ่ม	จำนวน คน	การ จำแนก	ตัว จำแนก สำคัญ	ค่าสัมประสิทธิ์ การจำแนก ตามลำดับ	Cannonical Wilk's Corr.	ค่า-สถิติ	
กลุ่มรวม	240	63	5,3,2,4	.57, .46, -.45, .37	.29	.92	20.37***
อายุน้อย	99	69	5,3	.67, .61	.45	.80	21.54***
อายุมาก	141	61	4,2,5	.72, -.59, .46	.23	.95	7.55
อายุราชการน้อย	104	63	3,5,2	.83, .47, -.37	.38	.86	15.36**
อายุราชการมาก	136	61	4,5,2	.62, .58, -.40	.27	.93	9.93*
ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่	124	60	3,5	.63, .62	.32	.90	13.07**
ผู้อำนวยการ	116	63	5	1.00	.23	.95	6.16**
เป็นผู้บริหารโรงเรียนมานาน	129	56	3,5,2	.77, .60, -.43	.29	.91	11.33**
เป็นผู้บริหารโรงเรียนมานาน	111	64	5	1.00	.28	.92	8.77**
เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบัน							
มานาน	155	66	4,5,3,2	.53, .46, .46, -.37	.30	.91	14.61**
เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบัน							
มานาน	85	65	5	1.00	.28	.92	6.87**
อบรมน้อย	166	60	5,6	.92, -.37	.25	.94	10.64**
อบรมมาก	74	68	4,1,5	.79, .54, .43	.37	.86	10.60**
จำนวนครูน้อย	152	63	5,3	.72, .53	.29	.92	12.65**
จำนวนครูมาก	88	61	5,2	.94, -.56	.27	.93	6.43*

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกลุ่มย่อยที่แบ่งตามตัวแปรเดียวกัน พบว่ากลุ่มย่อยที่มีเปอร์เซ็นต์การจำแนกมากกว่ากลุ่มย่อยที่แบ่งตามตัวแปรเดียวกันตั้งแต่ 5% ขึ้นไปมี 6 กลุ่มคือ กลุ่มผู้บริหารที่อายุน้อย เป็นผู้บริหารมานาน ได้รับการอบรมมาก ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก และโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ นอกจากนั้นอาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารที่อาวุโสมาก (อายุมาก และอายุราชการมาก) เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานาน และได้รับการอบรมมาก มีตัวทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนคือ ทักษะคิดต่องาน ซึ่งถ้ามีสูงก็จะทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผลสูงด้วย ส่วนผู้บริหารที่อาวุโสน้อย (อายุราชการน้อย และเป็นเพียงครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่) เป็นผู้บริหารมานาน มีตัวทำนายสำคัญที่สุดคือ มุ่งอนาคต ถ้ามีมากโรงเรียนก็จะ มีประสิทธิผลสูง

เมื่อใช้ตัวจำแนกชุดที่ 3 คือตัวแปรในทฤษฎีของพีตเลอร์ 4 ตัว และตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม 6 ตัวแปร จำแนกการได้รับเลือกเป็นโรงเรียนพระราชทาน ผลปรากฏในตาราง 4 ว่าตัวจำแนกทั้ง 10 ตัว สามารถร่วมกันจำแนกการได้รับเลือกเป็นโรงเรียนพระราชทานในกลุ่มรวมได้ 64% ส่วนในกลุ่มย่อยนั้นพบว่าตัวแปรทั้ง 10 ตัวนี้ สามารถจำแนกอย่างเชื่อมั่นได้ 17 กลุ่ม และสามารถจำแนกการเป็นโรงเรียนพระราชทานได้สูงสุด 81% ในกลุ่มผู้บริหารที่ได้รับการอบรมมาก ส่วนกลุ่มที่จำแนกได้ต่ำสุดคือ กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กล่าวคือจำแนกได้เพียง 55% เท่านั้น

ตัวแปรสำคัญที่จำแนกการได้รับเลือกเป็นโรงเรียนพระราชทานได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความเชื่ออำนาจในตน มุ่งอนาคต ทักษะคิดต่องาน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ และเมื่อพิจารณาทิศทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวจำแนกดังกล่าวกับการได้รับเลือกเป็นโรงเรียนพระราชทาน ทำให้สรุปได้ว่าผู้บริหารยังมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีความเชื่ออำนาจในตนต่ำ มุ่งอนาคตสูง มีทักษะคิดต่องานมาก และมีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ ต่ำมากขึ้นเท่าใด ก็จะทำให้โรงเรียนมีโอกาสดำรงไว้ซึ่งพระราชทานมากขึ้นเท่านั้น

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกลุ่มย่อยที่แบ่งตามตัวแปรเดียวกัน พบว่ากลุ่มย่อยที่มีเปอร์เซ็นต์การจำแนกมากกว่ากลุ่มย่อยที่แบ่งตามตัวแปรเดียวกันตั้งแต่ 5% ขึ้นไป มี 5 กลุ่มคือ กลุ่มผู้บริหาร

ตาราง 4 เพอร์เซนต์จำแนกและลำดับความสำคัญของตัวจำแนกต่าง ๆ ของตัวแปรในทฤษฎี
ของพีเคเลอร์ 4 ตัวแปร และตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรม 6 ตัวแปร รวม 10 ตัวแปร
ที่ผ่านการจำแนกโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน และไม่ได้รับรางวัลในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย

กลุ่ม	จำนวน คน	จำนวน การ จำแนก	ตัว จำแนก สำคัญ	ค่าสัมประสิทธิ์ การจำแนก ตามลำดับ	Cannonical Wilk's ๒-สัดส่วน Corr.		
กลุ่มรวม	240	64	9,6,7,8,2	.53,-.44,.41,.30,.27	.30	.91	21.61 ^{***}
อายุน้อย	99	69	7,9,2,6	.64,.53,.42,-.30	.49	.76	26.00 ^{***}
อายุมาก	141	63	8,6,9,4	.68,-.56,.55,-.38	.25	.94	8.60
อายุราชการน้อย	104	66	7,2,3,6	.71,.47,.37,-.36	.42	.83	19.09 ^{***}
อายุราชการมาก	136	62	9,8,6,4	.67,.61,-.38,-.36	.28	.92	11.10 [*]
ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่	124	65	7,2,9,6	.65,.43,.39,-.33	.36	.87	16.29 ^{**}
ผู้อำนวยการ	116	63	5	1.00	.23	.95	6.16 ^{**}
เป็นผู้บริหารโรงเรียน							
มาไม่นาน	129	56	7,9,6	.77,.60,-.43	.29	.91	11.33 ^{**}
เป็นผู้บริหารโรงเรียน							
มานาน	111	65	9,2,5,8	.54,.47,.46,.36	.34	.88	13.33 ^{**}
เป็นผู้บริหารโรงเรียน							
ปัจจุบันมาไม่นาน	155	66	8,9,7,6	.53,.46,.46,-.37	.30	.91	14.61 ^{**}
เป็นผู้บริหารโรงเรียน							
ปัจจุบันมานาน	85	67	3,5,10,2,9	.75,.47,-.35,.35,.33	.44	.81	17.35 ^{**}
อบรมน้อย	166	61	9,10,4	.97,-.39,-.37	.29	.93	12.09 ^{**}
อบรมมาก	74	81	2,5,3,1,7	.76,.68,.47,-.37,.35	.56	.68	26.30 ^{***}

ตาราง 4 (ต่อ)

กลุ่ม	จำนวน			ค่าสัมประสิทธิ์		Cannonical Wilk's ได้-สมควร์		
	คน	การ	ตัว	การจำแนก	ตามลำดับ	Corr.		
	จำนวน	จำแนก	สำคัญ					
จำนวนคนน้อย	152	63	9, 7, 2	.59, .42, .37		.30	.91	14.24 ^{***}
จำนวนคนมาก	88	61	9, 6	.94, -.56		.27	.93	6.43 [*]
จำนวนนักเรียนน้อย	120	65	7, 2, 3, 9, 4	.46, .41, .38, .35, -.32		.41	.83	21.26 ^{***}
จำนวนนักเรียนมาก	120	61	9, 6	.87, -.59		.25	.94	7.83 [*]
ประถมศึกษา	120	72	7, 9, 6, 8	.51, .48, -.43, .41		.42	.82	22.99 ^{***}
มัธยมศึกษา	120	55	9	1.00		.11	.99	1.56
ประถมศึกษาขนาดเล็ก	60	80	7, 9, 2, 6, 4	.62, .55, .50, -.50, -.24		.63	.61	27.81 ^{***}
ประถมศึกษาขนาดใหญ่	60	68	9, 1	.90, .51		.27	.93	4.37
มัธยมศึกษาขนาดเล็ก	60	62	3, 5	.81, -.57		.27	.93	4.38
มัธยมศึกษาขนาดใหญ่	60	60	6, 9, 2, 3, 1	.89, -.64, -.52, -.48, -.46		.38	.85	8.89

***, ** และ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001, .01 และ .05 ตามลำดับ

ตัวจำแนก 1 = จิตลักษณะแอลพีพีของผู้นำ	6 = ความเชื่ออำนาจในตน
2 = ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น	7 = มุ่งอนาคต
3 = โครงสร้างของงาน	8 = ทักษะติดต่องาน
4 = อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ	9 = แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
5 = สุขภาพจิต	10 = ค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการ

ที่มีอายุน้อย เป็นผู้บริหารมานาน ได้รับการอบรมมาก ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

เมื่อเปรียบเทียบเปอร์เซ็นต์การจำแนกรวมของตัวจำแนกรวม 10 ตัวแปร กับตัวจำแนกในทฤษฎีของพีตเลอร์ 4 ตัวแปร หรือตัวจำแนกในทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม 6 ตัวแปรชุดใดชุดหนึ่งที่ทำให้ค่าอำนาจจำแนกสูงกว่า ผลปรากฏว่า ตัวจำแนก 10 ตัวแปรให้ค่าอำนาจจำแนกมากกว่าตัวจำแนกจากกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เพียงกลุ่มเดียวในระดับที่ยอมรับได้คือเท่ากับหรือมากกว่า 5% ขึ้นไป เฉพาะในกลุ่มผู้บริหารที่ได้รับการอบรมมาก และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่เท่านั้น (ดูตาราง 5) ซึ่งแสดงว่าในกลุ่มย่อยอื่น ๆ นอกเหนือจากที่กล่าวมานั้นใช้เพียงตัวจำแนกในทฤษฎีของพีตเลอร์ 4 ตัวแปร หรือตัวจำแนกในทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม 6 ตัวแปรก็มีอำนาจจำแนกไม่แตกต่างกับจากการใช้ตัวจำแนกของทั้ง 2 ทฤษฎีรวมกันแต่อย่างใด

สรุป ผลการวิเคราะห์การจำแนกประเภทแบบเป็นขั้นของการได้รับเลือกเป็นโรงเรียนพระราชทาน โดยใช้ตัวจำแนกชุดต่าง ๆ พบว่า ตัวแปรในทฤษฎีของพีตเลอร์ 4 ตัว สามารถจำแนกการได้รับเลือกเป็นโรงเรียนพระราชทานตั้งแต่ 55-73% โดยมีตัวจำแนกสำคัญคือความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ และโครงสร้างของงาน ตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม 6 ตัวแปร สามารถจำแนกการได้รับเลือกเป็นโรงเรียนพระราชทานตั้งแต่ 53-77% โดยมีตัวจำแนกที่สำคัญคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มุ่งอนาคต ความเชื่ออำนาจในตน และทัศนคติต่องาน และเมื่อใช้ตัวแปรในทฤษฎีของพีตเลอร์ 4 ตัวแปร ร่วมกับตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม 6 ตัวแปร รวมเป็น 10 ตัว จะสามารถจำแนกการได้รับเลือกเป็นโรงเรียนพระราชทานได้ตั้งแต่ 55-81% โดยมีตัวจำแนกที่สำคัญคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความเชื่ออำนาจในตน มุ่งอนาคต ทัศนคติต่องานและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ ตัวแปรในทฤษฎีทั้ง 2 ร่วมกันจำแนกการได้รับรางวัลพระราชทานได้มากกว่าตัวแปรจากกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เพียงกลุ่มเดียว เฉพาะในกลุ่มผู้บริหารที่ได้รับการอบรมมากและผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่เท่านั้น

สรุป ผลการวิเคราะห์การได้รับเลือกเป็นโรงเรียนพระราชทานของการวิจัยนี้ พบว่าผู้ที่ยังคงเป็นผู้บริหารมานานยังอยู่ในโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลพบในกลุ่มผู้บริหารโดยรวม ผู้บริหารที่อาวุโสมาก ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ที่อยู่ในกลุ่มเหมาะสมนั้นยังเป็นผู้บริหาร

ตาราง 5 การเปรียบเทียบเปอร์เซ็นต์การจำแนกรวมของตัวแปรจำแนก 3 ชุด ที่มีต่อการได้รับรางวัลพระราชทานทั้งในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย

กลุ่ม	% จำแนกแตกต่าง					
	จำแนก ชุดที่ 3	จำแนก ชุดที่ 1	จำแนก ชุดที่ 2	ชุดที่ 3- ชุดที่ 1	ชุดที่ 3- ชุดที่ 2	ชุดที่ 3- ชุดสูงกว่า
กลุ่มรวม	64	59	63	5	1	1
อายุน้อย	69	64	69	5	0	0
อายุมาก	63	61	61	2	2	2
อายุราชการน้อย	66	63	63	3	3	3
อายุราชการมาก	62	57	61	5	1	1
ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่	65	64	50	1	5	1
ผู้อำนวยการ	63	57	63	6	0	0
เป็นผู้บริหารมาไม่นาน	56	57	56	-1	0	-1
เป็นผู้บริหารมานาน	65	60	64	5	1	1
เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมาไม่นาน	66	55	66	11	0	0
เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานาน	57	66	65	1	2	1
อบรมน้อย	61	55	60	6	1	1
อบรมมาก	81	72	68	9	13	9
จำนวนครูน้อย	63	61	63	2	0	0
จำนวนครูมาก	61	58	61	3	0	0
จำนวนนักเรียนน้อย	65	64	62	1	3	1
จำนวนนักเรียนมาก	61	53	61	8	0	0

ตาราง 5 (ต่อ)

กลุ่ม	% จำนวนแตกต่าง					
	% จำนวน ชุดที่ 3	% จำนวน ชุดที่ 1	% จำนวน ชุดที่ 2	ชุดที่ 3- ชุดที่ 1	ชุดที่ 3- ชุดที่ 2	ชุดที่ 3- ชุดสูงกว่า
ประถมศึกษา	72	60	72	12	0	0
มัธยมศึกษา	55	53	55	2	0	0
ประถมศึกษาขนาดเล็ก	80	73	77	7	3	3
ประถมศึกษาขนาดใหญ่	68	62	58	6	10	6
มัธยมศึกษาขนาดเล็ก	62	62	53	0	9	0
มัธยมศึกษาขนาดใหญ่	60	62	62	-2	-2	-2

% จำนวนชุดที่ 1 = % จำนวนรวมของตัวแปรในทฤษฎีของพีคเลอร์ 4 ตัวแปร

% จำนวนชุดที่ 2 = % จำนวนรวมของตัวแปรในทฤษฎีด้านไม้จริยธรรม 6 ตัวแปร

% จำนวนชุดที่ 3 = % จำนวนของตัวแปรในทฤษฎีของพีคเลอร์และตัวแปรด้านไม้จริยธรรม
รวม 10 ตัวแปร

มานานยังอยู่ในโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลพระราชทาน ส่วนระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันนั้นสัมพันธ์กับการได้รับรางวัลพระราชทานคล้ายคลึงกับระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารแต่ให้ผลไม่ชัดเจนเท่า เพราะพบความสัมพันธ์เฉพาะกลุ่ม ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาบางกลุ่มเท่านั้น และหากผู้บริหารมีจิตลักษณะสูง 3 ด้าน ด้าน 1 ด้านคือ มีทัศนคติที่ดีต่องาน มุ่งอนาคต และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง แต่มีความเชื่ออำนาจในตนต่ำ มีจิตลักษณะแอลพีบีบีแบบมุ่งงาน มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกอื่น ๆ ดี และรับรู้โครงสร้างของงานชัดเจนมากขึ้นเท่าใดก็จะอยู่ในโรงเรียนที่ได้รับเลือกเป็นโรงเรียนพระราชทานมากขึ้นเท่านั้น

ลักษณะของผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูง ประสิทธิภาพของโรงเรียนหมายถึง ผลจากการให้ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ประเมินผลงานของโรงเรียนของตน โดยรายงานปริมาณงาน และความสำเร็จที่เกี่ยวข้องกับ 4 ฝ่ายคือ นักเรียน ครู ชุมชน และผู้มาตรวจเยี่ยมโรงเรียน วัดโดยแบบวัด "สภาพการบริหารงานในโรงเรียน" ซึ่งมีคะแนนระหว่าง 20-120 คะแนน คะแนนสูงแสดงว่ามีประสิทธิผลสูง คะแนนต่ำแสดงว่ามีประสิทธิผลต่ำ

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของคะแนนประสิทธิผลของโรงเรียนนี้จะแบ่งเป็น 3 ส่วนคือ ส่วนแรกจะเป็นการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ Pearson's Correlation Coefficient ระหว่างระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารในโรงเรียนปัจจุบันกับประสิทธิผลของโรงเรียน ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในขั้นนี้จะทำทั้งในกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด กลุ่มตัวอย่างที่มีจิตลักษณะแอลพีซีเหมาะสมกับสภาวะการณ์ของกลุ่ม และกลุ่มตัวอย่างที่มีจิตลักษณะแอลพีซีไม่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ของกลุ่ม นอกจากนั้นยังได้มีการเปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากกลุ่มที่เปรียบเทียบกันสองกลุ่ม ด้วยการหาค่าซีด้วย ส่วนที่ 2 เป็นการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสามทางโดยมีความเหมาะสมกับกลุ่มทัศนคติต่องาน และประเภทของโรงเรียนเป็นตัวแปรอิสระ และส่วนที่ 3 เป็นการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นเพื่อทำนายประสิทธิผลของโรงเรียน โดยมีตัวแปร 3 ชุดคือ ชุดแรกเป็นตัวแปรในทฤษฎีของพีเคเลอร์ 4 ตัวคือ จิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่นๆ โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ ชุดที่ 2 เป็นตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้จรรยาธรรม 6 ตัวแปรคือ สุขภาพจิต ความเชื่ออำนาจในตน มุ่งอนาคต ทัศนคติต่องาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการชุดที่ 3 เป็นตัวแปรในชุดที่ 1 ร่วมกับชุดที่ 2 รวม 10 ตัวแปร เป็นตัวทำนายประสิทธิผลของโรงเรียน การนำเสนอจะเป็นไปตามลำดับดังนี้

ส่วนที่หนึ่ง จุดมุ่งหมายในการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนแรกนั้นก็เพื่อพิจารณาว่าการที่โรงเรียนมีประสิทธิผลสูงนั้นเกี่ยวข้องกับประสบการณ์การบริหารงานของหัวหน้าหรือไม่ โดยจะมีการพิจารณาความสัมพันธ์ทั้งในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยที่แบ่งตามระดับความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่มตามทฤษฎีของพีเคเลอร์เป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มที่หัวหน้ามีจิตลักษณะแอลพีซีเหมาะสมกับสภาวะการณ์ของกลุ่ม และกลุ่มที่หัวหน้ามีจิตลักษณะแอลพีซีไม่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ของกลุ่ม นอกจากนั้นยังจะแบ่งกลุ่มตัวอย่าง

ตามลักษณะทางชีวสังคมของผู้ตอบและลักษณะของโรงเรียนอีก 6 ตัวแปร ไปพร้อมกับระดับความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่มดังที่กล่าวมาแล้ว และจะมีการเปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของสองกลุ่มย่อยนี้ด้วยการหาค่าซีทุกครั้งด้วย ส่วนประสบการณ์ในการบริหารงานของหัวหน้านั้น ในการวิจัยนี้มี 2 ตัวแปรคือ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบัน ดังจะได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน (ในกลุ่มผู้ตอบทั้งหมด 240 คน) จากตาราง 4 ในภาคผนวก ข พบว่า ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางลบในกลุ่มรวม ($r = -.08$ $p > .05$) ซึ่งหมายความว่าผู้บริหารอยู่ในตำแหน่งนานมากเท่าใด โรงเรียนก็ยิ่งมีประสิทธิผลน้อยลงเท่านั้น นอกจากนี้ยังมีความสัมพันธ์ทางลบในกลุ่มย่อยเป็นสัดส่วนมากกว่ากลุ่มที่มีความสัมพันธ์ทางบวก โดยมีความสัมพันธ์ในปริมาณน้อยถึงปานกลางเท่านั้น ($-.42$ ถึง $.00$ ถึง $.17$) กลุ่มที่พบความสัมพันธ์ทางลบในระดับที่ยอมรับได้คือ กลุ่มผู้บริหารที่อาวุโสมาก (อายุมาก อายุราชการมาก ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ) ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีครูมาก และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ส่วนกลุ่มที่มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับที่ยอมรับได้คือ กลุ่มผู้บริหารที่มีอายุน้อย

กลุ่มที่มีเปอร์เซ็นต์ทำนายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนต่ำที่สุดคือ กลุ่มผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ ซึ่งทำนายไม่ได้เลย (0%) ส่วนกลุ่มที่มีเปอร์เซ็นต์ทำนายสูงสุดคือ กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ซึ่งทำนายได้ 18%

เมื่อเปรียบเทียบปริมาณความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยที่แบ่งด้วยตัวแปรเดียวกัน พบว่า แบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 2 นี้ คล้ายคลึงกันทุกกลุ่ม ยกเว้นกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ซึ่งพบว่ายิ่งผู้บริหารมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารนานเท่าไร โรงเรียนก็ยิ่งจะมีประสิทธิผลต่ำลงเท่านั้น ซึ่งผลนี้ชัดเจนกว่ากลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก (ดูตาราง 7 ในภาคผนวก ข)

สรุป ผู้บริหารที่ยังเคยเป็นผู้บริหารมานานยังอยู่ในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำ ผลนี้ปรากฏเฉพาะในกลุ่มผู้บริหารที่อาวุโสมาก (อายุมาก อายุราชการมาก ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ) และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ซึ่งพบผลชัดเจนมากกว่ากลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ส่วนในกลุ่มผู้บริหารที่อายุน้อยนั้นหากผู้บริหารมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารมากโรงเรียนก็จะมีประสิทธิผลสูงมากขึ้นด้วย

เมื่อพิจารณากลุ่มรวมและกลุ่มย่อยที่แบ่งด้วยตัวแปรเดียวกัน ในกลุ่มเหมาะสมพบว่าระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางลบในกลุ่มรวม ($r = -.12$ $p > .05$) และกลุ่มย่อยแทบทุกกลุ่ม โดยมีความสัมพันธ์ในปริมาณน้อยถึงปานกลางเท่านั้น ($-.60$ ถึง $.00$ ถึง $.12$) กลุ่มที่พบความสัมพันธ์ทางลบในระดับที่ยอมรับได้คือ กลุ่มผู้บริหารที่มีอายุมาก และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ และเมื่อเปรียบเทียบปริมาณความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มเหมาะสม และกลุ่มย่อยที่แบ่งด้วยตัวแปรเดียวกัน พบว่า แบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 2 นี้ คล้ายคลึงกันทุกกลุ่ม

สรุป ในกลุ่มเหมาะสมนั้นผู้บริหารที่เป็นผู้บริหารมานานโรงเรียนยังมีประสิทธิผลต่ำ ผลนี้ปรากฏเฉพาะในกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุมากและผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่

เมื่อพิจารณากลุ่มรวมและกลุ่มย่อยที่แบ่งด้วยตัวแปรเดียวกันในกลุ่มไม่เหมาะสม พบว่าระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางลบในกลุ่มรวม ($r = -.05$ $p > .05$) และกลุ่มย่อยแทบทุกกลุ่ม (ดูตาราง 4 ในภาคผนวก ข) โดยมีความสัมพันธ์ในปริมาณน้อยเท่านั้น ($-.19$ ถึง $.00$ ถึง $.37$) กลุ่มที่พบความสัมพันธ์ทางบวกในระดับที่ยอมรับได้คือ กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งหมายความว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กที่อยู่ในกลุ่มไม่เหมาะสมนั้น หากมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารมากโรงเรียนก็จะมีประสิทธิผลสูงมากขึ้นด้วย ซึ่งผลนี้สนับสนุนสมมติฐาน 1 และเมื่อเปรียบเทียบปริมาณความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารกับประสิทธิผล

ของโรงเรียนในกลุ่มไม่เหมาะสมและกลุ่มย่อยที่แบ่งด้วยตัวแปรเดียวกัน พบว่าแบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 2 นี้คล้ายคลึงกันทุกกลุ่มย่อย

เมื่อเปรียบเทียบความสัมพันธ์ในกลุ่มที่เหมาะสมกับไม่เหมาะสมทั้งในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยที่แบ่งด้วยตัวแปรเดียวกันแล้ว ปรากฏว่ากลุ่มเหมาะสมที่ตัวแปรทั้ง 2 สัมพันธ์กันทางลบในระดับที่ยอมรับได้ ในขณะที่กลุ่มไม่เหมาะสมที่แบ่งด้วยตัวแปรเดียวกันนั้นกลับพบว่าตัวแปรทั้ง 2 สัมพันธ์กันทางลบ อย่างไรก็ตามมีนัยสำคัญคือ กลุ่มผู้บริหารที่มีอายุมากและผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ส่วนกลุ่มไม่เหมาะสมที่ตัวแปรทั้ง 2 สัมพันธ์กันทางบวกในระดับที่ยอมรับได้ ในขณะที่กลุ่มเหมาะสมที่แบ่งด้วยตัวแปรเดียวกันนั้นกลับพบว่าตัวแปรทั้ง 2 สัมพันธ์กันทางลบ อย่างไรก็ตามมีนัยสำคัญคือ กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก และเมื่อเปรียบเทียบปริมาณความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มเหมาะสมและไม่เหมาะสม ทั้งในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย ที่แบ่งด้วยตัวแปรเดียวกันแล้วพบว่า แบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 2 นี้คล้ายคลึงกันทุกกลุ่ม ยกเว้นกลุ่มผู้บริหารโดยรวม ผู้บริหารที่อายุราชการมาก และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ซึ่งได้ผลชัดเจนกว่ากลุ่มย่อยที่แบ่งด้วยตัวแปรเดียวกัน โดยพบว่าผู้บริหารโดยรวม ผู้บริหารที่อายุราชการมาก และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ที่อยู่ในกลุ่มเหมาะสมนั้น ถ้ายังคงดำรงตำแหน่งบริหารมานานยิ่งอยู่ในโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลพระราชทานมากกว่าโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ซึ่งผลนี้สนับสนุนสมมติฐาน 1 ในความหมาย (ดูตาราง 6 ในภาคผนวก จ.)

สรุป เมื่อเปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มเหมาะสมและไม่เหมาะสมในกลุ่มย่อยประเภทเดียวกันพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไปในทิศทางสนับสนุนสมมติฐาน 1 ในกลุ่มผู้บริหารโดยรวม ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษาทั้งขนาดเล็กและใหญ่ และผู้บริหารที่อายุรโสมาก (อายุมาก อายุราชการมาก)

ความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันกับประสิทธิผลของโรงเรียน (ในกลุ่มผู้ตอบทั้งหมด 240 คน) จากตาราง 4 ในภาคผนวก จ พบว่าระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันกับประสิทธิผลของโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกในกลุ่มรวม ($r = .08$ $p > .05$) ซึ่งหมายความว่าผู้บริหารอยู่ในตำแหน่งผู้บริหาร

โรงเรียนปัจจุบันนานเท่าใด โรงเรียนก็จะมีประสิทธิผลสูงมากขึ้นเท่านั้น นอกจากนี้ยังพบความสัมพันธ์ทางบวกในกลุ่มย่อยแทบทุกกลุ่ม แต่มีความสัมพันธ์ในปริมาณน้อยเท่านั้น ($-.03$ ถึง $.00$ ถึง $.20$) กลุ่มที่พบความสัมพันธ์ทางบวกในระดับที่ยอมรับได้คือกลุ่มผู้บริหารที่อาวุโสหน่อย (อายุน้อย อายุราชการน้อย)

กลุ่มที่มีเปอร์เซ็นต์ทำนายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันกับประสิทธิผลของโรงเรียนต่ำสุดคือ กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาซึ่งทำนายไม่ได้เลย (0%) ส่วนกลุ่มที่มีเปอร์เซ็นต์ทำนายสูงสุดคือ กลุ่มผู้บริหารที่มีอายุน้อย ซึ่งทำนายได้ 4%

เมื่อเปรียบเทียบปริมาณความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันกับประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยที่แบ่งด้วยตัวแปรเดียวกันพบว่าแบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 2 นี้คล้ายคลึงกันทุกกลุ่ม

สรุป ผู้บริหารที่ยังเป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานาน โรงเรียนยังมีประสิทธิผลสูง ผลนี้ปรากฏเฉพาะในกลุ่มผู้บริหารที่อาวุโสหน่อย (อายุน้อย อายุราชการน้อย)

เมื่อพิจารณากลุ่มรวมและกลุ่มย่อยที่แบ่งด้วยตัวแปรเดียวกันในกลุ่มเหมาะสมพบว่า ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันกับประสิทธิผลของโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกในกลุ่มรวม ($r = .05$ $p > .05$) และกลุ่มย่อยแทบทุกกลุ่ม โดยมีความสัมพันธ์ในปริมาณน้อยเท่านั้น ($-.19$ ถึง $.00$ ถึง $.31$) กลุ่มที่พบความสัมพันธ์ทางบวกในระดับที่ยอมรับได้มีเพียง 1 กลุ่มคือ กลุ่มผู้บริหารที่มีอายุราชการน้อยเท่านั้น ซึ่งหมายความว่าผู้บริหารที่มีอายุราชการน้อยซึ่งอยู่ในกลุ่มเหมาะสมนั้นยังมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานานมากเท่าไร โรงเรียนก็ยังมีประสิทธิผลสูงมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งผลนี้กลับกับสมมติฐาน 1 โดยนัย และเมื่อเปรียบเทียบปริมาณความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันกับประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มเหมาะสมและกลุ่มย่อยที่แบ่งด้วยตัวแปรเดียวกัน พบว่าแบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 2 นี้คล้ายคลึงกันทุกกลุ่มย่อย

เมื่อพิจารณากลุ่มรวมและกลุ่มย่อยที่แบ่งด้วยตัวแปรเดียวกันในกลุ่มไม่เหมาะสมพบว่า ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันกับประสิทธิผลของโรงเรียนมีความสัมพันธ์

ทางบวกในกลุ่มรวม ($r = .11$ $p > .05$) ส่วนในกลุ่มย่อยนั้นมีส่วนของกลุ่มที่มีความสัมพันธ์ทางบวกมากกว่ากลุ่มที่มีความสัมพันธ์ทางลบ โดยมีความสัมพันธ์ในปริมาณน้อยเท่านั้น ($-.18$ ถึง $.00$ ถึง $.24$) กลุ่มที่มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับที่ยอมรับได้คือ กลุ่มผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ ซึ่งก็หมายความว่าผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ที่อยู่ในกลุ่มไม่เหมาะสมนั้น หากเป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานานมากขึ้นเท่าไร โรงเรียนก็ยังมีประสิทธิผลสูงมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งผลนี้สนับสนุนสมมติฐาน 1 และเมื่อเปรียบเทียบปริมาณความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันกับประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มไม่เหมาะสมและกลุ่มย่อยนี้แบ่งด้วยตัวแปรเดียวกันพบว่า แบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 2 นี้ คล้ายคลึงกันทุกกลุ่มย่อย

เมื่อเปรียบเทียบความสัมพันธ์ในกลุ่มที่เหมาะสมกับไม่เหมาะสมทั้งในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยที่แบ่งด้วยตัวแปรเดียวกันแล้ว ปรากฏว่ากลุ่มเหมาะสมที่ตัวแปรทั้ง 2 สัมพันธ์กันทางบวกในระดับที่ยอมรับได้ ในขณะที่กลุ่มไม่เหมาะสมที่แบ่งด้วยตัวแปรเดียวกันนั้นกลับพบว่าตัวแปรทั้ง 2 นี้สัมพันธ์กันทางบวกอย่างไม่มีนัยสำคัญคือ กลุ่มผู้บริหารที่มีอายุราชการน้อย ส่วนกลุ่มไม่เหมาะสมที่ตัวแปรทั้ง 2 สัมพันธ์กันทางบวกในระดับที่ยอมรับได้ ในขณะที่กลุ่มเหมาะสมที่แบ่งด้วยตัวแปรเดียวกันนั้นกลับพบว่าตัวแปรทั้ง 2 สัมพันธ์กันทางลบอย่างไม่มีนัยสำคัญคือ กลุ่มผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ และเมื่อพิจารณาปริมาณความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันกับประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มเหมาะสมและไม่เหมาะสม ทั้งในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยที่แบ่งด้วยตัวแปรเดียวกันแล้วพบว่าแบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 2 นี้ คล้ายคลึงกันทุกกลุ่มย่อย

สรุป เมื่อเปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มเหมาะสมและไม่เหมาะสมในกลุ่มย่อยประเภทเดียวกัน พบแนวโน้มของความสัมพันธ์ดังนี้ (1) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไปในทิศทางสนับสนุนสมมติฐาน 1 ในกลุ่มผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ (2) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไปในทิศทางกลับกันกับสมมติฐานในกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุราชการน้อย

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารและระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันกับประสิทธิผลของโรงเรียนนั้น สรุปได้ว่า

ผู้บริหารที่เคยเป็นผู้บริหารมานานยังอยู่ในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำคือผู้บริหารที่อาวุโสมาก และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ส่วนผู้บริหารที่อายุน้อยนั้นหากเป็นผู้บริหารโรงเรียนมานานโรงเรียนจะมีประสิทธิผลสูง พบผลสนับสนุนสมมติฐาน 1 ในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และผู้บริหารที่มีอายุมาก ส่วนผู้บริหารที่ยังเป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันนาน โรงเรียนยังมีประสิทธิผลสูงคือ ผู้บริหารที่อาวุโสต่ำ ในส่วนนี้พบผลที่สนับสนุนสมมติฐาน 1 ในกลุ่มผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ ส่วนผลที่กลับกับสมมติฐาน 1 คือกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุราชการน้อย ตัวแปรระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารส่วนใหญ่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในทางลบ ในขณะที่ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในทางบวก และตัวแปรระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารให้ผลที่ชัดเจนกว่าระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบัน

ขั้นต่อมาได้ทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสามทางของคะแนนประสิทธิผลของโรงเรียน โดยมีความเหมาะสมกับกลุ่ม ทิศนคติต่องาน และประเภทของโรงเรียนเป็นตัวแปรอิสระ ซึ่งความเหมาะสมกับกลุ่ม หมายถึง การที่ผู้นำมีจิตลักษณะแอลฟ่า (ความมุ่งมั่น-มุ่งมั่นสัมพันธ์) เหมาะสมกับธรรมชาติของกลุ่มที่ผู้นำปกครอง ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมีลักษณะและความยากง่ายในการปกครองแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้มีหลักเกณฑ์ในการจำแนกผู้นำออกเป็น 2 กลุ่มคือ ผู้นำที่เหมาะสมกับกลุ่มคือ ผู้นำที่มีจิตลักษณะมุ่งมั่นที่ปกครองกลุ่มซึ่งปกครองง่ายและยาก และผู้นำที่มีจิตลักษณะมุ่งมั่นสัมพันธ์ ซึ่งปกครองกลุ่มที่มีลักษณะปานกลางคือ ง่ายและไม่ยากเกินไป ส่วนผู้นำที่ไม่เหมาะสมกับกลุ่มคือ ผู้นำที่มีจิตลักษณะมุ่งมั่นสัมพันธ์ซึ่งปกครองกลุ่มที่มีลักษณะปกครองง่ายและยาก และผู้นำที่มีจิตลักษณะมุ่งมั่น ซึ่งปกครองกลุ่มที่มีลักษณะปานกลางคือไม่ง่ายและไม่ยากเกินไป ส่วนทัศนคติต่องานนั้นหมายถึง การมองเห็นประโยชน์มากถึงน้อย โทษมากถึงน้อยหรือความพอใจในด้านที่มีประโยชน์ของงานมากถึงน้อย ความไม่พอใจในด้านที่มีผลเสียของงานมากถึงน้อย หรือความพร้อมช่วยงานโรงเรียนมากจนถึงน้อยนั่นเองในที่นี้จะแบ่งระดับของทัศนคติต่องานออกเป็น 2 ระดับคือ ระดับของผู้ที่มีทัศนคติที่ดีต่องานสูงหมายถึงผู้ที่ได้คะแนนจากแบบวัดทัศนคติต่องานมากกว่าหรือเท่ากับ 91.43 คะแนน ส่วนผู้ที่ได้คะแนนจากแบบวัดทัศนคติต่องานต่ำกว่า 91.43 นั้นถือว่าเป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดีต่องานต่ำ ตัวแปรด้านประเภทของโรงเรียนนั้นแบ่งเป็นโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา

ซึ่งในที่นี้จะไม่กล่าวถึงการเปรียบเทียบประสิทธิผลระหว่างโรงเรียนประถมศึกษา กับมัธยมศึกษา แต่จะใช้ตัวแปรอิสระนี้ในเชิงควบคุมเท่านั้น ผลปรากฏในตาราง 6 ว่า เมื่อพิจารณาเฉพาะในกลุ่มรวมแล้วพบว่าประสิทธิผลของโรงเรียนแปรปรวนตามทัศนคติต่องานในปริมาณที่ยอมรับได้ (ดูตาราง 6) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแล้วพบว่าผู้บริหารที่มีทัศนคติที่ดีต่องานมาก มีคะแนนประสิทธิผลของโรงเรียนสูงกว่าผู้บริหารที่มีทัศนคติที่ดีต่องานน้อย (ดูตาราง 9 ในภาคผนวก ข) และไม่พบว่า คะแนนประสิทธิผลของโรงเรียนแปรปรวนตามความเหมาะสมกับกลุ่ม และปฏิสัมพันธ์ระหว่างความเหมาะสมกับกลุ่ม ทัศนคติต่องาน และประเภทของโรงเรียน พร้อมกันแต่อย่างใด

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนในกลุ่มย่อยที่แบ่งตามลักษณะชีวิตสังคมของผู้บริหาร และลักษณะของโรงเรียน 8 ตัวแปร เป็น 16 กลุ่มย่อย พบว่าประสิทธิผลของโรงเรียนแปรปรวนตามปฏิสัมพันธ์ระหว่างความเหมาะสมกับกลุ่ม ทัศนคติต่องาน และประเภทของโรงเรียน อย่างเชื่อมั่นได้ในกลุ่มผู้บริหารที่อายุราชการมาก และผู้ที่เป็นผู้บริหารมานาน และเมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ตามวิธีการของนิวแมน-คูลส์ ปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีอายุราชการมาก หรือเป็นผู้บริหารมานานนั้น หากอยู่ในกลุ่มเหมาะสมและมีทัศนคติที่ดีต่องานมาก ก็ยิ่งรายงานว่าโรงเรียนของตนมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้บริหารที่อยู่ในกลุ่มไม่เหมาะสมและมีทัศนคติที่ดีต่องานน้อย ส่วนผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษานั้น เฉพาะในกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุราชการมากเท่านั้นที่พบว่า หากผู้บริหารอยู่ในกลุ่มเหมาะสมและมีทัศนคติที่ดีต่องานมาก ก็ยิ่งรายงานว่าโรงเรียนของตนมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้บริหารที่อยู่ในกลุ่มไม่เหมาะสมและมีทัศนคติที่ดีต่องานน้อย ซึ่งผลนี้ตรงตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ยังพบว่าในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีอายุราชการมากหรือเป็นผู้บริหารมานานนั้น ผู้บริหารที่อยู่ในกลุ่มเหมาะสม และมีทัศนคติที่ดีต่องานมาก จะรายงานว่าโรงเรียนของตนมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้บริหารที่อยู่ในกลุ่มเหมาะสมและมีทัศนคติที่ดีต่องานน้อย ส่วนในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีอายุราชการมากนั้นพบว่า ทั้งผู้บริหารที่อยู่ในกลุ่มเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมก็ตาม หากมีทัศนคติที่ดีต่องานมาก ก็ยิ่งรายงานโรงเรียนของตนมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้บริหารที่มีทัศนคติที่ดีต่องานน้อย (ดูตาราง 10 ในภาคผนวก ข)

จากตาราง 6 ยังพบอีกว่าประสิทธิผลของโรงเรียนแปรปรวนตามปฏิสัมพันธ์ระหว่างความเหมาะสมกับกลุ่ม กับประเภทของโรงเรียนในปริมาณที่ยอมรับได้ เฉพาะในกลุ่มผู้บริหารที่มี

ตาราง 6 ค่าเอฟและเปอร์เซ็นต์ทำนายของการวิเคราะห์ความแปรปรวนของประสิทธิผลของ
โรงเรียน เมื่อพิจารณาความความเหมาะสมกับกลุ่ม ทักษะดีต่องาน และประเภทของโรงเรียน
ในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย

กลุ่ม	จำนวน		ความเหมาะสม		ทักษะดีต่องาน				ประเภทรายงาน	
	คน	(ก)	(ข)	(ค)	ก & ข	ก & ค	ข & ค	ก&ข&ค	ทำนาย	%
กลุ่มรวม	235	<1	53.37 ^{***}	11.61 ^{***}	3.46	1.84	1.56	<1	20.8	
อายุน้อย	96	<1	7.25 ^{**}	3.28	3.58	<1	2.80	2.74	10.3	
อายุมาก	139	<1	59.73 ^{***}	9.82 ^{**}	1.02	4.04 [*]	<1	2.36	31.2	
อายุราชการน้อย	101	<1	9.79 ^{**}	4.37 [*]	2.46	<1	<1	2.92	14.2	
อายุราชการมาก	134	<1	51.18 ^{***}	9.97 ^{**}	<1	3.46	<1	3.92 ^o	28.7	
ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่	121	<1	38.04 ^{***}	3.61	<1	<1	2.36	<1	28.6	
ผู้อำนวยการ	114	1.48	13.32 ^{***}	7.38 ^{**}	2.24	<1	<1	<1	14.9	
เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน										
มาไม่นาน	125	<1	22.74 ^{***}	1.82	1.26	3.48	<1	<1	16.1	
เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน										
มานาน	110	<1	26.26 ^{***}	15.60 ^{***}	1.34	<1	2.43	3.83 ^o	27.3	
เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน										
ปัจจุบันมาไม่นาน	150	<1	26.76 ^{***}	14.91 ^{***}	2.57	<1	1.31	<1	20.6	
เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน										
ปัจจุบันมานาน	85	<1	28.50 ^{***}	<1	<1	1.47	<1	1.30	26.2	
อบรมน้อย	161	<1	28.84 ^{***}	7.01 ^{**}	1.20	<1	1.35	<1	17.8	
อบรมมาก	74	<1	22.92 ^{***}	2.07	3.03	2.15	<1	<1	24.6	

ตาราง 6 (ต่อ)

กลุ่ม	จำ ความ								%
	จำนวน	เหมาะสม	ทัศนคติ	โรงเรียน	ก x ข	ก x ค	ข x ค	กxขxค	
จำนวนครูน้อย	148	<1	43.29***	6.43**	<1	<1	2.06	<1	27.0
จำนวนครูมาก	87	1.55	8.03**	6.77**	<1	2.88	<1	<1	14.9
จำนวนนักเรียนน้อย	116	<1	31.29***	4.42*	<1	<1	2.29	<1	27.4
จำนวนนักเรียนมาก	119	2.45	17.58***	6.29**	1.81	2.92	<1	<1	16.1

***, ** และ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001, .01 และ .05 ตามลำดับ

อายุมากเท่านั้น และเมื่อทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยรายคู่ตามวิธีการของนิวแมน-คูลส์ ปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่อยู่ในกลุ่มไม่เหมาะสมมีคะแนนประสิทธิผลสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่อยู่ในกลุ่มเหมาะสม (ดูตาราง 11 ในภาคผนวก ข)

เมื่อพิจารณาความแปรปรวนของคะแนนประสิทธิผลของโรงเรียนตามทัศนคติต่องานอย่าง เดียวพบว่า คะแนนประสิทธิผลของโรงเรียนแปรปรวนตามทัศนคติต่องานในปริมาณที่ยอมรับได้ใน ทุกกลุ่มย่อย (ดูตาราง 6) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแล้วพบว่า ผู้บริหารที่มีทัศนคติที่ดีต่องาน มาก มีคะแนนประสิทธิผลของโรงเรียนสูงกว่าผู้บริหารที่มีทัศนคติที่ดีต่องานน้อย (ดูตาราง 9 ใน ภาคผนวก ข)

เมื่อพิจารณาความเหมาะสมกับกลุ่ม ทัศนคติต่องานและประเภทของโรงเรียนด้านปริมาณ การทำนายคะแนนประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวนี้ร่วมกันทำนายความ แปรปรวนของคะแนนประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มรวมได้ 20.8% ส่วนในกลุ่มย่อยทำนายได้ต่ำ สุดในกลุ่มผู้บริหารที่อายุน้อย (10.3%) และทำนายได้สูงสุดในกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุมาก (31.2%)

กลุ่มย่อยที่มีเปอร์เซ็นต์ทำนายนรวมมากกว่ากลุ่มย่อยที่แบ่งตามตัวแปรเดียวกันตั้งแต่ 5% ขึ้นไปมี 8 กลุ่มคือ กลุ่มผู้บริหารที่อาวุโสมาก (อายุมาก อายุราชการมาก) มีประสบการณ์มาก (เป็นผู้บริหารมานาน และเป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานาน) ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก (จำนวนครูและนักเรียนในโรงเรียนน้อย) ดำรงตำแหน่งเพียงครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่และผู้บริหารที่ได้รับการอบรมมาก

สรุป จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนประสิทธิผลของโรงเรียนตามความเหมาะสมกับกลุ่ม ทักษะที่ต้องงาน และประเภทของโรงเรียนทั้งในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย 16 กลุ่ม ปรากฏว่า (1) ผู้บริหารที่มีทักษะที่ดีต้องงานมากเห็นว่าโรงเรียนของตนมีประสิทธิผลสูงมากกว่าผู้บริหารที่มีทักษะที่ดีต้องงานน้อย ผลนี้ปรากฏในกลุ่มรวม กลุ่มย่อยที่แบ่งตามลักษณะชีวิตสังคมของผู้บริหารและลักษณะของโรงเรียน ทั้งในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา และทั้งในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มเหมาะสมและไม่เหมาะสม (2) นอกจากนี้ยังปรากฏผลตามสมมติฐาน 2 ว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีจิตลักษณะแอลพีที่เข้ากับสภาวะการณ์ของกลุ่ม และมีทัศนคติที่ดีต้องงานมาก อยู่ในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงกว่าผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีที่ไม่เข้ากับสภาวะการณ์ของกลุ่ม และมีทัศนคติที่ดีต้องงานน้อย ซึ่งผลนี้พบเฉพาะในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีอายุราชการมากหรือเป็นผู้บริหารมานาน และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีอายุราชการมากเท่านั้น ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวนี้ ร่วมกันทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้มากในกลุ่มผู้บริหารอาวุโสมาก (2 กลุ่มย่อย) และกลุ่มโรงเรียนขนาดเล็ก (3 กลุ่มย่อย)

ขั้นสุดท้ายได้นำคะแนนประสิทธิผลของโรงเรียนมาวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้น โดยใช้ตัวทำนาย 3 ชุดคือ ชุดที่ 1 ตัวแปรในทฤษฎีของฟีลเลอร์ 4 ตัวแปร ชุดที่ 2 ตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม 6 ตัวแปร ชุดที่ 3 ตัวแปรในชุดที่ 1 ร่วมกับชุดที่ 2 รวม 10 ตัวแปร โดยจะกล่าวตามลำดับดังต่อไปนี้

เมื่อนำคะแนนประสิทธิผลของโรงเรียนมาวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้น โดยมีตัวแปรในทฤษฎีของฟีลเลอร์ 4 ตัวแปร ได้แก่ จิตลักษณะแอลพีของผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำเป็นตัวทำนาย ผลปรากฏในตาราง 7 ว่า ตัวแปรในทฤษฎีของฟีลเลอร์ 4 ตัวแปร สามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียน

ตาราง 7 เปอร์เซนต์ทำนายและลำดับความสำคัญของตัวทำนายต่าง ๆ ของตัวแปรในทฤษฎีของ
พีตเลอร์ 4 ตัวแปร ที่มีต่อประสิทธิผลของโรงเรียนทั้งในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย

กลุ่ม	ตัวทำนายรวม 4 ตัวแปร						ค่าอาร์ของ ตัวทำนาย
	จำนวน คน	% ทำนาย รวม	ตัวทำนาย ที่สำคัญ	% ทำนาย ของตัวแรก	% ทำนาย แตกต่าง		
กลุ่มรวม	240	29	2,3,4	19	10	.44, .39, .24	
อายุน้อย	99	33	2,3,	20	13	.45, .44	
อายุมาก	141	29	2,3,4	18	11	.42, .40, .26	
อายุราชการน้อย	104	41	2,3	27	14	.52, .46	
อายุราชการมาก	136	23	2,3,4	14	9	.37, .36, .25	
ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่	124	38	2,3	25	13	.50, .46	
ผู้อำนวยการ	116	22	2,3,4	12	10	.35, .32, .28	
เป็นผู้บริหารโรงเรียน							
มาไม่นาน	129	27	2,3	17	10	.41, .40	
เป็นผู้บริหารโรงเรียน							
มานาน	111	31	2,3	21	10	.46, .44	
เป็นผู้บริหารโรงเรียน							
ปัจจุบันมานาน	155	26	2,3,4	18	8	.42, .36, .23	
เป็นผู้บริหารโรงเรียน							
ปัจจุบันมานาน	85	35	2,3	21	14	.46, .44	
อบรมน้อย	166	27	2,3,4	17	10	.41, .36, .23	
อบรมมาก	74	35	2,3,1	23	12	.48, .42, -.21	
จำนวนครูน้อย	152	39	2,3	25	14	.50, .46	

ตาราง 7 (ต่อ)

กลุ่ม	ตัวทำนายนรวม 4 ตัวแปร						ค่าอาร์ของ ตัวทำนายน
	จำนวน คน	% ทำนายน รวม	ตัวทำนายน สำคัญ	% ทำนายน ของตัวแรก	% ทำนายน แตกต่าง		
จำนวนครูมาก	88	16	2,4	10	6	.32, .25	
จำนวนนักเรียนน้อย	120	35	2,3	24	11	.49, .44	
จำนวนนักเรียนมาก	120	24	2,3,4	12	12	.35, .35, .28	
ประถมศึกษา	120	32	3,2	20	12	.45, .42	
มัธยมศึกษา	120	28	2,3,4	18	10	.42, .32, .31	
ประถมศึกษาขนาดเล็ก	60	39	2,3	30	9	.55, .45	
ประถมศึกษาขนาดใหญ่	60	26	3	26	0	.51	
มัธยมศึกษาขนาดเล็ก	60	32	3,2,4	21	11	.46, .37, .36	
มัธยมศึกษาขนาดใหญ่	60	29	2,4	22	7	.47, .28	

ตัวทำนายน 1 = จิตลักษณะแอลพีพีของผู้นำ 2 = ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ
 3 = โครงสร้างของงาน 4 = อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ

ในกลุ่มรวมได้ 29% ส่วนในกลุ่มย่อยที่จำแนกประเภทตามลักษณะชีวสังคมของผู้บริหาร และลักษณะของโรงเรียน 9 ตัวแปร เป็น 22 กลุ่มย่อยนั้น พบว่าตัวทำนายนทั้ง 4 ตัว สามารถทำนายประสิทธิภาพของโรงเรียนได้สูงสุด 41% ในกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุราชการน้อย ส่วนกลุ่มที่ตัวทำนายนทั้ง 4 ตัวทำนายได้น้อยที่สุดคือ กลุ่มผู้บริหารในโรงเรียนที่มีครูมาก กล่าวคือทำนายได้เพียง 16% เท่านั้น

ตัวแปรสำคัญที่ทำนายนประสิทธิภาพของโรงเรียน ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ ซึ่งเมื่อพิจารณาทิศทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวทำนายนแต่ละตัวดังกล่าวกับประสิทธิภาพของโรงเรียนทำให้สรุปได้ว่า ผู้บริหารที่มีความ

สัมพันธ์กับสมาชิกอื่น ๆ ดี รับรู้โครงสร้างของงานว่ามีความชัดเจน และมีอำนาจในตำแหน่งของผู้นำมากขึ้นเท่าใด ก็จะยิ่งรายงานว่าโรงเรียนของตนมีประสิทธิผลสูงมากขึ้นเท่านั้น

สำหรับความแตกต่างของเปอร์เซ็นต์ทำนายรวมของตัวทำนาย 4 ตัวกับเปอร์เซ็นต์การทำนายของตัวทำนายตัวแรก พบความแตกต่างของเปอร์เซ็นต์การทำนายที่อยู่ในระดับยอมรับได้ กล่าวคือ มีความแตกต่างเท่ากับหรือมากกว่า 5% ขึ้นไป ในทุกกลุ่มย่อย ยกเว้นกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ ซึ่งแสดงว่าตัวแปรในทฤษฎีของพีเดเลอร์ 4 ตัว ร่วมกันทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนในทุกกลุ่ม ยกเว้นกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ ได้มากกว่าตัวแปรในทฤษฎีของพีเดเลอร์ตัวใดตัวหนึ่งเพียงตัวเดียว

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกลุ่มย่อยที่แบ่งตามตัวแปรเดียวกันพบว่า กลุ่มย่อยที่มีเปอร์เซ็นต์ทำนายรวมมากกว่ากลุ่มย่อยที่แบ่งตามตัวแปรเดียวกันตั้งแต่ 5% ขึ้นไปมี 7 กลุ่มคือ กลุ่มผู้บริหารที่อายุราชการน้อย เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานาน ได้รับการอบรมมาก ดำรงตำแหน่งครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ จำนวนครูในโรงเรียนน้อย โรงเรียนขนาดเล็ก และโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

ต่อมาเมื่อใช้ตัวทำนายชุดที่ 2 คือ ตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม 6 ตัวแปร ซึ่งได้แก่ สุขภาพจิต ความเชื่ออำนาจในตน มุ่งอนาคต ทัศนคติต่องาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการ เป็นตัวทำนายประสิทธิผลของโรงเรียน ผลปรากฏในตาราง 8 ว่า ตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้จริยธรรมสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มรวมได้ 37% ส่วนในกลุ่มย่อยนั้น สามารถทำนายได้สูงสุด 53% ในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก และทำนายได้ต่ำสุด 27% ในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ส่วนตัวทำนายสำคัญตัวแรกได้แก่แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ซึ่งสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้ถึง 28% ในกลุ่มรวม และทำนายได้สูงสุด 41% ในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ตัวทำนายสำคัญอันดับ 2 และ 3 ซึ่งจะช่วยเพิ่มอำนาจทำนายได้สูงขึ้นคือ ทัศนคติต่องาน และมุ่งอนาคตตามลำดับ ซึ่งเมื่อพิจารณาทิศทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรดังกล่าวกับประสิทธิผลของโรงเรียน ทำให้สรุปได้ว่ายิ่งผู้บริหารมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมีทัศนคติที่ดีต่องานมาก และมุ่งอนาคตสูงมากขึ้นเท่าใดก็จะยิ่งรายงานโรงเรียนของตนมีประสิทธิผลสูงมากขึ้นเท่านั้น

ตาราง 8 เปอร์เซนต์การทำนายและลำดับความสำคัญของตัวทำนายต่าง ๆ ของตัวแปรในทฤษฎี
ต้นไม้อัจฉริยะ 6 ตัวแปร ที่มีต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย

กลุ่ม	ตัวทำนายรวม 6 ตัวแปร						ค่าอาร์ของ ตัวทำนาย
	จำนวน คน	% ทำนาย รวม	ตัวทำนาย สำคัญ	% ทำนาย ของตัวแรก	% ทำนาย แตกต่าง		
กลุ่มรวม	240	37	5,4,3	28	9	.53, .48, .35	
อายุน้อย	99	32	5,3	26	6	.51, .38	
อายุมาก	141	48	4,5,2	34	14	.58, .56, .32	
อายุราชการน้อย	104	29	5,3	24	5	.49, .38	
อายุราชการมาก	136	47	5,4,2	32	15	.57, .57, .31	
ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่	124	44	5,4,3	35	9	.59, .53, .40	
ผู้อำนวยการ	116	33	5,4,2	21	12	.46, .42, .36	
เป็นผู้บริหารโรงเรียน							
มาไม่นาน	129	39	5,3	32	7	.57, .45	
เป็นผู้บริหารโรงเรียน							
มานาน	111	41	5,4,1	27	14	.52, .51, -.23	
เป็นผู้บริหารโรงเรียน							
ปัจจุบันมาไม่นาน	155	34	5,4,2	26	8	.51, .44, .27	
เป็นผู้บริหารโรงเรียน							
ปัจจุบันมานาน	85	43	5,4,3	32	11	.57, .55, .40	
อบรมน้อย	166	35	5,4,3	29	6	.54, .46, .32	
อบรมมาก	74	49	4,5,6,2	30	19	.55, .52, .33, .31	
จำนวนครูน้อย	152	39	5,4,3	31	8	.56, .50, .36	

ตาราง 8 (ต่อ)

กลุ่ม	ตัวทำนายรวม 6 ตัวแปร						ค่าอาร์ของ ตัวทำนาย
	จำนวน คน	% ทำนาย รวม	ตัวทำนาย สำคัญ	% ทำนาย ของตัวแรก	% ทำนาย แตกต่าง		
จำนวนครุมาก	88	39	5,4,2,6	22	17	.47, .45, .37, .21	
จำนวนนักเรียนน้อย	120	45	5,4,3	34	11	.58, .52, .46	
จำนวนนักเรียนมาก	120	35	5,4,2,6	24	11	.49, .43, .29, .19	
ประถมศึกษา	120	47	5,4,3	38	9	.62, .58, .39	
มัธยมศึกษา	120	27	5,4	19	8	.44, .40	
ประถมศึกษาขนาดเล็ก	60	53	5,4,3	41	12	.64, .63, .54	
ประถมศึกษาขนาดใหญ่	60	41	5,4	37	4	.61, .49	
มัธยมศึกษาขนาดเล็ก	60	32	5,3	24	8	.49, .38	
มัธยมศึกษาขนาดใหญ่	60	29	4,5,2	17	12	.41, .39, .38	

ตัวทำนาย 1 = สุขภาพจิต 2 = ความเชื่ออำนาจในตน
 3 = มุ่งอนาคต 4 = ทักษะคิดทำงาน
 5 = แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ 6 = ค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการ

เมื่อพิจารณาความแตกต่างของเปอร์เซ็นต์การทำนายรวมของตัวทำนาย 6 ตัวแปรกับ
 เปอร์เซ็นต์การทำนายของตัวทำนายตัวแรก พบความแตกต่างของเปอร์เซ็นต์การทำนายที่อยู่ในระดับ
 ยอมรับได้กล่าวคือ มีความแตกต่างเท่ากับหรือมากกว่า 5% ขึ้นไปในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยทุกกลุ่ม
 ยกเว้นกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ ซึ่งแสดงว่าตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรม 6 ตัว
 ร่วมกันทำนายประสิทธิภาพของโรงเรียนได้ดีกว่าตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรมตัวใดตัวหนึ่งตามลำพัง
 ในทุกกลุ่มที่กล่าวมา ยกเว้นแต่กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่เท่านั้น

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกลุ่มย่อยที่แบ่งตามตัวแปรเดียวกัน พบว่ากลุ่มย่อยที่มีเปอร์เซ็นต์ ทำนายรวม มากกว่ากลุ่มย่อยที่แบ่งตามตัวแปรเดียวกันตั้งแต่ 5% ขึ้นไป มี 8 กลุ่มคือ กลุ่มผู้บริหาร ที่อายุมาก อายุราชการมาก เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมมานาน อบรมมาก ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ หรืออาจารย์ใหญ่ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดเล็ก

เมื่อใช้ตัวทำนายชุดที่ 3 คือ ตัวแปรในทฤษฎีของพีเคเลอร์ 4 ตัวแปร และตัวแปรใน ทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม 6 ตัวแปร ทำนายประสิทธิภาพของโรงเรียน ผลปรากฏในตาราง 9 ว่า ตัวทำนายทั้ง 10 ตัว สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิภาพของโรงเรียนในกลุ่มรวมได้ 45% ส่วนใน กลุ่มย่อยนั้นสามารถทำนายได้สูงสุด 57% ในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก และ ทำนายได้ต่ำสุด 41% ในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งขนาดเล็ก และขนาดใหญ่

ส่วนตัวทำนายสำคัญตัวแรกได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ซึ่งสามารถทำนายประสิทธิภาพของ โรงเรียนในกลุ่มรวมได้ถึง 28% และทำนายได้สูงสุด 41% ในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดเล็ก ตัวทำนายสำคัญอันดับรอง ๆ ลงมาคือ ทัศนคติต่องาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก อื่น ๆ โครงสร้างของงาน และความเชื่ออำนาจในตน ตามลำดับ ซึ่งเมื่อพิจารณาทิศทางความ สัมพันธ์ระหว่างตัวแปรดังกล่าวกับประสิทธิภาพของโรงเรียน ทำให้สรุปได้ว่ายิ่งผู้บริหารมีแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีทัศนคติที่ดีต่องานมาก มีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกอื่น ๆ รับรู้โครงสร้างของงาน ว่ามีความชัดเจน และมีความเชื่ออำนาจในตนมากขึ้นเท่าใด ก็จะมีรายงานว่าโรงเรียนของตน มีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น

เมื่อพิจารณาความแตกต่างของเปอร์เซ็นต์การทำนายรวมของตัวทำนาย 10 ตัวแปรกับ เปอร์เซ็นต์การทำนายของตัวแรกพบความแตกต่างของเปอร์เซ็นต์การทำนายที่อยู่ในระดับยอมรับได้ กล่าวคือมีความแตกต่างเท่ากับหรือมากกว่า 5% ขึ้นไป ในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยทุกกลุ่ม ซึ่งแสดงว่า ตัวแปรในทฤษฎีของพีเคเลอร์ 4 ตัวแปร และตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม 6 ตัวแปร ร่วมกัน ทำนายประสิทธิภาพของโรงเรียนได้ดีกว่าตัวแปรตัวใดตัวหนึ่งตามลำพังในทุกกลุ่มที่กล่าวมา

ตาราง 9 เบอร์เชนต์การทำนายและลำดับความสำคัญของตัวทำนายต่าง ๆ ของตัวแปรในทฤษฎีของพีเคเลอร์ 4 ตัวแปร และตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม 6 ตัวแปร รวม 10 ตัวแปร ที่มีต่อประสิทธิผลของโรงเรียนทั้งในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย

กลุ่	ตัวทำนายรวม 10 ตัวแปร						ค่าอาร์ของ ตัวทำนาย
	จำนวน คน	% ทำนาย รวม	ตัวทำนาย สำคัญ	% ทำนาย ของตัวแรก	% ทำนาย แตกต่าง		
กลุ่รวม	240	45	9,8,2,3,6	28	17	.53, .48, .44, .39, .23	
อายุน้อย	99	45	9,2,3,7	26	19	.51, .45, .44, .38	
อายุมาก	141	55	8,9,2,3,6	34	21	.58, .56, .42, .40, .32	
อายุราชการน้อย	104	47	2,9,3,7	27	20	.52, .49, .46, .38	
อายุราชการมาก	136	32	9,8,2,3,6	32	20	.57, .57, .37, .36, .31	
ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่	124	52	9,8,2,3,7	35	17	.59, .53, .50, .46, .40	
ผู้อำนวยการ	116	43	9,8,6,2,3,4	21	22	.46, .42, .36, .35, .32, .28	
เป็นผู้บริหารโรงเรียนมานาน	129	45	9,7,2,3	32	13	.57, .45, .41, .40	
เป็นผู้บริหารโรงเรียนมานาน	111	53	9,8,2,3,6	27	26	.52, .51, .46, .44, .18	
เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบัน							
มานาน	155	42	9,8,2,3,6	26	16	.51, .44, .42, .36, .27	
เป็นผู้บริหารโรงเรียน							
ปัจจุบันมานาน	85	50	9,8,2,3	32	18	.57, .55, .46, .44	
อบรมน้อย	166	42	9,8,2,3	29	13	.54, .46, .41, .36	
อบรมมาก	74	55	8,9,3,10,6,1	30	25	.55, .52, .42, .33, .31, .21	
จำนวนครูน้อย	152	49	9,2,8,3	31	18	.56, .50, .50, .46	
จำนวนครูมาก	88	45	9,8,6,2,10	22	23	.47, .45, .37, .32, .21	

ตาราง 9 (ต่อ)

ตัวทำนายรวม 6 ตัวแปร						
กลุ่ม	จำนวน	ทำนาย	ตัวทำนาย	ทำนาย	ทำนาย	ค่าอาร์ของ
	คน	รวม	สำคัญ	ของตัวแปร	แตกต่างกัน	ตัวทำนาย
จำนวนนักเรียนน้อย	120	51	9, 2, 7, 3	34	17	.58, .49, .46, .44
จำนวนนักเรียนมาก	120	41	9, 8, 2, 3, 6	24	17	.49, .43, .35, .35, .29
ประถมศึกษา	120	52	9, 8, 3, 2, 10	38	14	.62, .58, .45, .42, .7
มัธยมศึกษา	120	41	9, 2, 3, 4, 6, 1	19	22	.44, .42, .32, .31, .25, .11
ประถมศึกษาขนาดเล็ก	60	57	9, 2, 7	41	16	.64, .55, .54
ประถมศึกษาขนาดใหญ่	60	50	9, 3, 6	37	13	.61, .51, .17
มัธยมศึกษาขนาดเล็ก	60	41	9, 3, 7, 2	24	17	.49, .46, .38, .37
มัธยมศึกษาขนาดใหญ่	60	41	2, 9, 6, 4	22	19	.47, .39, .38, .28

ตัวทำนาย 1 = จิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำ 2 = ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ
 3 = โครงสร้างของงาน 4 = อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ
 5 = สุขภาพจิต 6 = ความเชื่ออำนาจในตน
 7 = มุ่งอนาคต 8 = ทักษะการทำงาน
 9 = แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ 10 = ค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการ

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกลุ่มย่อยที่แบ่งตามตัวแปรเดียวกัน พบว่ากลุ่มย่อยที่มีเปอร์เซ็นต์ทำนายรวมมากกว่ากลุ่มย่อยที่แบ่งตามตัวแปรเดียวกันตั้งแต่ 5% ขึ้นไป มี 9 กลุ่มคือ กลุ่มผู้บริหารที่อายุมาก อายุราชการมาก เป็นผู้บริหารมานาน เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมมานาน อบรมมาก ดำรงตำแหน่งครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

เมื่อเปรียบเทียบเปอร์เซ็นต์การทำนายรวมของตัวทำนายรวม 10 ตัวแปร กับตัวทำนายในทฤษฎีของฟีดเลอร์ 4 ตัวแปร หรือตัวทำนายในทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม 6 ตัวแปรชุดใดชุดหนึ่งที่มีเปอร์เซ็นต์ทำนายสูงกว่า ผลปรากฏตัวทำนาย 10 ตัวแปร ให้เปอร์เซ็นต์การทำนายมากกว่าตัวทำนายจากกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเพียงกลุ่มเดียวในระดับที่ยอมรับได้คือเท่ากับหรือมากกว่า 5% ขึ้นไปทั้งในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยทุกกลุ่ม ยกเว้นกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (ดูตาราง 10) ซึ่งแสดงว่าในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยทุกกลุ่ม ยกเว้นกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กนั้น เมื่อใช้ตัวทำนายจากทั้ง 2 ทฤษฎีรวมกันจะสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้มากกว่าตัวแปรจากกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเพียงกลุ่มเดียว ส่วนในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กนั้น ใช้เพียงตัวแปรในทฤษฎีของต้นไม้จริยธรรมเพียงกลุ่มเดียวก็สามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้ไม่ต่างจากการใช้ตัวแปรจากทั้ง 2 ทฤษฎีรวมกันแต่อย่างใด

สรุป ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นของประสิทธิผลของโรงเรียนโดยใช้ตัวทำนายชุดต่าง ๆ พบว่า ตัวแปรในทฤษฎีของฟีดเลอร์ 4 ตัวแปร สามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้ตั้งแต่ 16-41% โดยมีตัวทำนายสำคัญคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ ตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม 6 ตัวแปรสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้ตั้งแต่ 27-53% โดยมีตัวทำนายสำคัญคือแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ ทักษะติดต่องาน และมุ่งอนาคต และเมื่อใช้ตัวแปรในทฤษฎีของฟีดเลอร์ 4 ตัวแปรร่วมกับตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม 6 ตัวแปรรวมเป็น 10 ตัวแปร จะสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้ตั้งแต่ 41-57% โดยมีตัวทำนายสำคัญคือแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ ทักษะติดต่องาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ โดยสร้างของงานและความเชื่ออำนาจในตน ตามลำดับ ตัวแปรในทฤษฎีทั้ง 2 ร่วมกันทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้มากกว่าตัวแปรจากกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเพียงกลุ่มเดียวทั้งในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย ทุกกลุ่มยกเว้นกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

สรุป ผลการวิเคราะห์คะแนนประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่าผู้บริหารที่เคยเป็นผู้อำนวยการนานเท่าไรก็จะยิ่งรายงานโรงเรียนของตนมีประสิทธิผลต่ำลงเท่านั้น แต่ผู้บริหารที่ยังเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนปัจจุบันนานเท่าไร ก็ยิ่งรายงานโรงเรียนมีประสิทธิผลสูงขึ้นตามไปด้วย แต่ผลนี้พบเฉพาะในกลุ่มย่อยบางกลุ่มเท่านั้น โดยระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารนั้นให้ผลชัดเจนกว่า

ตาราง 10 การเปรียบเทียบเปอร์เซ็นต์ทำนายนายรวมของตัวทำนายนาย 3 ชุด ที่มีต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนทั้งในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย

กลุ่ม	%	%	%	% ทำนายนายแตกต่าง		
	ทำนายนาย ชุดที่ 3	ทำนายนาย ชุดที่ 1	ทำนายนาย ชุดที่ 2	ชุดที่ 3- ชุดที่ 1	ชุดที่ 3- ชุดที่ 2	ชุดที่ 3- ชุดที่สูงกว่า
กลุ่มรวม	44	29	37	16	8	8
อายุน้อย	45	33	32	12	13	12
อายุมาก	55	29	48	26	7	7
อายุราชการน้อย	47	41	29	6	18	6
อายุราชการมาก	52	23	47	29	5	5
ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่	52	38	44	14	8	8
ผู้อำนวยการ	43	22	33	21	10	10
เป็นผู้บริหารมาไม่นาน	45	27	39	18	6	6
เป็นผู้บริหารมานาน	53	31	41	22	12	12
เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมาไม่นาน	42	26	34	16	8	8
เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานาน	50	35	43	15	7	7
อบรมน้อย	42	27	35	15	7	7
อบรมมาก	55	35	49	20	6	6
จำนวนครูน้อย	49	39	39	10	10	10
จำนวนครูมาก	45	16	39	29	6	6
จำนวนนักเรียนน้อย	51	35	45	16	6	6
จำนวนนักเรียนมาก	41	24	35	17	6	6

ตาราง 10 (ต่อ)

กลุ่ม	% ทำนายแตกต่าง					
	% ทำนาย ชุดที่ 3	% ทำนาย ชุดที่ 1	% ทำนาย ชุดที่ 2	ชุดที่ 3- ชุดที่ 1	ชุดที่ 3- ชุดที่ 2	ชุดที่ 3- ชุดที่สูงกว่า
ประถมศึกษา	52	32	47	20	5	5
มัธยมศึกษา	41	28	27	13	14	13
ประถมศึกษาขนาดเล็ก	57	39	53	18	4	4
ประถมศึกษาขนาดใหญ่	50	26	41	24	9	9
มัธยมศึกษาขนาดเล็ก	41	32	32	9	9	9
มัธยมศึกษาขนาดใหญ่	41	29	29	12	12	12

% ทำนายชุดที่ 1 = % ทำนายรวมของตัวแปรในทฤษฎีของพีคเลอร์ 4 ตัวแปร

% ทำนายชุดที่ 2 = % ทำนายรวมของตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม 6 ตัวแปร

% ทำนายชุดที่ 3 = % ทำนายรวมของตัวแปรในทฤษฎีของพีคเลอร์และตัวแปรต้นไม้จริยธรรม
รวม 10 ตัวแปร

ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบัน และผลในโรงเรียนมัธยมศึกษานั้นสนับสนุน
สมมติฐาน 1 ในขณะที่ผลในโรงเรียนประถมศึกษานั้นกลับกับสมมติฐาน 1 และหากผู้บริหารมีจิตลักษณะ
สูง 4 ด้านคือมีความเชื่ออำนาจในตน มุ่งอนาคต ทศนคติต่องาน และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีความ
สัมพันธ์กับสมาชิกอื่น ๆ ดี รับรู้โครงสร้างของงานว่ามีความชัดเจนมาก และรับรู้อำนาจในตำแหน่ง
ของผู้นำมาขึ้นเท่าใดก็จะรายงานว่าโรงเรียนของตนมีประสิทธิผลสูงขึ้นเท่านั้น

ความสัมพันธ์ระหว่างการได้รับรางวัลพระราชทานกับประสิทธิผลของโรงเรียน

จากการที่การทำวิจัยเรื่องนี้ได้มีการวัดประสิทธิผลของโรงเรียนใน 2 ความหมายคือ ประสิทธิภาพตามความหมายของกรมวิชาการ ซึ่งได้ประสิทธิผลของโรงเรียนออกมาในรูปของการได้รับรางวัลพระราชทาน โดยมีกรมวิชาการเป็นผู้ประเมินกับความหมายของการบริหารงาน ซึ่งได้ประสิทธิผลของโรงเรียนออกมาในรูปของคะแนนประสิทธิผลของโรงเรียนโดยมีตัวผู้บริหารเป็นผู้ประเมินตนเอง ดังนั้นขั้นนี้จึงต้องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการได้รับรางวัลพระราชทานกับประสิทธิผลของโรงเรียนโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ Point Biserial Correlation ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ขั้นนี้จะทำทั้งในกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด กลุ่มตัวอย่างที่มีจิตลักษณะแอลฟ่าเหมาะสมกับสภาวะการณของกลุ่ม และกลุ่มตัวอย่างที่มีจิตลักษณะแอลฟ่าไม่เหมาะสมกับสภาวะการณของกลุ่ม นอกจากนั้นยังจะมีการแบ่งกลุ่มตัวอย่างตามลักษณะทางชีวสังคมของผู้ตอบและลักษณะของโรงเรียนอีก 6 ตัวแปรไปพร้อมกับระดับความเหมาะสมของหัวหน้ากับกลุ่มดังกล่าวมาแล้ว และจะมีการเปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของสองกลุ่มย่อยนี้ด้วยการหาค่าซีสทุกครั้งด้วย ผลการวิเคราะห์มีดังต่อไปนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างการได้รับรางวัลพระราชทานกับประสิทธิผลของโรงเรียน (ในกลุ่มผู้ตอบทั้ง 240 คน) จากตาราง 4 ในภาคผนวก จ พบว่าตัวแปรทั้ง 2 มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับที่ยอมรับได้ทั้งในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยทุกกลุ่ม โดยในกลุ่มรวมนั้นมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างน้อย ($r = .49$ $p < .001$) ซึ่งหมายความว่าผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานนั้น จะประเมินประสิทธิผลโรงเรียนของตนสูงตามไปด้วย ส่วนในกลุ่มย่อยนั้นมีความสัมพันธ์ในระดับน้อยถึงมาก (.24 ถึง .87) กลุ่มที่มีเปอร์เซ็นต์ทำนายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำสุดคือ กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ซึ่งทำนายได้ 6% ส่วนกลุ่มที่มีเปอร์เซ็นต์ทำนายสูงสุดคือกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งทำนายได้ถึง 76%

เมื่อเปรียบเทียบปริมาณความสัมพันธ์ระหว่างการได้รับรางวัลพระราชทานกับประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มย่อยที่แบ่งด้วยตัวแปรเดียวกัน พบว่าแบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 2 นี้ คล้ายคลึงกันทุกกลุ่ม ยกเว้นในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาพบความสัมพันธ์ทางบวกสูงกว่า

ในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสัมพันธ์ทางบวกสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่อย่างชัดเจน (ดูตาราง 8 ในภาคผนวก ข.)

เมื่อพิจารณากลุ่มรวมและกลุ่มย่อยที่แบ่งด้วยตัวแปรเดียวกันในกลุ่มเหมาะสม พบว่าตัวแปรทั้ง 2 มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับที่ยอมรับได้ในกลุ่มรวม ($r = .56$ $p < .001$) และกลุ่มย่อยทุกกลุ่มโดยมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางถึงมาก (.40 ถึง .84) กลุ่มที่มีเปอร์เซ็นต์ทำนายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำสุดคือ กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ซึ่งทำนายได้ 16% ส่วนกลุ่มที่มีเปอร์เซ็นต์ทำนายสูงสุดคือ กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งทำนายได้ 71% และเมื่อเปรียบเทียบปริมาณความสัมพันธ์ระหว่างการได้รับรางวัลพระราชทานกับประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มเหมาะสมและกลุ่มย่อยที่แบ่งด้วยตัวแปรเดียวกันพบว่า แบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 2 นี้ คล้ายคลึงกันในทุกกลุ่ม ยกเว้นกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งรายงานว่าตัวแปรทั้ง 2 นี้ มีความสัมพันธ์กันสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ดูตาราง 8 ในภาคผนวก ข.)

เมื่อพิจารณากลุ่มรวมและกลุ่มย่อยที่แบ่งด้วยตัวแปรเดียวกันในกลุ่มไม่เหมาะสม พบว่าตัวแปรทั้ง 2 มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับที่ยอมรับได้ ในกลุ่มรวม ($r = .38$ $p < .001$) และกลุ่มย่อยทุกกลุ่มยกเว้นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ โดยมีความสัมพันธ์ในระดับน้อยถึงมาก (-.06 ถึง .00 ถึง .91) กลุ่มที่มีเปอร์เซ็นต์ทำนายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำสุดคือกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ซึ่งทำนายได้ไม่ถึง 1% ส่วนกลุ่มที่มีเปอร์เซ็นต์ทำนายสูงสุดคือ กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กซึ่งทำนายได้ถึง 83% และเมื่อเปรียบเทียบปริมาณความสัมพันธ์ระหว่างการได้รับรางวัลพระราชทานกับประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มไม่เหมาะสมและกลุ่มย่อยที่แบ่งด้วยตัวแปรเดียวกัน พบว่า แบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 2 นี้ คล้ายคลึงกันในทุกกลุ่ม ยกเว้นกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งพบความสัมพันธ์ทางบวกสูงกว่าในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก พบความสัมพันธ์ทางบวกสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ (ดูตาราง 8 ในภาคผนวก ข.)

เมื่อเปรียบเทียบปริมาณความสัมพันธ์ระหว่างการได้รับรางวัลพระราชทานกับประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มเหมาะสมและไม่เหมาะสมทั้งในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยที่แบ่งด้วยตัวแปรเดียวกันแล้วพบว่า แบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 2 นี้ คล้ายคลึงกันทุกกลุ่ม ยกเว้นกลุ่มผู้บริหารโดยรวมและที่มีอายุมากซึ่งอยู่ในกลุ่มเหมาะสมนั้น ถ้าโรงเรียนได้รับรางวัลพระราชทานจะยังรายงานว่าเป็นประโยชน์ประสิทธิผลสูงกว่าผู้บริหารโดยรวมและผู้บริหารที่มีอายุมากซึ่งอยู่ในกลุ่มไม่เหมาะสม (ดูตาราง 6 ในภาคผนวก ข)

สรุป จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการได้รับรางวัลพระราชทานกับประสิทธิผลของโรงเรียนทั้งในกลุ่มรวม กลุ่มเหมาะสม และกลุ่มไม่เหมาะสม ที่แบ่งด้วยลักษณะชีวสังคมของผู้บริหารและลักษณะของโรงเรียนอีก 6 ตัวแปร แล้วพบว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานนั้นจะรายงานว่าเป็นประโยชน์ประสิทธิผลสูงด้วย ผลนี้พบทั้งในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยแทบทุกกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก นอกจากนี้ยังพบอีกว่าผู้บริหารโดยรวมและผู้บริหารที่มีอายุมากถ้าอยู่ในกลุ่มเหมาะสมแล้วตัวแปรทั้ง 2 จะมีความสัมพันธ์กันทางบวกมากกว่าผู้บริหารโดยรวมและผู้บริหารที่มีอายุมากซึ่งอยู่ในกลุ่มไม่เหมาะสม

ลักษณะของผู้บริหารที่มีจิตลักษณะตามตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรมที่ต่างกัน

ตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรมของ ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2531) ที่จะนำมาพิจารณาในที่นี้ 6 ตัวแปรคือ สุขภาพจิต ความเชื่ออำนาจในตน มุ่งอนาคต ทักษะติดต่องาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการ ซึ่งจะได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ตามลำดับดังต่อไปนี้

ลักษณะของผู้บริหารที่มีสุขภาพจิตดี สุขภาพจิตหมายถึงความวิตกกังวล ความไม่สบายใจในการทำงาน ว่ามีมากและเกิดบ่อยเพียงใด ตามการรายงานของผู้บริหารโรงเรียน แบบวัดนี้คะแนนอยู่ระหว่าง 20-480 คะแนน ผู้ที่ได้คะแนนสูงแสดงว่ามีสุขภาพจิตไม่ดี ส่วนผู้ที่ได้คะแนนต่ำ แสดงว่ามีสุขภาพจิตดี ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของคะแนนสุขภาพจิตนี้จะเป็นการ

วิเคราะห์คะแนนสุขภาพจิต โดยมีความเหมาะสมกับกลุ่ม ทักษะที่ต้องงานและประเภทของโรงเรียน เป็นตัวแปรอิสระ ดังจะได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไปนี้

การวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนสุขภาพจิตโดยมีตัวแปรอิสระ 3 ตัวคือ ความเหมาะสมกับกลุ่ม ทักษะที่ต้องงาน และประเภทของโรงเรียน ผลปรากฏในตาราง 12 ในภาคผนวก จ ว่าเป็นกลุ่มรวมนั้นคะแนนสุขภาพจิตแปรปรวนไปตามทักษะที่ต้องงานอย่างเชื่อมั่นได้ และเมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนสุขภาพจิต ผลปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีทักษะที่ต้องงานมาก จะมีสุขภาพจิตดีกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีทักษะที่ต้องงานน้อย (ดูตาราง 13 ในภาคผนวก จ) และไม่ว่าคะแนนสุขภาพจิตแปรปรวนไปตามความเหมาะสมกับกลุ่มประเภทของโรงเรียน ปฏิสัมพันธ์ของความเหมาะสมกับกลุ่มกับทักษะที่ต้องงาน ความเหมาะสมกับกลุ่มกับประเภทของโรงเรียน ทักษะที่ต้องงานกับประเภทของโรงเรียน และความเหมาะสมกับกลุ่มทักษะที่ต้องงาน และประเภทของโรงเรียนพร้อมกันแต่ประการใด

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนในกลุ่มย่อยที่แบ่งตามลักษณะชีวสังคมของผู้บริหาร และลักษณะของโรงเรียน 8 ตัวแปร เป็น 16 กลุ่มย่อย พบว่าคะแนนสุขภาพจิตแปรปรวนไปตามประเภทของโรงเรียนในระดับเชื่อมั่นได้ในกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุน้อย เป็นผู้บริหารมาไม่นาน และผู้บริหารในโรงเรียนที่มีครูน้อย (ดูตาราง 12 ในภาคผนวก จ) และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยในแต่ละกลุ่ม พบว่าในทั้ง 3 กลุ่มที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจะมีสุขภาพจิตดีกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ดูตาราง 13 ในภาคผนวก จ)

เมื่อพิจารณาคะแนนสุขภาพจิตตามทักษะที่ต้องงานอย่างเดียว พบว่าคะแนนสุขภาพจิตแปรปรวนไปตามทักษะที่ต้องงานในระดับเชื่อมั่นได้ในทุกกลุ่มย่อย (ดูตาราง 12 ในภาคผนวก จ) และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยในแต่ละกลุ่ม ปรากฏว่าในทุกกลุ่มที่กล่าวมานั้น ผู้บริหารโรงเรียนที่มีทักษะที่ต้องงานมากจะมีสุขภาพจิตดีกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีทักษะที่ต้องงานน้อย (ดูตาราง 13 ในภาคผนวก จ)

เมื่อพิจารณาคะแนนสุขภาพจิตตามความเหมาะสมกับกลุ่มอย่างเดียว พบว่าคะแนนสุขภาพจิตแปรปรวนไปตามความเหมาะสมกับกลุ่มในระดับเชื่อมั่นได้เฉพาะกลุ่มผู้บริหารที่ได้รับการอบรมมาก

เท่านั้น (ดูตาราง 12 ในภาคผนวก ข) และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยปรากฏว่า ผู้บริหารที่อยู่ในกลุ่มไม่เหมาะสมมีสุขภาพจิตดีกว่าผู้บริหารที่อยู่ในกลุ่มเหมาะสม (ดูตาราง 13 ในภาคผนวก ข)

เมื่อพิจารณาความสามารถในการทำนายความแปรปรวนของคะแนนสุขภาพจิต โดยมี ความเหมาะสมกับกลุ่ม ทักษะที่ต้องงานและประเภทของโรงเรียนเป็นตัวแปรอิสระ พบว่าตัวแปร ทั้ง 3 ตัวนี้ ร่วมกันทำนายปริมาณความแปรปรวนของสุขภาพจิตในกลุ่มรวมได้ (11.4%) ส่วนในกลุ่มย่อยทำนายได้ต่ำสุดในกลุ่มผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ (7%) และทำนายได้สูงสุดในกลุ่มผู้บริหารที่ได้รับการอบรมมาก (21.4%) กลุ่มย่อยที่มีเปอร์เซ็นต์ทำนายรวมมากกว่ากลุ่มย่อยที่แบ่งตามตัวแปรเดียวกัน ตั้งแต่ 5% ขึ้นไป มี 5 กลุ่มคือ ผู้บริหารที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนมาไม่นาน ได้รับการอบรมมาก ดำรงตำแหน่งครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ และผู้บริหารในโรงเรียนที่มีจำนวนครูหรือจำนวนนักเรียนน้อย

สรุปจากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของสุขภาพจิตตามความเหมาะสมกับกลุ่ม ทักษะที่ต้องงาน และประเภทของโรงเรียนทั้งในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย 16 กลุ่ม ปรากฏว่าผู้บริหารที่มีทัศนคติที่ดีต่องานมาก จะมีสุขภาพจิตดีกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีทัศนคติที่ดีต่องานน้อย ผลนี้พบทั้งในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยทุกกลุ่ม ผู้บริหารที่อยู่ในกลุ่มไม่เหมาะสมมีสุขภาพจิตดีกว่าผู้บริหารที่อยู่ในกลุ่มเหมาะสม ผลนี้พบเฉพาะในกลุ่มผู้บริหารที่ได้รับการอบรมมากเท่านั้น และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาไม่มีสุขภาพจิตดีกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลนี้พบเฉพาะผู้บริหารที่อายุน้อย เป็นผู้บริหารโรงเรียนมาไม่นาน และผู้บริหารในโรงเรียนที่มีครูน้อยเท่านั้น และไม่พบว่าสุขภาพจิตแปรปรวนตามปฏิสัมพันธ์ระหว่างความเหมาะสมกับกลุ่ม และทัศนคติต่องานทั้งในกลุ่มรวมและย่อยตามสมมติฐานที่ตั้งไว้แต่อย่างใด ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวนี้ร่วมกันทำนายปริมาณความแปรปรวนของสุขภาพจิตในกลุ่มรวมได้ปานกลาง (11.4%) ในกลุ่มย่อยทำนายได้ปานกลางถึงสูง (ตั้งแต่ 7-21.4%)

ลักษณะของผู้บริหารที่มีความเชื่ออำนาจในตนสูง ความเชื่ออำนาจในตน หมายถึงปริมาณความตระหนักว่าสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดกับตนไม่ว่าจะเป็นสิ่งที่ดีหรือไม่ดีนั้นเป็นผลมาจากการกระทำของตนเองแทบทั้งสิ้น ฉะนั้นบุคคลเหล่านี้จะมีความมั่นใจว่าตนสามารถจะคาดการณ์ว่าสิ่งใดจะเกิดกับตนได้อย่างแม่นยำพอสมควร และเชื่อว่าตนสามารถจะทำให้เกิดผลตามที่ตนต้องการได้ด้วย ตรงข้ามกับผู้ที่มีความเชื่ออำนาจภายนอกตนซึ่งจะคิดว่าสิ่งที่เกิดขึ้นกับตนนั้นเป็นเพราะโชคเคราะห์ ความบังเอิญหรือ

เกิดจากการกระทำของผู้อื่นมากกว่าจะเป็นผลจากการกระทำของตน ฉะนั้นเมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็มักจะรู้สึกท้อแท้และเพิกเฉย แบบวัดนี้มีคะแนนระหว่าง 15-90 คะแนน คะแนนสูงแสดงว่ามีความเชื่ออำนาจในตนสูง ส่วนผู้ที่ตอบที่ได้คะแนนต่ำแสดงว่ามีความเชื่ออำนาจในตนต่ำ

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของคะแนนความเชื่ออำนาจในตนนี้ จะเป็นการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนความเชื่ออำนาจในตนเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนแรกจะมีการได้รับเลือกเป็นโรงเรียนพระราชทาน จิตลักษณะแอลพีบี และโครงสร้างของงานเป็นตัวแปรอิสระ และส่วนที่ 2 มีประสิทธิผลของโรงเรียน จิตลักษณะแอลพีบี และโครงสร้างของงานเป็นตัวแปรอิสระ การนำเสนอจะเป็นไปตามลำดับดังนี้

ขั้นแรกได้ทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนความเชื่ออำนาจในตนโดยมีตัวแปรอิสระ 3 ตัวคือ การเป็นโรงเรียนพระราชทาน จิตลักษณะแอลพีบีของผู้นำและโครงสร้างของงาน ผลปรากฏในตาราง 14 ในภาคผนวก ข ว่า เมื่อพิจารณาเฉพาะในกลุ่มรวมแล้วพบว่าคะแนนความเชื่ออำนาจในตนแปรปรวนไปตามปฏิสัมพันธ์ของการเป็นโรงเรียนพระราชทานกับจิตลักษณะแอลพีบีของผู้นำอย่างมีนัยสำคัญ และเมื่อนำค่าเฉลี่ยมาทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ตามวิธีการของนิวแมน-คูลส์ ปรากฏว่าในหมู่ผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีบีแบบมุ่งงานมากนั้น ถ้าเป็นผู้บริหารในโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลพระราชทาน จะมีความเชื่ออำนาจในตนสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนพระราชทาน และในหมู่ผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลพระราชทานด้วยกันนั้น ผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีบีแบบมุ่งงานมากมีความเชื่ออำนาจในตนสูงกว่าผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีบีแบบมุ่งสัมพันธ์ (ดูตาราง 15 ในภาคผนวก ข) นอกจากนี้คะแนนความเชื่ออำนาจในตนยังแปรปรวนไปตามจิตลักษณะแอลพีบีของผู้นำอย่างเด่นชัด และเมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแล้วปรากฏว่าผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีบีแบบมุ่งงาน มีความเชื่ออำนาจในตนสูงกว่าผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีบีแบบมุ่งสัมพันธ์ (ดูตาราง 16 ในภาคผนวก ข) และจากตาราง 14 ในภาคผนวก ข ไม่พบว่าในกลุ่มรวมนั้นคะแนนความเชื่ออำนาจในตนแปรปรวนไปตามการเป็นโรงเรียนพระราชทาน โครงสร้างของงาน ปฏิสัมพันธ์ของการเป็นโรงเรียนพระราชทานกับโครงสร้างของงาน จิตลักษณะแอลพีบีกับโครงสร้างของงาน และการเป็นโรงเรียนพระราชทาน จิตลักษณะแอลพีบีของผู้นำและโครงสร้างของงานพร้อมกันแต่อย่างใด

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนในกลุ่มย่อยที่แบ่งตามลักษณะชีวิตสังคมของผู้บริหาร และลักษณะของโรงเรียน 9 ตัวแปร เป็น 22 กลุ่มย่อย พบว่าความเชื่ออำนาจในตนแปรปรวนไปตามปฏิสัมพันธ์ของจิตลักษณะแอลฟาและโครงสร้างของงานอย่างเชื่อมั่นได้ในกลุ่มผู้บริหารที่เป็นผู้บริหารมานาน (ดูตาราง 14 ในภาคผนวก ข) แต่เมื่อนำค่าเฉลี่ยมาทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ตามวิธีการของนิวแมน-คูลส์ ปรากฏว่าไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

เมื่อพิจารณาคะแนนความเชื่ออำนาจในตนตามปฏิสัมพันธ์ของการเป็นโรงเรียนพระราชทาน และโครงสร้างของงาน พบว่าคะแนนความเชื่ออำนาจในตนแปรปรวนไปตามปฏิสัมพันธ์ของการเป็นโรงเรียนพระราชทานกับโครงสร้างของงานอย่างเชื่อมั่นได้ในกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุราชการน้อย (ดูตาราง 14 ในภาคผนวก ข) เมื่อนำค่าเฉลี่ยมาทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ตามวิธีการของนิวแมน-คูลส์ ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลพระราชทานที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าอยู่ระดับปานกลาง จะมีความเชื่ออำนาจในตนสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลพระราชทานที่รับรู้โครงสร้างงานว่าง่าย (ดูตาราง 17 ในภาคผนวก ข) นอกจากนี้ยังพบว่าคะแนนความเชื่ออำนาจในตนแปรปรวนไปตามปฏิสัมพันธ์ของการเป็นโรงเรียนพระราชทาน กับจิตลักษณะแอลฟาของผู้เป็นอย่างเด่นชัด ในกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุมาก เป็นผู้บริหารมานาน เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานาน ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ดูตาราง 14 ในภาคผนวก ข) และเมื่อนำค่าเฉลี่ยมาทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ตามวิธีการของนิวแมน-คูลส์ ปรากฏว่าในทั้ง 5 กลุ่มที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ในหมู่ผู้บริหารในโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลพระราชทานนั้น ถ้ามีจิตลักษณะแอลฟาแบบมุ่งงาน มีความเชื่ออำนาจในตนสูงกว่าผู้ที่มีจิตลักษณะแอลฟาแบบมุ่งสัมพันธ์และเฉพาะกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุมาก เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานาน และโรงเรียนมัศึกษายังพบอีกว่าผู้บริหารที่มีแอลฟาแบบมุ่งงานนั้นถ้าอยู่ในโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลพระราชทานมีความเชื่ออำนาจในตนสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนพระราชทาน ซึ่งผลนี้สอดคล้องกับผลที่พบในกลุ่มรวมอีกด้วย (ดูตาราง 15 ในภาคผนวก ข)

เมื่อพิจารณาคะแนนความเชื่ออำนาจในตนตามจิตลักษณะแอลฟาของผู้เป็นอย่างเดียว พบว่าความเชื่ออำนาจในตนแปรปรวนไปตามจิตลักษณะแอลฟาอย่างเชื่อมั่นได้ในกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุ

ราชการมาก เป็นผู้บริหารมานาน เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานาน อบรมน้อย ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียนขนาดใหญ่ มัธยมศึกษาขนาดใหญ่ โรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษา (ดูตาราง 14 ในภาคผนวก ข) และเมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่แล้วพบว่าในทุกกลุ่มที่กล่าวมานั้นผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งงานมีความเชื่ออำนาจในตนสูงกว่าผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งสัมพันธ์ (ดูตาราง 16 ในภาคผนวก ข) ซึ่งผลนี้สอดคล้องกับผลที่พบในกลุ่มรวม

เมื่อพิจารณาตัวแปรการเป็นโรงเรียนพระราชทาน จิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำ และโครงสร้างของงาน ด้านปริมาณการทำนายคะแนนความเชื่ออำนาจในตนพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวนี้ ร่วมกันทำนายความแปรปรวนของคะแนนความเชื่ออำนาจในตนในกลุ่มรวมได้เพียง 4.8% ในกลุ่มย่อยทำนายได้ต่ำสุดในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ (4.1%) และทำนายได้สูงสุดในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ (14.3%) กลุ่มย่อยที่มีเปอร์เซ็นต์ทำนายรวมมากกว่ากลุ่มย่อยที่แบ่งตามตัวแปรเดียวกัน ตั้งแต่ 5% ขึ้นไปมี 2 กลุ่มคือ กลุ่มผู้ที่เป็นผู้บริหารมานาน และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่

สรุป จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความเชื่ออำนาจในตนตามการได้รับรางวัลพระราชทาน จิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำ และโครงสร้างของงาน ทั้งในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย 22 กลุ่ม ปรากฏว่า (1) ผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งงานมีความเชื่ออำนาจในตนสูงกว่าผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งสัมพันธ์ ผลนี้พบทั้งในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยอีกหลายกลุ่ม เช่น กลุ่มผู้บริหารในโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลพระราชทานโดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ไม่ได้รับรางวัล หรือผู้บริหารที่มีอาวุโสมาก และมีประสบการณ์ในการบริหารน้อย ซึ่งอยู่ในโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลพระราชทาน (2) ในหมู่ผู้บริหารที่มีแอลพีซีแบบมุ่งงานนั้น ถ้าเป็นผู้บริหารในโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลพระราชทาน มีความเชื่ออำนาจในตนสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนพระราชทาน ผลนี้พบทั้งในกลุ่มรวม ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้บริหารที่มีอายุมาก และผู้บริหารที่บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานาน และ (3) ผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลพระราชทานที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าอยู่ในระดับปานกลางจะมีความเชื่ออำนาจในตนสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลพระราชทานที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าง่าย ผลนี้พบเฉพาะผู้บริหารที่มีอายุราชการน้อย

เท่านั้น ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวร่วมกันทำนายปริมาณความแปรปรวนของคะแนนความเชื่ออำนาจในตนในกลุ่มรวมได้ในระดับต่ำ (4.8%) ส่วนในกลุ่มย่อยทำนายได้ตั้งแต่ระดับต่ำ-สูง (4.1-14.3%)

ขั้นที่สองได้ทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนความเชื่ออำนาจในตนโดยมีตัวแปรอิสระ 3 ตัวคือ ประสิทธิภาพของโรงเรียน จิตลักษณะแอลพีพีของผู้นำ และโครงสร้างของงาน ผลปรากฏในตาราง 18 ในภาคผนวก ข ว่า เมื่อพิจารณาเฉพาะในกลุ่มรวมแล้วพบว่า คะแนนความเชื่ออำนาจในตนแปรปรวนไปตามประสิทธิภาพของโรงเรียนอย่างเชื่อมั่นได้ และเมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย พบว่า ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูง มีความเชื่ออำนาจในตนสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพต่ำ (ดูตาราง 16 ในภาคผนวก ข) จากตาราง 18 ในภาคผนวก ข ไม่พบว่าคะแนนความเชื่ออำนาจในตนแปรปรวนไปตามโครงสร้างของงานปฏิสัมพันธ์ของประสิทธิภาพของโรงเรียนกับจิตลักษณะแอลพีพี ประสิทธิภาพของโรงเรียนกับโครงสร้างของงาน จิตลักษณะแอลพีพีกับโครงสร้างของงาน และประสิทธิภาพของโรงเรียน จิตลักษณะแอลพีพีกับโครงสร้างของงานพร้อมกันแต่อย่างใด

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนในกลุ่มย่อยที่แบ่งตามลักษณะชีวิตสังคมของผู้บริหารและลักษณะของโรงเรียน 9 ตัวแปรเป็น 22 กลุ่มย่อย พบว่าคะแนนความเชื่ออำนาจในตนแปรปรวนไปตามประสิทธิภาพของโรงเรียนอย่างเชื่อมั่นได้ ในกลุ่มผู้บริหารที่อายุมาก อายุราชการมาก เป็นผู้บริหารมาไม่นาน เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมาไม่นาน จำนวนครูในโรงเรียนมาก ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนมัธยมศึกษา และโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ (ดูตาราง 18 ในภาคผนวก ข) และเมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูง มีความเชื่ออำนาจในตนสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพต่ำ (ดูตาราง 16 ในภาคผนวก ข) ซึ่งผลนี้สอดคล้องกับผลที่พบในกลุ่มรวม

เมื่อพิจารณาตัวแปรประสิทธิภาพของโรงเรียน จิตลักษณะแอลพีพีของผู้นำและโครงสร้างของงาน ด้านปริมาณการทำนายคะแนนความเชื่ออำนาจในตน พบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวนี้ร่วมกันทำนายความแปรปรวนของคะแนนความเชื่ออำนาจในตนในกลุ่มรวมได้ 8.1% ในกลุ่มย่อยทำนายได้ต่ำสุดในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา (6.1%) และทำนายได้สูงสุดในกลุ่มผู้บริหาร

โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ (16.9%) กลุ่มย่อยที่มีเปอร์เซ็นต์ทำนายนรวมมากกว่ากลุ่มย่อยที่แบ่งตามตัวแปรเดียวกันตั้งแต่ 5% ขึ้นไป มี 3 กลุ่มคือ ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีครูมาก โรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่

จากข้อมูลที่กำลังกล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ลักษณะของผู้บริหารที่มีความเชื่ออำนาจในตนสูงแตกต่างจากผู้บริหารประเภทตรงข้ามคือ (1) ผู้บริหารที่รายงานว่าเป็นโรงเรียนของตนมีประสิทธิผลสูง มีความเชื่ออำนาจในตนมากกว่าผู้บริหารที่รายงานว่าเป็นโรงเรียนของตนมีประสิทธิผลต่ำ ผลนี้พบทั้งในกลุ่มผู้บริหารโดยรวม ผู้บริหารที่อาวุโสมาก (อายุมาก อายุราชการมาก ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ) ผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย (ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร และบริหารโรงเรียนปัจจุบันมานาน) ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดใหญ่ (ครูมากหรือนักเรียนมาก) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ (2) ผู้บริหารในโรงเรียนที่ไม่ได้รางวัลมีความเชื่ออำนาจในตนสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับรางวัล ผลนี้พบในกลุ่มผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่มิใช่ลักษณะมุ่งงานใน 3 กลุ่มคือ ผู้ที่มีอายุมาก เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานาน และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (3) ผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งงาน มีความเชื่ออำนาจในตนสูงกว่าผู้ที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งสัมพันธ์ ผลนี้พบทั้งในกลุ่มผู้บริหารโดยรวม ผู้บริหารที่อาวุโสมาก (อายุราชการมาก ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ) เป็นผู้บริหารมานาน ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานาน ได้รับการอบรมน้อย ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มัธยมศึกษา มัธยมศึกษาขนาดใหญ่ และผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัล และ (4) ผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานอยู่ในระดับปานกลางมีความเชื่ออำนาจในตนสูงกว่าผู้ที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าอยู่ในระดับง่าย ผลนี้พบเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลที่มีอายุน้อยเท่านั้น

ลักษณะของผู้บริหารที่มุ่งอนาคตสูง มุ่งอนาคตหมายถึงปริมาณของการที่ผู้ตอบจะเห็นความสำคัญของสิ่งที่จะเกิดกับตนและสังคมในอนาคต สามารถคาดการณ์ไกลและมีนัยในการบังคับตนเองให้อดได้รอได้ หรือเลือกที่จะไม่รับประโยชน์เล็กน้อยในทันที แต่จะรอรับประโยชน์ที่ยิ่งใหญ่หรือสำคัญกว่าที่จะตามมากภายหลัง แบบวัดนี้มีคะแนนระหว่าง 10-60 คะแนน ผู้ตอบที่ได้คะแนนสูง แสดงว่ามีลักษณะมุ่งอนาคตสูง ผู้ตอบที่ได้คะแนนต่ำแสดงว่ามีลักษณะมุ่งอนาคตต่ำ

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของคะแนนมุงอนาคตนี้จะแบ่งการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนมุงอนาคตเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนแรกมีการได้รับเลือกเป็นโรงเรียนพระราชทาน จิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำและโครงสร้างของงานเป็นตัวแปรอิสระ และส่วนที่ 2 มีประสิทธิผลของโรงเรียน จิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำ และโครงสร้างของงานเป็นตัวแปรอิสระ การนำเสนอจะเป็นไปตามลำดับดังนี้

ขั้นแรกได้ทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนมุงอนาคต โดยมีตัวแปรอิสระ 3 ตัวคือ การเป็นโรงเรียนพระราชทาน จิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำ และโครงสร้างของงาน ผลปรากฏในตาราง 19 ในภาคผนวก ข ว่า เมื่อพิจารณาเฉพาะในกลุ่มรวมแล้วพบว่า คะแนนมุงอนาคตแปรปรวนไปตามปฏิสัมพันธ์ของการเป็นโรงเรียนพระราชทานกับจิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำอย่างเชื่อมั่นได้ และเมื่อนำค่าเฉลี่ยมาทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ตามวิธีการของนิวแมน-คูลส์ ปรากฏว่า ในหมู่ผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งสัมพันธ์นั้นผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลพระราชทาน มุงอนาคตต่ำกว่าผู้บริหารโรงเรียนพระราชทาน และผู้บริหารในโรงเรียนที่ได้หรือไม่ได้รับรางวัลพระราชทานที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งงาน ซึ่งผลที่พบนี้สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ (ดูตาราง 20 ในภาคผนวก ข) นอกจากนี้ยังพบว่าคะแนนมุงอนาคตแปรปรวนไปตามโครงสร้างของงานอย่างเชื่อมั่นได้ และเมื่อนำค่าเฉลี่ยมาทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ตามวิธีการทดสอบของนิวแมน-คูลส์ ปรากฏว่าผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่ายาก มุงอนาคตต่ำกว่าผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าอยู่ในระดับง่ายหรือปานกลาง (ดูตาราง 21 ในภาคผนวก ข)

จากตาราง 19 ในภาคผนวก ข ยังพบอีกว่าคะแนนมุงอนาคตแปรปรวนไปตามการเป็นโรงเรียนพระราชทานอย่างเชื่อมั่นได้ และเมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแล้วพบว่า ผู้บริหารในโรงเรียนพระราชทานมุงอนาคตสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลพระราชทาน (ดูตาราง 22 ในภาคผนวก ข) และไม่พบว่าคะแนนมุงอนาคตแปรปรวนไปตามจิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำ ปฏิสัมพันธ์ของการเป็นโรงเรียนพระราชทานกับโครงสร้างของงาน จิตลักษณะแอลพีซีกับโครงสร้างของงาน และการเป็นโรงเรียนพระราชทาน จิตลักษณะแอลพีซีและโครงสร้างของงานพร้อมกันแต่ประการใด

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนในกลุ่มย่อยที่แบ่งตามลักษณะชีวิตสังคมของผู้บริหาร และลักษณะของโรงเรียน 9 ตัวแปร เป็น 22 กลุ่มย่อย พบว่าจะแนบมุงอนาคตแปรปรวนตามปฏิสัมพันธ์ของการเป็นโรงเรียนพระราชทานกับโครงสร้างของงานอย่างเชื่อมั่นได้ในกลุ่มผู้บริหารที่อายุน้อย เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมมานาน จำนวนครูในโรงเรียนน้อย และผู้ที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่อย่างเชื่อมั่นได้ (ดูตาราง 19 ในภาคผนวก ข) หลังจากนำค่าเฉลี่ยมาทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ตามวิธีการของนิวแมน-คูลส์ ปรากฏว่า ในกลุ่มผู้บริหารที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมมานาน จำนวนครูในโรงเรียนน้อย และดำรงตำแหน่งครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่นั้นพบว่า ในหมู่ผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่ได้รับพระราชทานนั้น ผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าอยู่ในระดับง่ายหรือปานกลางนั้น มุงอนาคตสูงกว่าผู้ที่รับรู้โครงสร้างของงานว่ายาก และในบรรดาผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่ายากนั้นผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานนั้นจะมุงอนาคตสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลพระราชทาน (ดูตาราง 23 ในภาคผนวก ข)

เมื่อพิจารณาจะแนบมุงอนาคตตามปฏิสัมพันธ์ของการเป็นโรงเรียนพระราชทานกับจิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำ พบว่าจะแนบมุงอนาคตแปรปรวนตามปฏิสัมพันธ์ของการเป็นโรงเรียนพระราชทานกับจิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำอย่างเชื่อมั่นได้ในกลุ่มผู้บริหารที่อายุมาก อายุราชการมาก เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมมาไม่นาน และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างเชื่อมั่นได้ (ดูตาราง 19 ในภาคผนวก ข) เมื่อนำค่าเฉลี่ยมาทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ตามวิธีการทดสอบของนิวแมน-คูลส์ ปรากฏว่าค่าเฉลี่ยของทุกกลุ่มที่กล่าวมาข้างต้นนั้นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

เมื่อพิจารณาจะแนบมุงอนาคตตามโครงสร้างของงานอย่างเดียว พบว่าจะแนบมุงอนาคตแปรปรวนไปตามระดับโครงสร้างของงานอย่างเชื่อมั่นได้ในกลุ่มผู้ที่เป็นผู้บริหารมาไม่นาน อบรมน้อย ดำรงตำแหน่งครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กอย่างเชื่อมั่นได้ (ดูตาราง 19 ในภาคผนวก ข) เมื่อนำค่าเฉลี่ยมาทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ตามวิธีการทดสอบของนิวแมน-คูลส์ ปรากฏว่าในกลุ่มผู้บริหารที่เป็นผู้บริหารมาไม่นาน อบรมน้อย และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่าผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่ายากมุงอนาคตต่ำกว่าผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างงานว่าอยู่ในระดับง่ายหรือปานกลาง ซึ่งผลที่พบนี้สอดคล้อง

กับผลที่พบในกลุ่มรวม เฉพาะกลุ่มผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่นั้นพบว่า ผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าอยู่ในระดับปานกลางจะมุ่งอนาคตสูงกว่าผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างงานว่ายาก ส่วนในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กนั้น ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ (ดูตาราง 21 ในภาคผนวก ข)

เมื่อพิจารณาคะแนนมุ่งอนาคตตามจิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำอย่างเดี่ยว พบว่าคะแนนมุ่งอนาคตแปรปรวนไปตามจิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำอย่างเชื่อมั่นได้ในกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุน้อย (ดูตาราง 19 ในภาคผนวก ข) เมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแล้วพบว่า ผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งงาน จะมุ่งอนาคตสูงกว่าผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งสัมพันธ์ (ดูตาราง 22 ในภาคผนวก ข) นอกจากนี้ในตาราง 19 ในภาคผนวก ข ยังพบอีกว่าคะแนนมุ่งอนาคตแปรปรวนตามการเป็นโรงเรียนพระราชทานอย่างเชื่อมั่นได้ในกลุ่มผู้บริหารที่อาวุโสหน่อย (อายุน้อย อายุราชการน้อย และเป็นเพียงครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่) ผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย (เป็นผู้บริหารมาไม่นาน และเป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานาน) ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งเมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่แล้วปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนพระราชทานจะมุ่งอนาคตสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่ไม่ได้รางวัลพระราชทาน (ดูตาราง 22 ในภาคผนวก ข) ซึ่งผลที่พบนี้สอดคล้องกับผลที่พบในกลุ่มรวม

เมื่อพิจารณาการเป็นโรงเรียนพระราชทาน จิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำและโครงสร้างของงาน ด้านปริมาณการทำนายคะแนนมุ่งอนาคต พบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวนี้ ร่วมกันทำนายความแปรปรวนของคะแนนมุ่งอนาคต ในกลุ่มรวมได้เพียง 6.5% ส่วนกลุ่มย่อยนั้นทำนายได้ต่ำสุดในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ (1.5%) และทำนายได้สูงสุดในกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุน้อย (22.6%) กลุ่มย่อยที่มีเบอร์ตีทำนายรวมมากกว่ากลุ่มย่อยที่แบ่งตามตัวแปรเดียวกันตั้งแต่ 5% ขึ้นไป มี 7 กลุ่มคือ ผู้บริหารที่มีอายุน้อย เป็นผู้บริหารมาไม่นาน อายุราชการน้อย ดำรงตำแหน่งครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก และโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

สรุปจากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนมุ่งอนาคตตามการเป็นโรงเรียนพระราชทาน จิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำ และโครงสร้างของงาน ทั้งในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย 22

กลุ่ม ปรากฏว่า (1) ผู้บริหารโรงเรียนพระราชทานมุ่งอนาคตสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลพระราชทาน ผลนี้พบในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยอีกหลายกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารที่อาวุโสหน่อย (อายุน้อย อายุราชการน้อย และเพียงเพียงครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่เท่านั้น) มีประสบการณ์ในการบริหารน้อย (เป็นผู้บริหารมาไม่นาน เป็นผู้บริหารโรงเรียนมาปัจจุบันมาไม่นาน) ผู้บริหารที่ได้รับการอบรมมาก โรงเรียนมีนักเรียนน้อย ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กและผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีบีแบบมุ่งสัมพันธ์

(2) ผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีบีแบบมุ่งงานมุ่งอนาคตสูงกว่าผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีบีแบบมุ่งสัมพันธ์ ผลนี้พบเฉพาะผู้บริหารในโรงเรียนที่ไม่ได้รางวัลพระราชทาน และผู้บริหารที่อายุน้อยเท่านั้น และ (3) ผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าง่ายหรือปานกลางมุ่งอนาคตสูงกว่าผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่ายาก ผลนี้พบทั้งในกลุ่มรวม กลุ่มผู้บริหารที่เป็นผู้บริหารมาไม่นาน ได้รับการอบรมน้อย และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและผู้บริหารที่ไม่ได้รางวัล 3 กลุ่มคือ เป็นผู้บริหารโรงเรียนมาปัจจุบันมานาน ครูในโรงเรียนมีน้อยและเป็นเพียงครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่เท่านั้น ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวนี้ ร่วมกันทำนายปริมาณความแปรปรวนของคะแนนมุ่งอนาคตในกลุ่มรวมได้ปานกลาง (6.5%) ในกลุ่มย่อยทำนายได้ตั้งแต่ระดับต่ำ-สูง (1.5-22.6%) โดยจะทำนายได้มากในกลุ่มผู้บริหารที่อาวุโสหน่อย (อายุน้อย อายุราชการน้อย และเป็นเพียงครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่เท่านั้น) กลุ่มผู้ที่เป็นผู้บริหารมาไม่นาน และผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก (ประถมศึกษาและมัธยมศึกษาขนาดเล็ก)

ขั้นที่สองได้ทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนมุ่งอนาคตโดยมีตัวแปรอิสระ 3 ตัวคือ ประสิทธิภาพของโรงเรียน จิตลักษณะแอลพีบีของผู้นำ และโครงสร้างของงาน ผลปรากฏในตาราง 24 ในภาคผนวก จ ว่า เมื่อพิจารณาเฉพาะในกลุ่มรวมแล้วพบว่าคะแนนมุ่งอนาคตแปรปรวนไปตามประสิทธิภาพของโรงเรียนอย่างเชื่อมั่นได้ และเมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแล้วพบว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูง มุ่งอนาคตสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพต่ำ (ดูตาราง 22 ในภาคผนวก จ) จากตาราง 24 ในภาคผนวก จ ไม่พบว่าคะแนนมุ่งอนาคตแปรปรวนตามจิตลักษณะแอลพีบีของผู้นำ โครงสร้างของงาน และปฏิสัมพันธ์ของประสิทธิภาพของโรงเรียน จิตลักษณะแอลพีบีของผู้นำ และโครงสร้างของงานพร้อมกันแต่ประการใด

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนในกลุ่มย่อยที่แบ่งตามลักษณะชีวิตสังคมของผู้บริหารและลักษณะของโรงเรียน 9 ตัวแปร เป็น 22 กลุ่มย่อย พบว่าจะแบ่งขนาดแปรปรวนไปตามปฏิสัมพันธ์ของประสิทธิผลของโรงเรียน จิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำ และโครงสร้างของงาน อย่างเด่นชัดในกลุ่มผู้บริหารที่อายุราชการน้อย ดำรงตำแหน่งครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ดูตาราง 24 ในภาคผนวก ข) หลังจากทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธีการทดสอบของนิวแมน-คูลส์ ปรากฏว่าในกลุ่มผู้บริหารที่อายุราชการน้อย และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่าในหมู่ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงและมีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งงานที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าง่ายหรือปานกลางนั้นมุ่งอนาคตสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่รับรู้โครงสร้างของงานว่ายาก และเฉพาะกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษายังพบอีกว่าในหมู่ผู้บริหารในโรงเรียน มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งงาน และรับรู้โครงสร้างของงานว่ายาก ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำ มุ่งอนาคตสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูง (ดูตาราง 25 ในภาคผนวก ข)

เมื่อพิจารณาจะแบ่งขนาดตามปฏิสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของโรงเรียนกับโครงสร้างของงาน พบว่าจะแบ่งขนาดแปรปรวนไปตามปฏิสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของโรงเรียนกับโครงสร้างของงานอย่างเชื่อมั่นได้ ในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ดูตาราง 24 ในภาคผนวก ข) เมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ตามวิธีการทดสอบของนิวแมน-คูลส์แล้ว ปรากฏว่า ในหมู่ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงที่รับรู้โครงสร้างของงานว่ายู่ในระดับง่ายหรือปานกลางจะมุ่งอนาคตสูงกว่าผู้ที่รับรู้โครงสร้างงานว่ายาก (ดูตาราง 26 ในภาคผนวก ข) นอกจากนี้ยังพบว่าจะแบ่งขนาดแปรปรวนไปตามปฏิสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของโรงเรียนกับจิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำอย่างเชื่อมั่นได้ในกลุ่มผู้บริหารที่เป็นผู้บริหารมาไม่นานอีกด้วย (ดูตาราง 24 ในภาคผนวก ข) และเมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ตามวิธีการของนิวแมน-คูลส์ แล้วพบว่าในหมู่ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำนั้นผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งงานจะมุ่งอนาคตสูงกว่าผู้บริหาร ที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งสัมพันธ์ ในหมู่ผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งสัมพันธ์นั้นผู้บริหารที่รายงานว่างโรงเรียนของตนมีประสิทธิผลสูง มุ่งอนาคตสูงกว่าผู้บริหารที่รายงานว่างโรงเรียนของตนมีประสิทธิผลต่ำ และผู้บริหารที่รายงานว่างโรงเรียนของตน

มีประสิทธิภาพสูงและมีจิตลักษณะแอลพีบีแบบมุ่งงานจะมุ่งอนาคตสูงกว่าผู้บริหารที่รายงานว่าโรงเรียนของตนมีประสิทธิภาพต่ำ และมีจิตลักษณะแอลพีบีแบบมุ่งสัมพันธ์ซึ่งผลนี้สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ (ดูตาราง 27 ในภาคผนวก จ)

เมื่อพิจารณาคะแนนมุ่งอนาคตตามประสิทธิภาพของโรงเรียนอย่างเดียวนั้น พบว่า คะแนนมุ่งอนาคตแปรปรวนไปตามประสิทธิภาพของโรงเรียนอย่างเชื่อมั่นได้ทุกกลุ่ม ยกเว้นกลุ่มผู้บริหารมานาน อบรมน้อย มีครูในโรงเรียนมาก โรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนมัธยมศึกษา โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ และโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งขนาดเล็กและใหญ่ (ดูตาราง 24 ในภาคผนวก ข) เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายกลุ่มแล้ว พบว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูงมุ่งอนาคตสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพต่ำ (ดูตาราง 22 ในภาคผนวก ข) ซึ่งผลนี้สอดคล้องกับที่พบในกลุ่มรวม

เมื่อพิจารณาประสิทธิภาพของโรงเรียน จิตลักษณะแอลพีบีของผู้นำ และโครงสร้างของงานด้านปริมาณการดำเนินงานคะแนนมุ่งอนาคต พบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวนี้ ร่วมกันทำนายความแปรปรวนของคะแนนมุ่งอนาคตในกลุ่มรวมได้ 9.5% ส่วนกลุ่มย่อยนั้นทำนายได้ต่ำสุดในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ (2.9%) และทำนายได้สูงสุดในกลุ่มผู้บริหารที่อบรมมาก (20.9%) กลุ่มย่อยที่มีเปอร์เซ็นต์ทำนายรวม มากกว่ากลุ่มย่อย ที่แบ่งตามตัวแปรเดียวกันตั้งแต่ 5% ขึ้นไปมี 9 กลุ่มคือ ผู้บริหารที่อายุน้อย อายุราชการน้อย เป็นผู้บริหารมานาน เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานาน อบรมมาก ดำรงตำแหน่งครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก และโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

สรุป จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนมุ่งอนาคตตามประสิทธิภาพของโรงเรียน จิตลักษณะแอลพีบีของผู้นำและโครงสร้างของงาน ทั้งในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย 22 กลุ่มปรากฏว่า (1) ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูง มุ่งอนาคตสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพต่ำ ผลนี้พบทั้งในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยหลายกลุ่ม ยกเว้นผู้ที่ เป็นผู้บริหารมานาน อบรมน้อย ครูในโรงเรียนมาก โรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนมัธยมศึกษา โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ และโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งเล็กและใหญ่ (2) ในหมู่ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต่ำถ้ามีจิตลักษณะแอลพีบีแบบมุ่งงาน จะมีลักษณะมุ่งอนาคตสูงกว่าพวกที่มุ่งสัมพันธ์และในหมู่ผู้บริหารที่มุ่งสัมพันธ์

ถ้าอยู่ในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงจะมุ่งอนาคตสูงกว่าผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำ ผลทั้งสองส่วนนี้พบเฉพาะในกลุ่มผู้ที่เป็นผู้บริหารมานานเท่านั้น (3) ในหมู่ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงด้วยกันนั้นถ้ารับรู้โครงสร้างของงานว่าอยู่ในระดับง่ายหรือปานกลาง จะมุ่งอนาคตสูงกว่าผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่ายาก ผลนี้พบเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเท่านั้น (4) นอกจากนี้ยังพบว่าในกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุราชการน้อย และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในหมู่ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูง และมีจิตลักษณะแอลพีบีแบบมุ่งงานด้วยกันนั้นถ้าเป็นผู้ที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าง่ายหรือปานกลางจะมุ่งอนาคตสูงกว่าผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่ายาก และ (5) เฉพาะกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษายังพบอีกว่าในหมู่ผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีบีแบบมุ่งงาน และรับรู้โครงสร้างของงานว่ายากด้วยกันนั้น ถ้าอยู่ในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำเป็นผู้ที่มุ่งอนาคตสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูง ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวนี้ร่วมกันทำนายปริมาณความแปรปรวนของคะแนนมุ่งอนาคตในกลุ่มรวมได้ 9.5% ในกลุ่มย่อยทำนายได้ตั้งแต่ 2.9-20.9% โดยทำนายได้มากในกลุ่มผู้บริหารที่อาวุโสน้อย (อายุน้อย อายุราชการน้อย และเป็นเพียงครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่) ผู้ที่เป็นผู้บริหารมานานและผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก (ประถมศึกษาและมัธยมศึกษาขนาดเล็ก)

จากข้อมูลดังกล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่าลักษณะของผู้บริหารที่มุ่งอนาคตสูงแตกต่างจากผู้บริหารประเภทตรงข้ามคือ (1) ผู้บริหารโรงเรียนพระราชทานมุ่งอนาคตสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่ไม่ได้รางวัล ผลนี้พบทั้งในกลุ่มผู้บริหารโดยรวม ผู้บริหารที่อาวุโสน้อย (อายุน้อย อายุราชการน้อย ดำรงตำแหน่งครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่) ผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย (ดำรงตำแหน่งผู้บริหารหรือบริหารโรงเรียนมาปัจจุบันไม่นาน) ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนประถมศึกษา โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ผู้ที่มีจิตลักษณะแอลพีบีแบบมุ่งสัมพันธ์และผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าอยู่ในระดับยากต่อการปกครอง (2) ผู้บริหารที่รายงานว่าเป็นโรงเรียนของตนมีประสิทธิผลสูง มุ่งอนาคตสูงกว่าผู้บริหารที่รายงานว่าเป็นโรงเรียนของตนมีประสิทธิผลต่ำ ผลนี้พบทั้งในกลุ่มผู้บริหารโดยรวมและกลุ่มย่อยอีกหลายกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีบีแบบมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนมาปัจจุบันมานาน (3) แต่ผู้บริหารที่รายงานว่าเป็นโรงเรียนของตนมีประสิทธิผลต่ำ มุ่งอนาคตสูงกว่าผู้บริหารที่รายงานว่าเป็นโรงเรียนของตนมีประสิทธิผลสูง ผลนี้พบ

เฉพาะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาซึ่งมีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งงานและรับรู้โครงสร้างของงานว่าอยู่ในระดับยาก (4) ผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งงานมุ่งอนาคตสูงกว่าผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งสัมพันธ์ ผลนี้พบเฉพาะผู้บริหารที่อายุน้อย ผู้บริหารในโรงเรียนที่ไม่ได้รางวัลและผู้บริหารที่รายงานว่าเป็นโรงเรียนของตนมีประสิทธิผลต่ำซึ่งเป็นผู้บริหารมานานเท่านั้น (5) ผู้บริหารโรงเรียนพระราชทานที่มีจิตลักษณะมุ่งงาน มุ่งอนาคตสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่ไม่ได้รางวัลที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งสัมพันธ์ ผลนี้พบในกลุ่มผู้บริหารโดยรวมซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ (6) ผู้บริหารที่รายงานว่าเป็นโรงเรียนของตนมีประสิทธิผลสูง ที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งงาน มุ่งอนาคตสูงกว่าผู้บริหารที่รายงานว่าเป็นโรงเรียนของตนมีประสิทธิผลต่ำ ที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งผลนี้สอดคล้องกับสมมติฐานเฉพาะในกลุ่มผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารมานานเท่านั้น และ (7) ผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานอยู่ในระดับง่ายหรือปานกลาง มุ่งอนาคตสูงกว่าผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าอยู่ในระดับยาก ผลนี้พบเฉพาะในกลุ่มดำรงตำแหน่งผู้บริหารมานาน อบรมน้อย มัธยมศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่รายงานว่าเป็นโรงเรียนของตนมีประสิทธิผลสูง ผู้บริหารที่รายงานว่าเป็นโรงเรียนของตนมีประสิทธิผลสูงมีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งงานใน 2 กลุ่มคือ อายุราชการน้อย และมัธยมศึกษา และผู้บริหารในโรงเรียนที่ไม่ได้รางวัลใน 3 กลุ่มคือ เป็นผู้บริหารมานาน ครูในโรงเรียนมีน้อย ดำรงตำแหน่งครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่

ลักษณะของผู้บริหารที่มีทัศนคติที่ดีต่องานบริหารโรงเรียน ทัศนคติต่องานหมายถึงการมองเห็นประโยชน์มากถึงน้อย โทษมากถึงน้อย หรือความพอใจในด้านที่มีประโยชน์ของงานมากถึงน้อย ความไม่พอใจในด้านที่มีผลเสียของงานมากถึงน้อย หรือความพร้อมที่จะช่วยงานของโรงเรียนมากจนถึงน้อยนั่นเอง แบบวัดนี้มีคะแนนระหว่าง 20-120 คะแนน ผู้ตอบที่ได้คะแนนสูงแสดงว่ามีทัศนคติที่ดีต่องานบริหารโรงเรียนมาก ส่วนผู้ตอบที่ได้คะแนนต่ำ แสดงว่ามีทัศนคติที่ดีต่องานบริหารโรงเรียนน้อย

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของคะแนนทัศนคติต่องานนี้จะแบ่งการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนทัศนคติต่องานเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนแรกมีการได้รับเลือกเป็นโรงเรียนพระราชทาน จิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำและโครงสร้างของงานเป็นตัวแปรอิสระ และส่วนที่ 2

มีประสิทธิผลของโรงเรียนจิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำและโครงสร้างของงานเป็นตัวแปรอิสระ การนำเสนอจะเป็นไปตามลำดับดังนี้

ขั้นแรกได้ทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนของทัศนคติต่องานโดยมีตัวแปรอิสระ 3 ตัวคือการเป็นโรงเรียนพระราชทาน จิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำ และโครงสร้างของงาน ผลปรากฏในตาราง 28 ในภาคผนวก ข ว่า เมื่อพิจารณาเฉพาะในกลุ่มรวมแล้วพบว่า ทัศนคติต่องานแปรปรวนตามระดับโครงสร้างของงานอย่างเชื่อมั่นได้ และเมื่อทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ตามวิธีการของนิวแมน-คูลส์ ปรากฏว่าผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างงานว่าอยู่ในระดับง่ายหรือปานกลาง มีทัศนคติที่ดีต่องานมากกว่าผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างงานว่ายาก และผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างงานว่าง่าย ที่มีทัศนคติที่ดีต่องานมากกว่าผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างงานว่าอยู่ในระดับปานกลางอีกด้วย (ดูตาราง 29 ในภาคผนวก ข) นอกจากนี้ยังพบว่าทัศนคติต่องานแปรปรวนไปตามการเป็นโรงเรียนพระราชทานอีกด้วย และเมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพบว่า ผู้บริหารในโรงเรียนพระราชทานมีทัศนคติที่ดีต่องานมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลพระราชทาน (ดูตาราง 30 ในภาคผนวก ข) จากตาราง 28 ในภาคผนวก ข ไม่พบว่าทัศนคติต่องานแปรปรวนตามจิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำ และปฏิสัมพันธ์ระหว่างการเป็นโรงเรียนพระราชทานจิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำ และโครงสร้างของงานพร้อมกันแต่อย่างใด

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนในกลุ่มย่อยที่แบ่งตามลักษณะชีวิตสังคมของผู้บริหาร และลักษณะของโรงเรียน 9 ตัวแปร เป็น 22 กลุ่มย่อย พบว่าทัศนคติต่องานแปรปรวนตามปฏิสัมพันธ์ระหว่างการเป็นโรงเรียนพระราชทาน จิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำ และโครงสร้างของงานอย่างเชื่อมั่นได้ ในกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุน้อย อายุราชการน้อย เป็นผู้บริหารโรงเรียนมาไม่นาน และเป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานาน (ดูตาราง 28 ในภาคผนวก ข) แต่เมื่อนำค่าเฉลี่ยมาทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ตามวิธีการของนิวแมน-คูลส์ ปรากฏว่าไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ยังพบอีกว่าทัศนคติต่องานแปรปรวนตามปฏิสัมพันธ์ระหว่างการเป็นโรงเรียนพระราชทานกับโครงสร้างของงานอย่างเชื่อมั่นได้ในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา (ดูตาราง 28 ในภาคผนวก ข) เมื่อนำค่าเฉลี่ยมาทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ตามวิธีการของนิวแมน-คูลส์ ปรากฏว่าในหมู่ผู้บริหารในโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลพระราชทานนั้นผู้บริหารที่รับรู้

โครงสร้างงานว่าอยู่ในระดับง่ายหรือปานกลาง จะมีทัศนคติดีกว่าผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่ายาก และในหมู่ผู้บริหารโรงเรียนที่รับรู้โครงสร้างของโรงเรียนว่ายากนั้น ผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานจะมีทัศนคติที่ต่องานมากกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลพระราชทาน (ดูตาราง 31 ในภาคผนวก ข)

เมื่อพิจารณาความแปรปรวนของทัศนคติต่องานตามปฏิสัมพันธ์ระหว่างการเป็นโรงเรียนพระราชทานกับจิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำ พบว่าทัศนคติต่องานแปรปรวนตามปฏิสัมพันธ์ระหว่างการเป็นโรงเรียนพระราชทานกับจิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำอย่างเชื่อมั่นได้ในกลุ่มผู้บริหารที่ได้รับการอบรมน้อย ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ดูตาราง 28 ในภาคผนวก ข) แต่เมื่อนำค่าเฉลี่ยมาทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ตามวิธีการของนิวแมน-คูลส์ แล้ว พบความแตกต่างในระดับที่ยอมรับได้เพียงกลุ่มเดียวคือ ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งพบว่าในหมู่ผู้บริหารโรงเรียนที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งสัมพันธ์นั้นผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน มีทัศนคติที่ต่องานมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลพระราชทาน (ดูตาราง 32 ในภาคผนวก ข)

เมื่อพิจารณาความแปรปรวนของทัศนคติต่องานตามโครงสร้างของงานอย่างเดียว พบว่าทัศนคติต่องานแปรปรวนตามโครงสร้างของงานอย่างเชื่อมั่นได้ในกลุ่มผู้ที่เป็นผู้บริหารมาไม่นาน อบรมน้อย และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา (ดูตาราง 28 ในภาคผนวก ข) เมื่อนำค่าเฉลี่ยมาทดสอบหาความแตกต่างรายคู่ตามวิธีการของนิวแมน-คูลส์ ปรากฏว่าในกลุ่มผู้ที่เป็นผู้บริหารมาไม่นาน และอบรมน้อย พบว่า ผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าง่าย มีทัศนคติที่ต่องานมากกว่าผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่ายาก และในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษานั้นพบว่าผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าอยู่ในระดับง่ายหรือปานกลาง จะมีทัศนคติที่ต่องานมากกว่าผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่ายาก (ดูตาราง 29 ในภาคผนวก ข)

เมื่อพิจารณาความแปรปรวนของทัศนคติต่องานตามการเป็นโรงเรียนพระราชทานอย่างเดียว พบว่า ทัศนคติต่องานแปรปรวนตามการเป็นโรงเรียนพระราชทานอย่างเชื่อมั่นได้ในกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุราชการมาก เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานาน อบรมน้อย จำนวนครูในโรงเรียนอยู่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนประถมศึกษา และ

โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (ดูตาราง 28 ในภาคผนวก ข) เมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่แล้วปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนพระราชทานมีทัศนคติที่ดีต่องานมากกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัล (ดูตาราง 30 ในภาคผนวก ข)

เมื่อพิจารณาการเป็นโรงเรียนพระราชทาน จิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำ และโครงสร้างของงานด้านปริมาณการทํานายคะแนนทัศนคติต่องาน พบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวนี้ร่วมกันทํานายความแปรปรวนของคะแนนทัศนคติต่องานในกลุ่มรวมได้เพียง 6.2% ส่วนกลุ่มย่อยนั้นทํานายได้ต่ำสุดในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก (1.6%) และทํานายได้สูงสุดในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (26.3%) กลุ่มย่อยที่มีเปอร์เซ็นต์ทํานายรวมมากกว่ากลุ่มย่อยที่แบ่งตามตัวแปรเดียวกันตั้งแต่ 5% ขึ้นไป มี 3 กลุ่มคือ กลุ่มจำนวนนักเรียนน้อย กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

สรุป จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของทัศนคติต่องานตามการเป็นโรงเรียนพระราชทาน จิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำ และโครงสร้างของงานทั้งในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย 22 กลุ่ม ปรากฏว่า (1) ผู้บริหารโรงเรียนพระราชทานมีทัศนคติที่ดีต่องานมากกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลพระราชทาน ผลนี้พบทั้งในกลุ่มรวม และกลุ่มย่อยอีกหลายกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุราชการมาก เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมาไม่นาน ได้รับการอบรมน้อย ดำรงตำแหน่งครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดเล็กที่ผู้บริหารมีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งสัมพันธ์ (2) ผู้บริหารยังรับรู้โครงสร้างของงานว่าง่ายเพียงไรก็ยังมีความรู้สึกที่ตึงเครียดต่องานมากกว่าผู้ที่รับรู้งานว่ายากปานกลางหรือยากมาก ผลนี้พบในกลุ่มรวมและโดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนประถมศึกษา และ (3) ผู้บริหารในโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลที่รับรู้โครงสร้างของงานว่ายากในระดับง่ายหรือปานกลางมีทัศนคติที่ดีต่องานมากกว่าผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่ายาก และในหมู่ผู้บริหารโรงเรียนที่รับรู้โครงสร้างของงานว่ายาก ผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับรางวัลจะมีทัศนคติที่ดีต่องานมากกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัล ซึ่งผลนี้พบเฉพาะผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาเท่านั้น ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวนี้ร่วมกันทํานายปริมาณความแปรปรวนของทัศนคติต่องานในกลุ่มรวม

ได้ปานกลาง (6.2%) ในกลุ่มย่อยทำนายได้ตั้งแต่ต่ำ-สูง (1.6-26.3%) โดยทำนายได้สูงในโรงเรียนประถมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

ขั้นที่สองได้ทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนของทัศนคติต่องานโดยมีตัวแปรอิสระ 3 ตัว คือประสิทธิผลของโรงเรียน จิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำและโครงสร้างของงาน ผลปรากฏในตาราง 33 ในภาคผนวก ข) ว่าเมื่อพิจารณาเฉพาะในกลุ่มรวมแล้วพบว่า ทัศนคติต่องานแปรปรวนตามประสิทธิผลของงานอย่างเชื่อมั่นได้ และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแล้วพบว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูง มีทัศนคติที่ดีต่องานมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำ (ดูตาราง 30 ในภาคผนวก ข)

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนในกลุ่มย่อยที่แบ่งตามลักษณะชีวิตสังคมของผู้บริหารและลักษณะโรงเรียน 9 ตัวแปรเป็น 22 กลุ่มย่อย พบว่าทัศนคติต่องานแปรปรวนตามปฏิสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของโรงเรียน กับโครงสร้างของงานอย่างเชื่อมั่นได้ในกลุ่มผู้บริหารที่อายุมาก (ดูตาราง 33 ในภาคผนวก ข) เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธีการของนิวแมน-คูลส์ ปรากฏว่าในหมู่ผู้บริหารในโรงเรียนที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าอยู่ในระดับปานกลางนั้นผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงมีทัศนคติที่ดีต่องานมากกว่า ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำ (ดูตาราง 34 ในภาคผนวก ข)

เมื่อพิจารณาความแปรปรวนของทัศนคติต่องานตามประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างเดียว พบว่า ทัศนคติต่องานแปรปรวนตามประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างเชื่อมั่นได้ทุกกลุ่ม ยกเว้นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ (ดูตาราง 33 ในภาคผนวก ข) เมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่แล้วปรากฏว่า ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูง มีทัศนคติที่ดีต่องานมากกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำ (ดูตาราง 30 ในภาคผนวก ข)

เมื่อพิจารณาประสิทธิผลของโรงเรียน จิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำและโครงสร้างของงาน ด้านปริมาณการทำนายคะแนนทัศนคติต่องาน พบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวนี้ ร่วมกันทำนายความแปรปรวนของคะแนนทัศนคติต่องานในกลุ่มรวมได้ปานกลาง (13.5%) ส่วนกลุ่มย่อยนั้นทำนายได้ต่ำสุดในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ (8.5%) และทำนายได้สูงสุดในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (23.5%) กลุ่มย่อยที่มีเปอร์เซ็นต์ทำนายรวมมากกว่ากลุ่มย่อย

ที่แบ่งตามตัวแปรเดียวกันตั้งแต่ 5% ขึ้นไปมี 8 กลุ่มคือ ผู้บริหารที่อายุมาก อายุราชการมาก เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานาน ดำรงตำแหน่งครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนประถมศึกษา โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก และโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

สรุป จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของทัศนคติต่องานตามประสิทธิผลของโรงเรียน จิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำ และโครงสร้างของงานทั้งในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย 22 กลุ่ม ปรากฏว่า (1) ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงมีทัศนคติที่ดีต่องานมากกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำ ผลนี้พบทั้งในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยทุกกลุ่ม ยกเว้นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ และ (2) ผู้บริหารโรงเรียนที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าอยู่ในระดับปานกลางนั้นผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงมีทัศนคติที่ดีต่องานมากกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำ ผลนี้พบเฉพาะกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุมากเท่านั้น ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวนี้ร่วมกันทำนายปริมาณความแปรปรวนของทัศนคติต่องานในกลุ่มรวมได้ 13.5% ในกลุ่มย่อยทำนายได้ตั้งแต่ 8.5-25.5% โดยจะทำนายได้มากในกลุ่มผู้บริหารที่อายุมาก (อายุมาก อายุราชการมาก) ผู้ที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานาน และผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก (ประถมศึกษาและมัธยมศึกษาขนาดเล็ก)

จากข้อมูลที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่าลักษณะของผู้บริหารที่มีทัศนคติที่ดีต่องานบริหารโรงเรียนมาก แตกต่างจากผู้บริหารประเภทตรงข้ามคือ (1) ผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รางวัลมีทัศนคติที่ดีต่องานมากกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่ไม่ได้รางวัล ผลนี้พบทั้งในกลุ่มผู้บริหารโดยรวมและกลุ่มย่อยอีก 10 กลุ่มคือ อายุราชการมาก เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานาน อบรมน้อย ครูในโรงเรียนมีน้อย ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนประถมศึกษา โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่รับรู้โครงสร้างของงานอยู่ในระดับยาก และผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งสัมพันธ์ (2) ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูง มีทัศนคติที่ดีต่องานมากกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำ ผลนี้พบทั้งในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยทุกกลุ่ม ยกเว้นกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ นอกจากนี้ยังพบในกลุ่มผู้บริหารอายุมากที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าอยู่ในระดับปานกลางอีกด้วย และ (3) ผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าอยู่ในระดับง่ายหรือปานกลางมีทัศนคติที่ดีต่องาน

มากกว่าผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าอยู่ในระดับยาก ผลนี้พบทั้งในกลุ่มผู้บริหารโดยรวม ผู้ที่เป็นผู้บริหารมานาน อบรมน้อย และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ไม่ได้รับรางวัล และผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าอยู่ในระดับปานกลางก็จะมีทัศนคติที่ดีต่องานมากกว่าผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าอยู่ในระดับยากอีกด้วย ซึ่งผลนี้พบในกลุ่มผู้บริหารโดยรวม

ลักษณะของผู้บริหารที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์หมายถึงความเพียรพยายามที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและความล้มเหลว รู้จักกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมกับความสามารถของตนเอง อดทนทำงานที่ยากได้เป็นเวลานาน และชอบเลือกเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถเป็นอันดับแรก คะแนนของแบบวัดนี้อยู่ระหว่าง 20-120 คะแนน ผู้ตอบที่ได้คะแนนสูง แสดงว่ามีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ส่วนผู้ตอบที่ได้คะแนนต่ำแสดงว่ามีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ

ในการวิเคราะห์ข้อมูลของคะแนนแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์นี้จะแบ่งการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็น 2 ส่วนคือ ส่วนแรกมีการได้รับเลือกเป็นโรงเรียนพระราชทาน จิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำ และโครงสร้างของงานเป็นตัวแปรอิสระ และส่วนที่ 2 มีประสิทธิผลของโรงเรียน จิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำ และโครงสร้างของงานเป็นตัวแปรอิสระ การนำเสนอจะเป็นไปตามลำดับดังนี้

ขั้นแรกได้ทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โดยมีตัวแปรอิสระ 3 ตัวคือ การเป็นโรงเรียนพระราชทาน จิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำ และโครงสร้างของงาน ผลปรากฏในตาราง 35 ในภาคผนวก ข ว่า เมื่อพิจารณาเฉพาะในกลุ่มรวมแล้ว พบว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์แปรปรวนตามโครงสร้างของงานอย่างเชื่อมั่นได้ และเมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ตามวิธีการของนิวแมน-คูลส์ ปรากฏว่าผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าง่าย มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างงานว่ายากหรือปานกลาง และผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าอยู่ในระดับปานกลางมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่ายาก (ดูตาราง 36 ในภาคผนวก ข) นอกจากนี้ยังพบว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์แปรปรวนตามการเป็นโรงเรียนพระราชทานอย่างเชื่อมั่นได้ และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแล้วพบว่าผู้บริหารในโรงเรียนพระราชทานมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าผู้บริหารที่ไม่ได้รับรางวัลพระราชทาน (ดู

ตาราง 37 ในภาคผนวก ข) จากตาราง 35 ในภาคผนวก ข พบว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์แปรปรวนตามจิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำ และปฏิสัมพันธ์ระหว่างการเป็นโรงเรียนพระราชทาน จิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำ และโครงสร้างของงานพร้อมกันแต่ประการใด

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนในกลุ่มย่อยที่แบ่งตามลักษณะชีวสังคมของผู้บริหารและลักษณะของโรงเรียน 9 ตัวแปร เป็น 22 กลุ่มย่อย พบว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์แปรปรวนตามปฏิสัมพันธ์ระหว่างจิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำกับโครงสร้างของงานอย่างเชื่อมั่นได้ในกลุ่มผู้ที่เป็นผู้บริหารมานาน ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ (ดูตาราง 35 ในภาคผนวก ข) เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ตามวิธีการของนิวแมน-คูลส์ พบว่าในหมู่ผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งงานนั้นถ้าผู้บริหารรับรู้โครงสร้างของงานว่าง่าย จะมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่รับรู้โครงสร้างของงานว่ายากในระดับยากหรือปานกลาง และหากรับรู้โครงสร้างของงานว่ายากในระดับปานกลาง ก็จะมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าผู้ที่รับรู้โครงสร้างของงานที่ยาก ในหมู่ผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่ายากนั้น ถ้าผู้บริหารมีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งงานจะมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งสัมพันธ์ เฉพาะกลุ่มผู้บริหารที่เป็นผู้บริหารมานานและผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ยังพบอีกว่า ผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่ายากนั้นหากผู้บริหารมีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งสัมพันธ์ก็จะมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งงาน (ดูตาราง 38 ในภาคผนวก ข)

เมื่อพิจารณาความแปรปรวนของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ตามโครงสร้างของงานอย่างเดียว พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์แปรปรวนตามโครงสร้างของงานอย่างเชื่อมั่นได้ในทุกกลุ่มย่อย (ดูตาราง 35 ในภาคผนวก ข) เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ตามวิธีการทดสอบของนิวแมน-คูลส์ ปรากฏว่าในทุกกลุ่มย่อยที่กล่าวมานั้นพบว่า ผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าง่าย มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่ายาก ในทุกกลุ่มที่กล่าวมา ยกเว้นกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุราชการมาก เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานาน และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ พบว่า ผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าง่ายมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่ายากในระดับปานกลาง และผู้บริหารทุกกลุ่มย่อย ยกเว้นผู้บริหาร

โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ผู้ที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานาน อบรมมาก จำนวนครูมาก ผู้อำนวยการ โรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ และโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก พบว่า ผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าอยู่ในระดับปานกลางมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่ายาก (ดูตาราง 36 ในภาคผนวก ข)

เมื่อพิจารณาความแปรปรวนของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ตามการเป็นโรงเรียนพระราชทาน อย่างเดียวพบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์แปรปรวนตามการเป็นโรงเรียนพระราชทานอย่างเชื่อมั่นได้ในทุกกลุ่มย่อย ยกเว้นกลุ่มผู้บริหารที่อายุราชการน้อย ผู้ที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานาน ผู้ที่อบรมมาก ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กและขนาดใหญ่ (ดูตาราง 35 ในภาคผนวก ข) เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่แล้วปรากฏว่า ผู้บริหารในโรงเรียนพระราชทานมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลพระราชทาน (ดูตาราง 37 ในภาคผนวก ข)

เมื่อพิจารณาการเป็นโรงเรียนพระราชทาน จิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำและโครงสร้างของงาน ด้านปริมาณการทํานายคะแนนแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ พบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวนี้ร่วมกันทํานายความแปรปรวนของคะแนนแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในกลุ่มรวมได้ 18.9% ส่วนกลุ่มย่อยนั้นทำนายได้ต่ำสุดในกลุ่มผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการและผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ (11.6%) และทำนายได้สูงสุดในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (43.8%) กลุ่มย่อยที่มีเปอร์เซ็นต์ทำนายรวมมากกว่ากลุ่มย่อยที่แบ่งตามตัวแปรเดียวกันตั้งแต่ 5% ขึ้นไปมี 9 กลุ่มคือ ผู้บริหารที่มีอายุน้อย เป็นผู้บริหารมานาน อายุราชการน้อย โรงเรียนที่มีครูน้อย ดำรงตำแหน่งครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนประถมศึกษา โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก และโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

สรุป จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ตามการเป็นโรงเรียนพระราชทาน จิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำ และโครงสร้างของงานทั้งในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย 22 กลุ่ม ปรากฏว่า (1) ผู้บริหารในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลพระราชทาน ผลนี้พบทั้งในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยหลายกลุ่ม ยกเว้นกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุราชการน้อย เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานาน ได้รับการอบรมมาก และผู้บริหาร

โรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งขนาดเล็กและใหญ่ (2) ในกลุ่มผู้บริหารโดยรวมผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีบีแบบมุ่งงานและผู้บริหารในกลุ่มย่อยอีกหลายกลุ่มนั้น พบว่าผู้บริหารยังรับรู้โครงสร้างของงานว่ามีความง่ายยังมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่ายากในระดับปานกลางหรือยาก (3) ในหมู่ผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่ายากนั้นผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีบีแบบมุ่งงานมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีบีแบบมุ่งสัมพันธ์ ผลนี้พบในกลุ่มผู้ที่เป็นผู้บริหารมานาน และผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ และ (4) ในหมู่ผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่ายากนั้นผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีบีแบบมุ่งสัมพันธ์มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีบีแบบมุ่งงาน ผลนี้พบเฉพาะกลุ่มผู้ที่เป็นผู้บริหารมานานและผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่เท่านั้น ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวนี้ร่วมกันทำนายปริมาณความแปรปรวนของคะแนนแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในกลุ่มรวมได้สูง (18.9%) ในกลุ่มย่อยทำนายได้ตั้งแต่ระดับปานกลาง-สูง (11.6-43.8%) โดยจะทำนายได้มากในกลุ่มผู้บริหารที่อาวุโสหน่อย (อายุน้อย อายุราชการน้อย และเป็นเพียงครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่) กลุ่มผู้เป็นผู้บริหารมานาน และผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก (ประถมศึกษาและมัธยมศึกษาขนาดเล็ก)

ขั้นที่สองได้ทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์โดยมีตัวแปรอิสระ 3 ตัวคือ ประสิทธิภาพของโรงเรียน จิตลักษณะแอลพีบีของผู้นำ และโครงสร้างของงาน ผลปรากฏในตาราง 39 ในภาคผนวก ข ว่า เมื่อพิจารณาเฉพาะในกลุ่มรวมแล้วพบว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์แปรปรวนตามประสิทธิภาพของโรงเรียนอย่างเชื่อมั่นได้ และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแล้วพบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูงมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพต่ำ (ดูตาราง 37 ในภาคผนวก ข) และไม่ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์แปรปรวนตามจิตลักษณะแอลพีบีของผู้นำ และปฏิสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของโรงเรียน จิตลักษณะแอลพีบีของผู้นำ และโครงสร้างของงานพร้อมกันแต่ประการใด

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนในกลุ่มย่อยที่แบ่งตามลักษณะชีวิตสังคมของผู้บริหาร และลักษณะของโรงเรียน 9 ตัวแปรเป็น 22 กลุ่มย่อย ผลปรากฏในตาราง 39 ในภาคผนวก ข ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์แปรปรวนตามปฏิสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของโรงเรียนกับจิตลักษณะแอลพีบีของผู้นำอย่างเชื่อมั่นได้ในกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุมาก อบรมมาก ดำรงตำแหน่ง

ผู้อำนวยการ และผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ตามวิธีการของนิวแมน-คูลส์ ปรากฏว่าในทุกกลุ่มที่กล่าวมาข้างต้นนั้นผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งงานมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมากกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ยังพบอีกว่าในทุกผู้บริหารทั้ง 4 กลุ่มข้างต้นที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งงานนั้น ถ้าผู้บริหารอยู่ในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงจะมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าผู้บริหารอยู่ในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำ ส่วนในหมู่ผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งสัมพันธ์นั้น ถ้าผู้บริหารอยู่ในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงก็จะมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำเช่นกัน แต่ผลนี้พบเฉพาะในกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุมากเท่านั้น ในหมู่ผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงนั้นถ้าผู้บริหารมีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งงานก็จะมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าผู้ที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งผลนี้พบเฉพาะกลุ่มผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการเท่านั้น ซึ่งผลที่ได้นี้ตรงข้ามกับผลที่พบในกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุมากซึ่งพบว่าในหมู่ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลสูงนั้น ถ้าผู้บริหารมีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งสัมพันธ์จะมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งงาน และในหมู่ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำนั้นถ้าผู้บริหารมีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งสัมพันธ์ก็จะมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าผู้ที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งงาน ซึ่งผลนี้พบในกลุ่มอายุมาก อบรมมาก และผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ (ดูตาราง 40 ในภาคผนวก ข.)

เมื่อพิจารณาความแปรปรวนของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ตามประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างเดียว พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์แปรปรวนตามประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างเชื่อมั่นได้ในทุกกลุ่มย่อย (ดูตาราง 39 ในภาคผนวก ข) เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่แล้วปรากฏว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูง มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำ (ดูตาราง 37 ในภาคผนวก ข)

เมื่อพิจารณาประสิทธิผลของโรงเรียน จิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำและโครงสร้างของงานด้านปริมาณการทํานายคะแนนแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ พบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวนี้ร่วมกันทํานายความแปรปรวนของคะแนนแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในกลุ่มรวมได้ 27.9% ส่วนกลุ่มย่อยนั้นทํานายได้ต่ำสุดในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ (12.8%) และทํานายได้สูงสุดในกลุ่มผู้บริหาร

โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก (41.7%) กลุ่มย่อยที่มีเปอร์เซ็นต์ทำนายนรวมมากกว่ากลุ่มย่อยที่แบ่งตามตัวแปรเดียวกันตั้งแต่ 5% ขึ้นไปมี 8 กลุ่มคือ ผู้บริหารที่อายุน้อย เป็นผู้บริหารมานาน อบรมน้อย จำนวนครูในโรงเรียนน้อย ดำรงตำแหน่งครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

สรุป จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ตามประสิทธิผลของโรงเรียน จิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำ และโครงสร้างของงานทั้งในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย 22 กลุ่มปรากฏว่า (1) ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำ ผลนี้พบทั้งในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยทุกกลุ่ม กลุ่มผู้บริหารที่มีจิตลักษณะมุ่งงานใน 4 กลุ่มคือ อายุมาก ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ อบรมมากและขนาดใหญ่ และกลุ่มผู้บริหารอายุมากที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งสัมพันธ์ (2) ผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งงานมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งสัมพันธ์ ผลนี้พบในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูง ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการเท่านั้น ซึ่งผลนี้ตรงข้ามกับกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงซึ่งมีอายุมาก และกลุ่มผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำ ใน 3 กลุ่มคือ มีอายุมาก ได้รับการอบรมมากและโรงเรียนมีนักเรียนมาก ซึ่งพบว่าผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งสัมพันธ์มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งงาน และ (3) ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งงาน มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำ ที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งสัมพันธ์ ผลนี้พบเฉพาะในกลุ่มผู้บริหารที่อายุมาก ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ และผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่เท่านั้น ซึ่งผลนี้สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวนี้ร่วมกันทำนายปริมาณความแปรปรวนของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในกลุ่มรวมได้สูง (27.9%) ในกลุ่มย่อยทำนายได้ปานกลาง-สูง (12.8-41.7%) โดยทำนายได้มากในกลุ่มผู้บริหารที่อายุน้อย (อายุน้อย และเป็นเพียงครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่เท่านั้น) ผู้ที่เป็นผู้บริหารมานาน ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็ก (ครูน้อย นักเรียนน้อย) และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

จากข้อมูลที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ลักษณะของผู้บริหารที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงแตกต่างอย่างชัดเจนจากผู้บริหารประเภทตรงข้ามคือ (1) ผู้บริหารโรงเรียนพระราชทาน

มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัล ผลนี้พบทั้งในกลุ่มผู้บริหารโดยรวม และผู้บริหารในกลุ่มย่อยทุกกลุ่ม ยกเว้นกลุ่มผู้บริหารที่อายุราชการน้อย เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานาน ได้รับการอบรมมากและผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งขนาดเล็กและใหญ่ (2) ผู้บริหารที่รายงานว่าเป็นโรงเรียนของตนมีประสิทธิผลสูงมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าผู้ที่รายงานว่าเป็นโรงเรียนของตนมีประสิทธิผลต่ำ ผลนี้พบทั้งในกลุ่มผู้บริหารโดยรวม และกลุ่มย่อยทุกกลุ่มรวมทั้งผู้บริหารที่มีจิตลักษณะมุ่งงานใน 4 กลุ่มคือ อายุมาก ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ ได้รับการอบรมมาก ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่และผู้บริหารอายุมากที่มีจิตลักษณะแอลพีบีแบบมุ่งสัมพันธ์ (3) ผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีบีแบบมุ่งงานมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีบีแบบมุ่งสัมพันธ์ ผลนี้พบเฉพาะในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประสิทธิผลสูงที่ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการ และผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าอยู่ในระดับง่ายใน 3 กลุ่มคือ เป็นผู้บริหารมานาน ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ (4) ผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีบีแบบมุ่งสัมพันธ์ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีบีแบบมุ่งงาน ผลนี้พบเฉพาะในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประสิทธิผลสูง ที่มีอายุมาก กลุ่มผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำใน 3 กลุ่มคือ อายุมาก อบรมมาก โรงเรียนขนาดใหญ่ และผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าอยู่ในระดับยากใน 2 กลุ่มคือ ผู้ที่เป็นผู้บริหารมานานและผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ เท่านั้น (5) ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูง ที่มีจิตลักษณะแอลพีบีแบบมุ่งงานมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำที่มีจิตลักษณะแอลพีบีแบบมุ่งสัมพันธ์ ผลนี้พบเฉพาะกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุมาก ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ ผู้บริหารที่ได้รับการอบรมมาก และผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่เท่านั้น และ (6) ผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าอยู่ในระดับง่ายมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าอยู่ในระดับยากและปานกลาง ผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าอยู่ในระดับยาก ผลนี้พบทั้งในกลุ่มผู้บริหารในกลุ่มย่อยแทบทุกกลุ่ม

ลักษณะของผู้บริหารที่มีค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการสูง ค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการ หมายถึงปริมาณการให้ความสำคัญมากถึงน้อยแก่ทางด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งได้แก่การบริหารงานวิชาการให้สอดคล้องกับหลักการและจุดมุ่งหมายของหลักสูตร การจัดบุคลากรตรง

หน้าที่ การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน การจัดซื้อการเรียนการสอน การจัดบริการเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนและการดำเนินการด้านการวัดผลประเมินผล ทั้งนี้เพื่อให้นักเรียนมีความเป็นเลิศทางวิชาการมากกว่าการบริหารงานด้านอื่น ๆ แบบสอบถามมีคะแนนระหว่าง 15-90 คะแนน ผู้ตอบที่ได้คะแนนสูง แสดงว่าให้ความสำคัญแก่งานวิชาการมาก ผู้ตอบที่ได้คะแนนต่ำแสดงว่าให้ความสำคัญแก่งานวิชาการน้อย

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของคะแนนค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการนี้ จะแบ่งการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนแรกมีการได้รับเลือกเป็นโรงเรียนพระราชทาน จิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำและโครงสร้างของงานเป็นตัวแปรอิสระ และส่วนที่ 2 มีประสิทธิภาพของโรงเรียน จิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำ และโครงสร้างของงานเป็นตัวแปรอิสระการนำเสนอจะเป็นไปตามลำดับดังนี้

ขั้นแรกได้ทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนของค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการโดยมีตัวแปรอิสระ 3 ตัวคือ การเป็นโรงเรียนพระราชทาน จิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำ และโครงสร้างของงาน ผลปรากฏในตาราง 41 ในภาคผนวก ข ว่า เมื่อพิจารณาเฉพาะกลุ่มรวมแล้วไม่พบว่าค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการแปรปรวนตามตัวแปรทั้ง 3 และปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง 3 พร้อมกัน แต่ประการใด แต่เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนในกลุ่มย่อยที่แบ่งตามลักษณะชีวิตสังคมของผู้บริหารและลักษณะของโรงเรียน 9 ตัวแปร เป็น 22 กลุ่มย่อย พบว่าค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการแปรปรวนตามปฏิสัมพันธ์ระหว่างการเป็นโรงเรียนพระราชทาน จิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำ และโครงสร้างของงานอย่างเชื่อมั่นได้ในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ (ดูตาราง 41 ในภาคผนวก ข) เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ตามวิธีการของนิวแมน-คูลส์ ปรากฏว่าในทั้ง 2 กลุ่มที่กล่าวมาพบว่า ผู้บริหารในโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัล มีค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่ได้รับรางวัล ผลนี้พบเฉพาะในกลุ่มผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งงานและรับรู้โครงสร้างงานว่าง่ายที่อยู่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาและมัธยมศึกษาขนาดใหญ่เท่านั้น ผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งงานมีค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการสูงกว่าผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งผลนี้พบเฉพาะกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ไม่ได้รับรางวัลและรับรู้โครงสร้างของงานนั้นอยู่ในระดับง่าย

เท่านั้น ผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างงานว่าง่ายจะมีค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการสูงกว่าผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่ายาก ผลนี้พบเฉพาะในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาหรือมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ที่ไม่ได้รับรางวัลและมีผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งงาน และผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าอยู่ในระดับง่ายจะมีค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการสูงกว่าผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าอยู่ในระดับยากหรือปานกลาง ผลนี้พบเฉพาะในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ไม่ได้รับรางวัลพระราชทานและมีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งงานเท่านั้น (ดูตาราง 42 ในภาคผนวก จ)

จากตาราง 41 ในภาคผนวก ข ยังพบอีกว่าค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการแปรปรวนตามปฏิสัมพันธ์ระหว่างจิตลักษณะแอลพีซีกับโครงสร้างของงานอย่างเชื่อมั่นได้ในกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุน้อย และเมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ตามวิธีการของนิวแมน-คูลส์ ปรากฏว่าในหมู่ผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งงานผู้ที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าง่าย มีค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการสูงกว่าผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าอยู่ในระดับยากหรือปานกลาง และในหมู่ผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าง่ายนั้นผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งงานจะมีค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการสูงกว่าผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งสัมพันธ์ (ดูตาราง 43 ในภาคผนวก ข) นอกจากนี้ยังพบว่าคะแนนค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการแปรปรวนตามปฏิสัมพันธ์ระหว่างการเป็นโรงเรียนพระราชทานกับโครงสร้างของงานอย่างเชื่อมั่นได้ในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ (ดูตาราง 41 ในภาคผนวก จ) และเมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ตามวิธีการของนิวแมน-คูลส์ ปรากฏว่าในหมู่ผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานนั้นผู้ที่รับรู้โครงสร้างของงานว่ายาก มีค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าง่าย และในหมู่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าง่ายนั้น ผู้บริหารในโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลพระราชทานจะมีค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่ได้รับรางวัล (ดูตาราง 44 ในภาคผนวก จ) และจากตาราง 41 ในภาคผนวก ข ยังพบอีกว่าค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการแปรปรวนตามปฏิสัมพันธ์ระหว่างการเป็นโรงเรียนพระราชทานกับจิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำอย่างเชื่อมั่นได้ในกลุ่มผู้ที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานาน แต่เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ตามวิธีการของนิวแมน-คูลส์ พบว่าไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

เมื่อพิจารณาการเป็นโรงเรียนพระราชทาน จิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำ และโครงสร้างของงานด้านปริมาณการทำนายคะแนนค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการ พบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวนี้ร่วมกันทำนายความแปรปรวนของคะแนนค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการในกลุ่มรวมได้เพียง 1.3% ส่วนกลุ่มย่อยนั้นทำนายได้ต่ำสุดในกลุ่มผู้ที่ผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานาน (0.7%) และทำนายได้สูงในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ (10.6%) กลุ่มย่อยที่มีเปอร์เซ็นต์ทำนายรวมมากกว่ากลุ่มย่อยที่แบ่งตามตัวแปรเดียวกันตั้งแต่ 5% ขึ้นไป มีเพียง 1 กลุ่มคือ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่

สรุป จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการตามการเป็นโรงเรียนพระราชทาน จิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำและโครงสร้างของงานทั้งในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย 22 กลุ่ม ปรากฏว่าไม่พบความแปรปรวนของคะแนนค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการในระดับที่ยอมรับได้ในกลุ่มรวม แต่ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลในกลุ่มย่อย ปรากฏว่า (1) ผู้บริหารในโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลพระราชทานมีค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนพระราชทาน เฉพาะกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าง่าย และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาหรือมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ซึ่งผู้บริหารมีจิตลักษณะแบบมุ่งงาน และรับรู้โครงสร้างของงานว่าง่าย (2) ผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งงาน มีค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการสูงกว่าผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งผลนี้พบเฉพาะกลุ่มผู้บริหารอายุน้อยที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าอยู่ในระดับง่าย และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาซึ่งไม่ได้รับรางวัลพระราชทานและรับรู้โครงสร้างของงานว่าอยู่ในระดับง่าย และ (3) ผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าง่ายมีค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการสูงกว่าผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าอยู่ในระดับปานกลางหรือยาก ผลนี้พบเฉพาะกลุ่มผู้บริหาร 2 กลุ่มคือ กลุ่มผู้บริหารที่อายุน้อยซึ่งมีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งงาน และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ไม่ได้รับรางวัลพระราชทานซึ่งมีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งงานเท่านั้น ซึ่งผลที่พบนี้ตรงข้ามกับผลที่พบในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ที่ได้รางวัลพระราชทานซึ่งพบว่าผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าเป็นงานที่ยาก มีค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการสูงกว่าผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าเป็นงานที่ง่าย ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวนี้ร่วมกันทำนายปริมาณความแปรปรวนของคะแนนค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการ

ในกลุ่มรวมได้ต่ำ (1.3%) ในกลุ่มย่อยทำนายได้ในระดับต่ำ-ปานกลาง (0.7-10.6%) โดยทำนายได้สูงในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่

ขั้นที่สองได้ทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนของค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการ โดยมีตัวแปรอิสระ 3 ตัวคือ ประสิทธิภาพของโรงเรียน จิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำ และโครงสร้างของงาน ผลปรากฏในตาราง 45 ในภาคผนวก ข ว่า เมื่อพิจารณาเฉพาะกลุ่มรวมแล้ว ไม่พบว่าค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการแปรปรวนตามตัวแปรทั้ง 3 และปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง 3 ในระดับที่ยอมรับได้แต่ประการใด เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนในกลุ่มย่อยที่แบ่งตามลักษณะชีวิตสังคมของผู้บริหาร และลักษณะของโรงเรียน 9 ตัวแปร เป็น 22 กลุ่มย่อย พบว่าค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการแปรปรวนตามปฏิสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของโรงเรียนกับโครงสร้างของงานอย่างเชื่อมั่นได้ในกลุ่มผู้บริหาร 3 ประเภทคือ ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ แต่เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ตามวิธีการของนิวแมน-คูลส์ ปรากฏว่าไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในทุกกลุ่มที่กล่าวมา

เมื่อพิจารณาประสิทธิผลของโรงเรียน จิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำและโครงสร้างของงานด้านปริมาณการทำนายคะแนนค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการ พบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวนี้ร่วมกันทำนายความแปรปรวนของคะแนนค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการในกลุ่มรวมได้เพียง 1.3% ส่วนกลุ่มย่อยนั้นทำนายได้ต่ำสุดในกลุ่มผู้บริหารที่อายุน้อย (0.9%) และทำนายได้สูงสุดในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ (10.6%) กลุ่มย่อยที่มีเปอร์เซ็นต์ทำนายรวมมากกว่ากลุ่มย่อยที่แบ่งตามตัวแปรเดียวกันตั้งแต่ 5% ขึ้นไป มีเพียง 2 กลุ่มคือ ผู้บริหารที่ได้รับการอบรมมาก และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่

จากข้อมูลดังกล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ลักษณะของผู้บริหารที่มีค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการสูงแตกต่างจากผู้บริหารประเภทตรงข้ามคือ (1) ผู้บริหารโรงเรียนไม่ได้รางวัลมีค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่ได้รางวัล ผลนี้พบเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งงาน และรับรู้โครงสร้างของงานอยู่ในระดับง่ายเท่านั้น (2) ผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าอยู่ในระดับง่าย มีค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการสูงกว่า

ผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าอยู่ในระดับยากหรือปานกลาง ผลนี้พบเฉพาะผู้บริหารที่มี จิตลักษณะแอลพีซีต่ำใน 2 กลุ่มคือ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ที่ไม่ได้รางวัล และ ผู้บริหารที่มีอายุน้อย และ (3) ผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งงานมีค่านิยมเกี่ยวกับงาน วิชาการสูงกว่าผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งสัมพันธ์เฉพาะผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของ งานว่าง่ายใน 2 กลุ่มคือ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ที่ไม่ได้รางวัล และผู้บริหาร อายุน้อย

ลักษณะของผู้บริหารที่รับรู้สภาพการณ์ของกลุ่มต่างกัน

สภาพการณ์ของกลุ่มหมายถึงความยากง่ายในการปกครองหรือควบคุมสถานการณ์ของกลุ่ม พิจารณาจากคะแนนรวมลักษณะของกลุ่มซึ่งประกอบด้วยคะแนนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก อื่น ๆ + คะแนนโครงสร้างของงาน + คะแนนอำนาจในตำแหน่งของผู้นำโดยมีน้ำหนัก 4 : 2 : 1 ตามลำดับ ซึ่งพิสัยของคะแนนจากแบบวัดจะอยู่ระหว่าง 10-70 คะแนน คะแนนสูงหมายถึงกลุ่มที่ หัวหน้าจะปกครองได้ง่าย ซึ่งควรเป็นกลุ่มที่หัวหน้ามีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง งานที่กลุ่มทำควร เป็นงานที่หัวหน้ามองเห็นสู่ทางการดำเนินงานอย่างทะลุปรุโปร่ง มีช่องทางที่คล่องแคล่ว หัวหน้า ไม่ทราบขั้นตอน เป้าหมาย หรือลักษณะของผลงานที่จะออกมา และหัวหน้าก็ควรจะมีอำนาจใน ตำแหน่งมากด้วย ส่วนกลุ่มที่ยากที่หัวหน้าจะปกครองจึงมีลักษณะตรงข้ามกับกลุ่มที่ง่ายที่หัวหน้าจะ ปกครอง กล่าวคือ ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องไม่ดี หัวหน้าเห็นว่างานนั้นมีลักษณะสับสน หรือหัวหน้ามีอำนาจน้อย ส่วนกลุ่มที่มีความยากง่ายปานกลางในการที่หัวหน้าจะปกครองอาจเป็น กลุ่มที่มีลักษณะผสมไว้ 2 ประการต่อไปนี้เป็นคือ กลุ่มที่ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องดีมาก แต่หัวหน้าเห็นว่างานสับสนและอำนาจของตนมีน้อย หรือกลุ่มที่ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ไม่ดี แต่งานชัดเจน และหัวหน้ามีอำนาจมาก ส่วนกลุ่มที่มีองค์ประกอบ 3 ด้านในส่วนผสมอื่น ๆ ก็จะเป็นกลุ่มค่อนข้างง่าย หรือค่อนข้างยากต่อการที่หัวหน้าจะปกครอง

ในการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทางของคะแนนการรับรู้สภาพการณ์ของกลุ่ม โดย มีประเภทและขนาดของโรงเรียนเป็นตัวแปรอิสระ ผลปรากฏในตาราง 46 ในภาคผนวก ข ว่า

ในกลุ่มร่วมนั้น การรับรู้สภาวะการณของกลุ่มแปรปรวนไปตามขนาดของโรงเรียนในปริมาณที่ยอมรับได้ และเมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนการรับรู้สภาวะการณของกลุ่ม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ มีคะแนนสภาวะการณของกลุ่มสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก (ดูตาราง 47 ในภาคผนวก จ) และไม่พบว่าคะแนนสภาวะการณของกลุ่มแปรปรวนไปตามประเภทและปฏิสัมพันธ์ของประเภทและขนาดของโรงเรียนพร้อมกันแต่ประการใด

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนในกลุ่มย่อยซึ่งแบ่งตามลักษณะชีวิตสังคมของผู้บริหาร และลักษณะของโรงเรียน 7 ตัวแปร เป็น 14 กลุ่มย่อย พบว่าคะแนนสภาวะการณของกลุ่มแปรปรวนไปตามปฏิสัมพันธ์ของประเภทกับขนาดของโรงเรียนในกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุราชการมาก และเป็นผู้บริหารมานาน (ดูตาราง 46 ในภาคผนวก จ) และเมื่อนำค่าเฉลี่ยมาวิเคราะห์หาความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีการทดสอบของนิวแมน-คูลส์ ผลปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ มีคะแนนสภาวะการณของกลุ่มสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก เฉพาะในกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุราชการมาก (ดูตาราง 48 ในภาคผนวก จ) ส่วนในกลุ่มที่เป็นผู้บริหารมานานนั้นไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

เมื่อพิจารณาความแปรปรวนของคะแนนสภาวะการณของกลุ่มตามขนาดของโรงเรียนพบว่า คะแนนสภาวะการณของกลุ่มแปรปรวนไปตามขนาดของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญเฉพาะในกลุ่มผู้บริหารที่ครูในโรงเรียนมีน้อย (ดูตาราง 46 ในภาคผนวก จ) และเมื่อนำค่าเฉลี่ยมาวิเคราะห์หาความแตกต่างเป็นรายคู่ ผลปรากฏว่าโรงเรียนขนาดใหญ่มีคะแนนสภาวะการณของกลุ่มสูงกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก (ดูตาราง 47 ในภาคผนวก จ)

นอกจากนี้ยังพบว่าคะแนนสภาวะการณของกลุ่มแปรปรวนไปตามประเภทของโรงเรียนในกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุมาก เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมาไม่นาน จำนวนครูในโรงเรียนมาก และผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ (ดูตาราง 46 ในภาคผนวก จ) และเมื่อนำมาวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ ผลปรากฏว่าโรงเรียนประถมศึกษาที่มีคะแนนสภาวะการณของกลุ่มสูงกว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับที่ยอมรับได้ในทุกกลุ่มที่กล่าวมาข้างต้น (ดูตาราง 47 ในภาคผนวก จ)

เมื่อพิจารณาประเภทและขนาดของโรงเรียนในด้านปริมาณการทำนายความแปรปรวนของคะแนนสภาวะการณของกลุ่มพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัวนี้ร่วมกันทำนายปริมาณความแปรปรวน

ของสภาวะการณ์ของกลุ่มในกลุ่มรวมได้เพียง 3% ในกลุ่มย่อยทำนายได้ต่ำสุดในกลุ่มผู้บริหารที่อายุน้อย (0.1%) และทำนายได้สูงสุดในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่มีครูในโรงเรียนมีมาก (6.7%) กลุ่มย่อยที่มีเปอร์เซ็นต์ทำนายรวมมากกว่ากลุ่มย่อยที่แบ่งตามตัวแปรเดียวกันตั้งแต่ 5% ขึ้นไปมีเพียง

1 กลุ่มคือ ผู้บริหารที่มีอายุมาก

สรุป จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของสภาวะการณ์ของกลุ่มตามประเภทและขนาดของโรงเรียนทั้งในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย 14 กลุ่ม ปรากฏว่า (1) โรงเรียนขนาดใหญ่มีสภาวะการณ์ที่ง่ายต่อการที่หัวหน้าจะปกครองมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก ผลนี้พบทั้งในกลุ่มรวม และกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่มีจำนวนครูในโรงเรียนน้อย (2) เฉพาะกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุราชการมากนั้นพบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่รับรู้ว่ามีสภาวะการณ์ที่ง่ายต่อการที่หัวหน้าจะปกครองมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งผลที่พบนี้ตรงข้ามกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และ (3) ในกลุ่มผู้บริหารที่อายุมาก เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมาไม่นาน ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการและโรงเรียนมีครูมากนั้น พบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษารายงานว่ากลุ่มมีสภาวะการณ์ที่ง่ายต่อการที่หัวหน้าจะปกครองมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งผลที่พบนี้สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้บางส่วน ตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัวนี้ ร่วมกันทำนายปริมาณความแปรปรวนของสภาวะการณ์ของกลุ่มในกลุ่มรวมได้ต่ำ (เพียง 3%) ในกลุ่มย่อยที่ทำนายได้ในระดับต่ำถึงปานกลางเท่านั้น (0.1-6.7%)

การสรุปและอภิปรายผล

ในบทที่ผ่านมาได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการขอให้ผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในเขตการศึกษาภาคกลาง จำนวน 240 คน ตอบแบบวัดชุดต่าง ๆ เพื่อวัดตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัยนี้ ซึ่งแบ่งได้เป็น 5 กลุ่มคือ (1) ตัวแปรประสิทธิผลของโรงเรียน 2 ตัวแปร (2) ตัวแปรในทฤษฎีของฟีดเลอร์ 4 ตัวแปร (3) ตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม 6 ตัวแปร (4) ตัวแปรด้านลักษณะชีวสังคมและภูมิหลังของผู้บริหาร 6 ตัวแปร และ (5) ตัวแปร ด้านลักษณะของโรงเรียน 5 ตัวแปร รวมทั้งสิ้น 23 ตัวแปร โดยได้มีการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ด้วยคอมพิวเตอร์หลายรูปแบบคือ การทดสอบนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่ม ตัวอย่างสองกลุ่มโดยใช้ t-test การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ Point Biserial Correlation และแบบ Pearson's Correlation Coefficient และเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ด้วยการหาค่าซี การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทาง และแบบสามทาง และเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มย่อยด้วยวิธีการของนิวแมน-คูลส์ การวิเคราะห์ การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นและการวิเคราะห์จำแนกประเภทแบบเป็นขั้น การวิเคราะห์ข้อมูล เหล่านี้ได้กระทำเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างกลุ่ม และระหว่างตัวแปรในกลุ่มเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อตรวจสอบสมมติฐานเป็นสำคัญ นอกจากนี้ยังมีการวิเคราะห์ข้อมูลในกลุ่มแยกย่อยเป็น การขยายความตามสมมติฐานอีกด้วย

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ได้เสนอตามลำดับของตัวแปรตามเป็นหลัก แล้วแยก หัวข้อย่อยตามตัวแปรอิสระหรือกลุ่มของตัวแปรอิสระ ตัวแปรตามที่สำคัญในการวิจัยนี้คือประสิทธิผล ของโรงเรียน 2 ตัวแปร รองลงมาคือตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม สุดท้ายคือสภาวะการณของกลุ่ม ซึ่งเป็นตัวแปรในทฤษฎีของฟีดเลอร์ จะสังเกตได้ว่าในบทที่ 4 ได้มีการเสนอผลการวิเคราะห์ ข้อมูลจากลำดับตัวแปรตามที่สำคัญมากไปหาน้อย โดยตัวแปรตามที่สำคัญมากจะมีตัวแปรอิสระที่นำมา เกี่ยวข้องด้วยมาก แต่ตัวแปรตามที่สำคัญน้อยจะมีตัวแปรอิสระที่นำมาศึกษาเกี่ยวข้องด้วยน้อย ฉะนั้น

ฉะนั้นจึงปรากฏว่าตัวแปรบางกลุ่มที่เข้าในการวิจัยนี้ เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลนั้นในบางครั้งก็เป็นตัวแปรตาม และครั้งอื่น ๆ กลับเป็นตัวแปรอิสระ ตัวแปรที่มีบทบาททั้งสองประการนี้คือ ประสิทธิภาพของโรงเรียน การได้รับรางวัลพระราชทาน และจิตลักษณะทั้ง 6 ตัว ตามทฤษฎีต้นไม้อัจฉริยะธรรม

ในบทสรุปและอภิปรายผลนี้ จะได้ประมวลผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแนวที่แตกต่างจากการนำเสนอในบทก่อน ทั้งนี้เพื่อจะได้ตีความและอภิปรายผลในแง่มุมต่าง ๆ โดยจะมีการสรุปและอภิปรายผลตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เพื่อจะได้ทราบว่าข้อมูลจากการวิจัยสนับสนุนการทำนายที่กระทำไว้ล่วงหน้ามากน้อยเพียงใด จากนั้นได้นำผลวิจัยนี้ไปประสานกับผลการวิจัยอื่น ๆ ซึ่งจะทำให้ได้ความรู้ที่กว้างขวางและละเอียดลึกซึ้งยิ่งขึ้น ประกอบกับการพิจารณาข้อดีและข้อจำกัดของการวิจัยนี้จะช่วยชี้แนวทางในการกำหนดข้อเสนอแนะทางด้านวิจัย และทางด้านปฏิบัติต่อไป ซึ่งสิ่งที่กล่าวมานี้จะเป็นหัวข้อสุดท้ายของบทนี้

การสรุปและอภิปรายผลตามสมมติฐาน

สมมติฐานในการวิจัยนี้มี 5 ข้อ ในที่นี้จะประมวล สรุป และอภิปรายผล ตามสมมติฐานแต่ละข้อดังต่อไปนี้

สมมติฐาน 1 มีเนื้อความว่า "ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน ที่ผู้บริหารมีจิตลักษณะแอลพีซีไม่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ของกลุ่ม มากกว่าโรงเรียนที่ผู้บริหารมีจิตลักษณะแอลพีซีเหมาะสมกับสภาวะการณ์ของกลุ่ม" สมมติฐานนี้ได้ทำนายถึงการเปรียบเทียบปริมาณความสัมพันธ์ของประสบการณ์ในการบริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนระหว่างกลุ่มผู้บริหารมีจิตลักษณะแอลพีซีเหมาะสมกับสภาวะการณ์ของกลุ่ม กับกลุ่มผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีไม่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ของกลุ่ม

เนื่องจากการวัดประสิทธิผลของโรงเรียนนั้นแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ (1) การได้รับรางวัลพระราชทาน ซึ่งตัวแปรนี้มีลักษณะเป็นความถี่ (จำนวนโรงเรียน) ใน 2 ประเภทคือ การได้รับรางวัลพระราชทานและไม่ได้รับรางวัล และ (2) การที่ผู้บริหารประเมินประสิทธิผลในการบริหารงานของตนเอง ซึ่งตัวแปรนี้มีลักษณะต่อเนื่อง ส่วนตัวแปรระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของ

ผู้บริหารนั้นก็แบ่งเป็น 2 ส่วนคือ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารทั้งหมดและระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบัน ฉะนั้นการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานนี้จึงใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ Point Biserial Correlation ในกรณีที่มีการได้รับรางวัลพระราชทานเป็นตัวแปรตาม และการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ Pearson's Correlation Coefficient ในกรณีที่มีการประเมินประสิทธิผลการบริหารงานโดยตัวผู้บริหารเองเป็นตัวแปรตาม ดังจะได้สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

จากการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ Point Biserial Correlation ระหว่างการได้รับรางวัลพระราชทานกับระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารในกลุ่มผู้ตอบที่มีจิตลักษณะแอลพีซีเหมาะสมและไม่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ของกลุ่มแล้ว พบว่าค่าสัมประสิทธิ์ไปในทิศทางสนับสนุนสมมติฐาน 1 โดยนัยกล่าวคือ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางลบกับการได้รับรางวัลพระราชทานของโรงเรียนที่ผู้บริหารมีจิตลักษณะแอลพีซีเหมาะสมกับสภาวะการณ์ของกลุ่มมากกว่าผู้ที่อยู่ในกลุ่มที่ไม่เหมาะสม ผลนี้พบเฉพาะในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่มีครูมาก ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ (ดูตาราง 6 ในภาคผนวก ข.) และค่าสัมประสิทธิ์ไปในทิศทางกลับกับสมมติฐาน 1 กล่าวคือ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางลบกับการได้รับรางวัลพระราชทานของโรงเรียนที่ผู้บริหารมีจิตลักษณะแอลพีซีไม่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ของกลุ่มมากกว่าผู้ที่อยู่ในกลุ่มที่เหมาะสม ซึ่งผลนี้พบเฉพาะในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่เท่านั้น ส่วนทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างการได้รับรางวัลพระราชทานกับระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันนั้นพบผลเพียงคู่เดียวและเป็นผลที่กลับกับสมมติฐาน 1 กล่าวคือ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางลบกับการได้รับรางวัลพระราชทานของโรงเรียนที่ผู้บริหารมีจิตลักษณะแอลพีซีไม่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ของกลุ่มมากกว่าผู้ที่อยู่ในกลุ่มไม่เหมาะสม ซึ่งผลนี้พบเฉพาะกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่เท่านั้น (ดูตาราง 6 ในภาคผนวก ข.)

จากการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ Pearson's Correlation Coefficient ระหว่างประสิทธิผลของโรงเรียนกับระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารในกลุ่มผู้ตอบที่มี

จิตลักษณะแอลพีซีเหมาะสมและไม่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ของกลุ่มแล้ว พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สนับสนุนสมมติฐาน 1 โดยนัย ในกลุ่มผู้บริหารที่อายุมาก ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ (ดูตาราง 6 ในภาคผนวก ข.) ส่วนทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของโรงเรียนกับระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันนั้นพบผลสนับสนุนสมมติฐาน 1 เฉพาะในกลุ่มผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่เท่านั้น ส่วนในกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุราชการน้อยนั้น พบผลที่กลับกับสมมติฐาน 1 (ดูตาราง 6 ในภาคผนวก ข.)

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีเหมาะสมและไม่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ของกลุ่ม พอจะสรุปประเด็นและอภิปรายผลร่วมกับผลการวิจัยอื่น ๆ ได้ดังนี้ (1) พบผลสนับสนุนสมมติฐาน 1 2 กลุ่มคือ กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก และกลุ่มผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ (2) ผลที่สนับสนุนสมมติฐาน 1 โดยนัยมี 6 กลุ่มคือ กลุ่มผู้บริหารที่มีอายุมาก ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีครูมาก ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (2 กลุ่ม) และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ (2 กลุ่ม) (3) พบผลที่กลับกับสมมติฐาน 1 4 กลุ่มคือ กลุ่มผู้บริหารที่มีอายุน้อย ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ (2 กลุ่ม)

เชมเมอร์ส และคนอื่น ๆ (Chemers and others. 1985 : 628 - 635) ได้ทำการศึกษาผู้บริหารในมหาวิทยาลัย 59 คน โดยใช้แบบวัดจิตลักษณะแอลพีซี แบบวัดสภาวะการณ์ของกลุ่ม แบบวัดการรับรู้ความเครียดเกี่ยวกับงาน สุขภาพทางกายและสุขภาพทางจิตใจ ผลปรากฏว่าผู้บริหารที่มีลักษณะแอลพีซีเหมาะสมกับสภาวะการณ์ของกลุ่มจะมีปัญหาด้านสุขภาพร่างกายและการหยุดงานน้อยกว่า ผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีไม่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ของกลุ่ม ซึ่งผลนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของเชมเมอร์สและคนอื่น ๆ ที่ทำในปีต่อมา (Chemers and others. 1986 : 2 - 9) ซึ่งพบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในสหรัฐอเมริกา นั้น ผู้ที่มีจิตลักษณะแอลพีซีเหมาะสมกับสภาวะการณ์ของกลุ่มจะมีความเครียดน้อยกว่าผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีไม่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ของกลุ่ม อีกทั้งยังมีสุขภาพกายและจิตดีกว่าผู้ที่ไม่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ของกลุ่มอีกด้วยซึ่งผลจากการศึกษาผู้บริหารในประเทศญี่ปุ่นก็คล้ายคลึงกัน (Shirakashi. 1988) จากผลการวิจัยทั้งในสหรัฐอเมริกาและในญี่ปุ่น พบว่าผู้บริหารที่อยู่ใน

กลุ่มที่ไม่เหมาะสม เครียดมากกว่าผู้บริหารที่อยู่ในกลุ่มที่เหมาะสม แต่ผลที่พบในการวิจัยครั้งนี้กลับไม่มีผลตามที่คาดไว้ แต่พบว่าผู้บริหารที่อยู่ในกลุ่มเหมาะสมและไม่เหมาะสมนั้นมีสุขภาพจิตไม่แตกต่างกัน ทั้งในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยทุกกลุ่ม ยกเว้นกลุ่มผู้บริหารที่ได้รับการอบรมมากซึ่งกลับกับผลที่กลับคาดหมายไว้คือ ผู้บริหารที่อยู่ในกลุ่มไม่เหมาะสมมีสุขภาพจิตดีกว่าผู้บริหารที่อยู่ในกลุ่มเหมาะสม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผลที่พบในโรงเรียนประถมศึกษาที่ปรากฏว่าผู้บริหารที่อยู่ในกลุ่มที่เหมาะสมรายงานว่าโรงเรียนของตนมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้บริหารที่อยู่ในกลุ่มเหมาะสม และผลที่พบในกลุ่มผู้บริหารโดยรวมและผู้บริหารในกลุ่มย่อยอื่น ๆ ที่ปรากฏว่าความเหมาะสมกับกลุ่มหรือไม่เหมาะสมไม่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน และสุขภาพจิตของผู้บริหารโรงเรียนแต่อย่างใด ซึ่งผลจากการวิจัยนี้สอดคล้องกับที่พบในการวิจัยของเจ็ดหล้า สุนทรวิภาต (2534 : 109) ที่พบว่าความเหมาะสมกับกลุ่มไม่มีความสัมพันธ์กับสุขภาพจิตและประสิทธิผลในการบริหารงานของหัวหน้าแต่อย่างใด ในสภาพที่ผู้บริหารอยู่ในกลุ่มที่ไม่เหมาะสมกับตัวเองจะเกิดความรู้สึกเครียดและไม่พร้อมที่จะใช้สติปัญญาในการบริหารงาน ดังนั้น ผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากจึงเอาประสบการณ์เดิมของตนมาใช้เพื่อที่จะบริหารงานให้มีประสิทธิผลสูง ซึ่งผลจากการวิจัยในเรื่องนี้นั้นพบเฉพาะในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กและผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่เท่านั้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นว่าในกลุ่มไม่เหมาะสมนั้น ผู้บริหารยังมีประสบการณ์มากยิ่งจะสามารถนำประสบการณ์ของตนมาใช้แก้ปัญหาในการบริหารงานได้มีประสิทธิผลสูง ทั้งนี้เพราะผู้บริหารที่อยู่ในกลุ่มไม่เหมาะสม จะมีความเครียดมากจนสภาพไม่เอื้ออำนวยให้ใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหา ดังนั้นในกลุ่มไม่เหมาะสมนี้ผู้บริหารยังมีประสบการณ์ในการบริหารงานเท่าไรก็ยังสามารถบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิผลสูงมากขึ้นเท่านั้น ส่วนผู้บริหารที่อยู่ในกลุ่มเหมาะสมนั้นไม่มีความเครียดมาเป็นตัวแทรกซ้อน ดังนั้นถ้าผู้บริหารใช้สติปัญญาในการบริหารงานให้มากกว่าการใช้ประสบการณ์เดิมของตนแก้ปัญหา ดังนั้นในกลุ่มเหมาะสมนี้ถ้าผู้บริหารมีประสบการณ์ในการบริหารน้อยหรือใช้สติปัญญาในการบริหารก็จะทำให้สามารถบริหารโรงเรียนได้มีประสิทธิผลสูงได้ แต่จากการวิจัยครั้งนี้กลับพบว่าในกลุ่มผู้บริหารที่อาวุโสมาก (อายุมาก อายุราชการมาก ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ) ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีครูมาก และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขนาดใหญ่นั้นกลับพบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างประสพการณ์ในการบริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนติดลบในกลุ่มเหมาะสมมากกว่ากลุ่มไม่เหมาะสม นั่นคือผู้บริหารในกลุ่มเหมาะสมนั้นประสพการณ์เดิมมากจะทำให้ประสิทธิผลของกลุ่มต่ำ (r - สูง) แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนของไทยนั้นในสภาพที่ควรใช้สติปัญญาในการบริหารกลุ่ม (กลุ่มเหมาะสม) (แต่ใช้สติปัญญาของตนเองในการบริหารน้อย) แต่ไปใช้ประสพการณ์เดิม จึงขัดขวางการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง ผลงานจึงต่ำ ใครมีประสพการณ์เดิมมากก็ยิ่งใช้ความเคยชินวิธีแก้ปัญหามาแบบเก่า ๆ เอามาใช้มาก ในขณะที่ควรจะต้องคิดหาวิธีใหม่ ๆ มาใช้ ผลเสียจึงเกิดมากในกลุ่มเหมาะสม แต่ในกลุ่มไม่เหมาะสมการใช้ประสพการณ์เดิมไม่เกิดผลเสียมากนักแต่ก็ไม่เกิดผลดีเช่นกัน แสดงว่าในกลุ่มที่กล่าวข้างต้นนั้นนอกจากจะต้องปรับสภาพการณ์ในกลุ่มให้เหมาะสมกับผู้บริหารแล้ว ยังควรฝึกฝนให้ผู้บริหารได้ใช้สติปัญญาในการบริหารงานให้มากขึ้นด้วยจึงจะเกิดประสิทธิผลสูง

ดังนั้นจึงอาจกล่าวสรุปในส่วนนี้ได้ว่า (1) ผลสนับสนุนสมมติฐาน 1 ในกลุ่มผู้บริหารที่อาวุโสมาก ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีครูมากและผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ แต่ผลกลับกับสมมติฐาน 1 ในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและประถมศึกษาขนาดใหญ่ ซึ่งผลนี้ต้องขึ้นอยู่กับความเครียดของผู้บริหารด้วย แต่ในการวิจัยนี้วัดสุขภาพจิตของผู้บริหารและพบว่าไม่แตกต่างกัน ในกลุ่มเหมาะสมกับไม่เหมาะสมที่แบ่งย่อยตามประเภทของโรงเรียนและประเภทของผู้บริหารข้างต้นนี้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะใช้แบบวัดสุขภาพจิตที่แตกต่างกัน (2) การประเมินผลโรงเรียนโดยผู้บริหารรายงานกับการได้รางวัลพระราชทานหรือไม่ได้รางวัลนั้นให้ผลคล้ายคลึงกัน และ (3) การใช้ระยะเวลาในการบริหารกับระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันให้ผลสอดคล้องกัน

สมมติฐาน 2 มีเนื้อความว่า "ผู้บริหารโรงเรียนที่มีจิตลักษณะแอลพีซีเหมาะสมกับสภาวะการณ์ของกลุ่ม และมีทัศนคติที่ดีต่องานมาก อยู่ในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงกว่าผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีไม่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ของกลุ่มและมีทัศนคติที่ดีต่องานน้อย นอกจากนั้นผู้บริหารประเภทแรกมีสุขภาพจิตในการทำงานดีกว่าผู้บริหารประเภทหลังด้วย" สมมติฐานนี้ได้กล่าวถึงการมีบทบาทร่วมกันของการมีจิตลักษณะแอลพีซีเหมาะสมกับสภาวะการณ์ของกลุ่มและทัศนคติต่องานที่ดีต่อประสิทธิผลของโรงเรียน และสุขภาพจิตของผู้บริหาร ฉะนั้นการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานนี้

จึงทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสามทาง (ใช้ประเภทของโรงเรียนเป็นตัวแปรอิสระในเชิงควบคุมด้วย) โดยพิจารณาค่าเอฟของปฏิสัมพันธ์ดังจะได้สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสามทางของประสิทธิผลของโรงเรียน ผลปรากฏว่าประสิทธิผลของโรงเรียนแปรปรวนตามปฏิสัมพันธ์สามทางระหว่างความเหมาะสมกับกลุ่ม ทัศนคติต่องาน และประเภทของโรงเรียนอย่างเชื่อมั่นได้เฉพาะในกลุ่มผู้บริหารที่อายุราชการมาก และผู้บริหารที่เป็นผู้บริหารมานานเท่านั้น และเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ตามวิธีการของนิวแมน-คูลส์ ปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีอายุราชการมากหรือเป็นผู้บริหารมานานนั้น หากอยู่ในกลุ่มเหมาะสมและมีทัศนคติที่ดีต่องานมาก โรงเรียนจะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้บริหารที่อยู่ในกลุ่มไม่เหมาะสมและมีทัศนคติที่ดีต่องานน้อย (ตาราง 10 ในภาคผนวก ข) ส่วนผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเน้นเฉพาะในกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุราชการมากเท่านั้นที่พบว่าหากผู้บริหารอยู่ในกลุ่มเหมาะสมและมีทัศนคติที่ดีต่องานมาก โรงเรียนจะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้บริหารที่อยู่ในกลุ่มไม่เหมาะสมและมีทัศนคติที่ดีต่องานน้อย (ตาราง 10 ในภาคผนวก ข) ซึ่งผลนี้สนับสนุนสมมติฐาน 2 นอกจากนี้ไม่พบว่าประสิทธิผลของโรงเรียนแปรปรวนตามปฏิสัมพันธ์ของตัวแปรความเหมาะสมกับกลุ่มและทัศนคติต่องานทั้งในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยทุกกลุ่ม

นอกจากนี้ยังพบอีกว่า ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีต่องานมาก มีประสิทธิผลสูงกว่าผู้บริหารที่มีทัศนคติที่ดีต่องานน้อย ซึ่งผลนี้พบทั้งในกลุ่มและกลุ่มย่อยทุกกลุ่ม (ตาราง 9 ในภาคผนวก ข) ซึ่งผลนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของนักวิจัยหลายท่าน เช่น มิทเชลล์ คักดีชัย นิรุญทวี นพนธ์ สัมมา และจินตนา บิลมาศ (Mitchell. 1982 : 393; คักดีชัย นิรุญทวี. 2532 : 172; นพนธ์ สัมมา. 2523 : 128; จินตนา บิลมาศ และคนอื่น ๆ. 2529 : 163) ซึ่งพบว่าความพอใจในงานก่อให้เกิดความสำเร็จในงาน เพราะเป็นการเพิ่มขวัญกำลังใจและเพิ่มผลผลิตของงาน นอกจากนี้ยังพบอีกว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่อยู่ในกลุ่มไม่เหมาะสมมีคะแนนประสิทธิผลสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่อยู่ในกลุ่มเหมาะสม (ดูตาราง 11 ในภาคผนวก ข) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เจิดหล้า สุนทรวิภาต (2534 : 178) ที่พบว่า หัวหน้าภาควิชาที่เป็นผู้บริหารมานานหรือมีการศึกษาต่ำที่อยู่ในกลุ่มไม่เหมาะสมนั้น มีประสิทธิผลของหัวหน้าสูงกว่าผู้ที่อยู่ในกลุ่มเหมาะสม ส่วนทางด้านประสิทธิผลของกลุ่มนั้นผลการวิจัยของ เจิดหล้า สุนทรวิภาต

นั้นไม่พบความสัมพันธ์ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ลลิตา สุนทรวิภาต (2532 : 67 - 90) และนักวิจัยอีกหลายท่านเช่น ฟีดเลอร์ และการ์เซีย เอพเวอร์ส มิลเลอร์ ไรเบอร์ และโอไรรี (Fiedler and Garcia. 1987 : 18; Evers. 1987 : 4249-A; Miller. 1987 : 795-A; Loyer and O'Reilly. 1985 : 379-A) ซึ่งพบว่าลักษณะของผู้นำและสภาวะการณ์ของกลุ่มต้องมีความเหมาะสมกันกลุ่มจึงจะมีผลงานสูงได้

จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสามทางของสุขภาพจิต ผลปรากฏว่าไม่พบว่าสุขภาพจิตแปรปรวนตามปฏิสัมพันธ์ของตัวแปรความเหมาะสมกับกลุ่มกับทัศนคติต่องาน ความเหมาะสมกับกลุ่มกับประเภทของโรงเรียน ทัศนคติต่องานกับประเภทของโรงเรียน และความเหมาะสมกับกลุ่ม ทัศนคติต่องาน และประเภทของโรงเรียนพร้อมกันแต่ประการใด ซึ่งผลนี้ปรากฏทั้งในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยทุกกลุ่ม ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่อย่างไรก็ตามจากผลการวิจัยนี้พบผลเด่นชัดในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยทุกกลุ่มว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีทัศนคติที่ดีต่องานมากจะมีสุขภาพจิตดีกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีทัศนคติที่ดีต่องานน้อย (ดูตาราง 13 ในภาคผนวก ข) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยที่พบว่า ความพึงพอใจของครูมีความสัมพันธ์ทางลบอย่างสูงกับความเครียด (Kyriacou and Sutchiffe: 1979 : 89 - 96) เฉพาะกลุ่มผู้บริหารที่ได้รับการอบรมมากที่อยู่ในกลุ่มไม่เหมาะสมจะมีสุขภาพจิตดีกว่าผู้บริหารที่ได้รับการอบรมมากที่อยู่ในกลุ่มเหมาะสม (ดูตาราง 13 ในภาคผนวก ข) ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของเชอเมอร์ส และคนอื่น ๆ (Chemers and others. 1985 : 628 - 633; Chemers and others. 1986 : 2 - 9) ซึ่งพบว่าผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีเหมาะสมกับสภาวะการณ์ของกลุ่ม มีความเครียดน้อยกว่าผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีไม่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ของกลุ่ม นอกจากนี้ยังพบอีกว่าในกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุน้อยเป็นผู้บริหารโรงเรียนมานาน และผู้บริหารในโรงเรียนที่มีครูน้อยนั้นพบว่าในทั้ง 3 กลุ่ม ที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจะมีสุขภาพจิตดีกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ดูตาราง 13 ในภาคผนวก ข)

จากผลการวิจัยเพื่อตรวจสอบสมมติฐาน 2 ทำให้ได้ข้อสรุปว่า ความเหมาะสมกับกลุ่ม ทัศนคติต่องาน และประเภทของโรงเรียนไม่มีบทบาทเสริมกันต่อการมีสุขภาพจิตดีหรือไม่ดีของผู้บริหารโรงเรียน แต่ในด้านประสิทธิผลของโรงเรียนนั้นตัวแปรอิสระทั้งสามมีบทบาทเสริมกันเฉพาะ

กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาหรือมัธยมศึกษาที่มีอายุราชการมาก และกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่เป็นผู้บริหารมานานเท่านั้น จึงทำให้สรุปได้ว่าผลการวิจัยนี้สนับสนุนสมมติฐาน 2 บางส่วน และตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนและสุขภาพจิตมากที่สุดคือ ตัวแปรทัศนคติต่องาน ซึ่งพบว่าในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยทุกกลุ่มนั้น ผู้บริหารที่มีทัศนคติที่ดีต่องานมากจะบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิผลสูงและมีสุขภาพจิตดีกว่าผู้บริหารที่มีทัศนคติที่ดีต่องานน้อย

สมมติฐาน 3 มีเนื้อความว่า "ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูง และมีจิตลักษณะแอลพีซีต่ำ เป็นผู้ที่มีความเชื่ออำนาจในตน ลักษณะมุ่งอนาคต ทัศนคติที่ดีต่องาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำและมีจิตลักษณะแอลพีซีสูง" สมมติฐานนี้ได้กล่าวถึงการมีบทบาทร่วมกันของประสิทธิผลของโรงเรียน และจิตลักษณะแอลพีซีที่มีต่อความเชื่ออำนาจในตน ลักษณะมุ่งอนาคต ทัศนคติที่ดีต่องาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการ ฉะนั้นการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานนี้ต้องใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสามทาง (ในที่นี้ใช้โครงสร้างของงานเป็นตัวแปรอิสระในเชิงควบคุมด้วย) โดยพิจารณาค่าเอฟของปฏิสัมพันธ์และจะเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแยกประสิทธิผลของโรงเรียนออกเป็น การได้รับรางวัลพระราชทานกับการประเมินประสิทธิผลในการบริหารงานของตัวผู้บริหารเองตามลำดับดังนี้

ประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้การได้รับรางวัลพระราชทานเป็นเกณฑ์ จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสามทางของความเชื่ออำนาจในตน ผลปรากฏว่าความเชื่ออำนาจในตนแปรปรวนตามปฏิสัมพันธ์ระหว่างการได้รับรางวัลพระราชทานกับจิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำในกลุ่มผู้บริหารโดยรวม กลุ่มผู้บริหารที่อาวุโสมาก (อายุมาก ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ) ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อย (เป็นผู้บริหารหรือบริหารโรงเรียนปัจจุบันมาไม่นาน) และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ดูตาราง 14 ในภาคผนวก ข) และเมื่อนำค่าเฉลี่ยมาทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ตามวิธีการของนิวแมน-คูลส์ ผลปรากฏว่าในทุกกลุ่มที่กล่าวมาข้างต้นนั้น พบว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลพระราชทานที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งงาน มีความเชื่ออำนาจในตนสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลพระราชทานที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งสัมพันธ์ ส่วนในกลุ่มผู้บริหารโดยรวม ผู้บริหารที่อายุมาก ผู้บริหารที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมาไม่นาน

และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา นั้น พบว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลพระราชทานที่มีลักษณะแอลพีบีแบบมุ่งงาน มีความเชื่ออำนาจในตนสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานที่มีจิตลักษณะแอลพีบีแบบมุ่งงาน ซึ่งผลนี้ขัดแย้งกับสมมติฐาน 3 ในส่วนของประสิทธิผลของโรงเรียนซึ่งในที่นี้พบว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลพระราชทานมีความเชื่ออำนาจในตนสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน (ดูตาราง 15 ภาคผนวก ข)

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสามทางของลักษณะมุ่งอนาคต ปรากฏว่าลักษณะมุ่งอนาคตแปรปรวนตามปฏิสัมพันธ์ระหว่างการได้รับรางวัลพระราชทานกับจิตลักษณะแอลพีบีของผู้นำอย่างเชื่อมั่นได้ในกลุ่มผู้บริหารโดยรวม ผู้บริหารที่อาวุโสมาก (อายุมาก อายุราชการมาก) ผู้ที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานาน และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ดูตาราง 19 ในภาคผนวก ข) และเมื่อนำค่าเฉลี่ยมาทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ตามวิธีการทดสอบของนิวแมน-คูลส์ ปรากฏว่าพบความแตกต่างอย่างเชื่อมั่นได้ในกลุ่มผู้บริหารโดยรวม โดยพบว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานที่มีจิตลักษณะแอลพีบีแบบมุ่งงาน มุ่งอนาคตสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลพระราชทานที่มีจิตลักษณะแอลพีบีแบบมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งผลนี้สอดคล้องกับสมมติฐาน 3 ที่ตั้งไว้ (ดูตาราง 20 ในภาคผนวก ข)

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสามทางของทัศนคติต่องาน ปรากฏว่าทัศนคติต่องานแปรปรวนตามปฏิสัมพันธ์ระหว่างการได้รับรางวัลพระราชทานกับจิตลักษณะแอลพีบีของผู้นำอย่างเชื่อมั่นได้ในกลุ่มผู้บริหารที่ได้รับการอบรมน้อย ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ดูตาราง 28 ในภาคผนวก ข) แต่เมื่อนำค่าเฉลี่ยมาทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ตามวิธีการของนิวแมน-คูลส์ แล้วพบความแตกต่างในระดับที่ยอมรับได้เพียงกลุ่มเดียวคือ กลุ่มผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งพบว่าผู้บริหารโรงเรียนพระราชทานที่มีจิตลักษณะแอลพีบีแบบมุ่งสัมพันธ์ มีทัศนคติที่ดีต่องานมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลพระราชทานที่มีจิตลักษณะแอลพีบีแบบมุ่งสัมพันธ์ (ดูตาราง 32 ในภาคผนวก ข) ซึ่งผลนี้ไม่สนับสนุนสมมติฐาน 3

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสามทางของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ปรากฏว่าไม่พบว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์แปรปรวนตามปฏิสัมพันธ์ระหว่างการได้รับรางวัลพระราชทานกับจิตลักษณะแอลพีบีของผู้นำในระดับที่ยอมรับได้แต่อย่างใด (ดูตาราง 35 ในภาคผนวก ข) ซึ่งผลนี้ไม่สอดคล้องกับ

สมมติฐาน 3 ที่ตั้งไว้ แต่ก็พบว่าในกลุ่มผู้ที่เป็นผู้บริหารมานาน ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ นั้นพบว่าผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งงานที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าง่าย มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งสัมพันธ์ที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าง่าย และในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ นั้นพบว่าผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งสัมพันธ์ที่รับรู้โครงสร้างของงานว่ายาก มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งงานที่รับรู้โครงสร้างของงานว่ายาก (ดูตาราง 38 ในภาคผนวก ข) ซึ่งผลนี้กลับกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ในกลุ่มผู้บริหารโดยรวมและผู้บริหารในกลุ่มย่อยทุกกลุ่ม ยกเว้นกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุราชการน้อย เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานาน ได้รับการอบรมมาก ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ พบว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลพระราชทาน (ดูตาราง 37 ในภาคผนวก ข) ซึ่งผลนี้สนับสนุนสมมติฐาน 3 ในบางส่วน

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสามทางของค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการปรากฏว่าไม่พบว่าค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการแปรปรวนตามปฏิสัมพันธ์ระหว่างการได้รับรางวัลพระราชทานกับจิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำในระดับที่ยอมรับได้แต่อย่างใด (ดูตาราง 41 ในภาคผนวก ข) ซึ่งผลนี้ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน 3 ที่ตั้งไว้ แต่กลับพบว่าในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ นั้น ผู้บริหารในโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลพระราชทานที่รับรู้โครงสร้างงานว่าง่าย มีค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าง่าย (ดูตาราง 44 ในภาคผนวก ข) ในกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุน้อยพบว่า ผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งงานที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าง่าย มีค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการสูงกว่าผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งสัมพันธ์ที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าง่าย (ดูตาราง 43 ในภาคผนวก ข) ในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ พบว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลพระราชทานที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งงานและรับรู้โครงสร้างของงานว่าง่าย มีค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนพระราชทานที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งงานและรับรู้โครงสร้างของงานว่าง่าย และเฉพาะกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่า ในหมู่

ผู้บริหารในโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลพระราชทานซึ่งรับรู้โครงสร้างของงานว่าง่ายขึ้น ผู้นำที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งงานมีค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการสูงกว่าผู้บริหารประเภทเดียวกันที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งสัมพันธ์ (ดูตาราง 42 ในภาคผนวก ข)

สรุป จากการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน 3 ที่ใช้การได้รับรางวัลพระราชทานเป็นเกณฑ์ในการวัดประสิทธิผลนั้นสรุปได้ว่า (1) ผู้บริหารโรงเรียนพระราชทานที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งงานจะมุ่งอนาคตสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งสัมพันธ์ (2) ผู้บริหารในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลมีจิตลักษณะ 3 ด้านสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลคือ ลักษณะมุ่งอนาคต แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และทัศนคติต่องาน ส่วนผลที่กลับกันคือ ผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลมีจิตลักษณะ 2 ด้านสูงกว่าโรงเรียนที่ได้รับรางวัลคือความเชื่ออำนาจในตน และค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการซึ่งพบในบางกลุ่มย่อยเท่านั้น และ (3) ผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งงานมีจิตลักษณะ 4 ด้านสูงกว่าผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งสัมพันธ์คือ มุ่งอนาคต ความเชื่ออำนาจในตน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการซึ่ง 2 ตัวหลังนี้พบเฉพาะบางกลุ่มย่อยเท่านั้น

ประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้การประเมินประสิทธิผลในการบริหารงานของตัวผู้บริหารเองเป็นเกณฑ์ จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสามทางของความเชื่ออำนาจในตน ผลปรากฏว่าไม่พบว่าความเชื่ออำนาจในตนแปรปรวนตามปฏิสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของโรงเรียนกับจิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำในระดับที่ยอมรับได้แต่อย่างใด (ดูตาราง 18 ในภาคผนวก ข) ซึ่งผลนี้ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน 3 ที่ตั้งไว้ แต่ก็พบว่าในกลุ่มผู้บริหารโดยรวม ผู้บริหารที่อาวุโสมาก (อายุมาก อายุราชการมาก และดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ) ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อย (เป็นผู้บริหารหรือบริหารโรงเรียนปัจจุบันมาไม่นาน) ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีครูมาก ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนมัธยมศึกษาและผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ นั้น พบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงมีความเชื่ออำนาจในตนสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำ (ดูตาราง 16 ในภาคผนวก ข) ซึ่งผลนี้สนับสนุนสมมติฐาน 3 ในบางส่วน

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสามทางของลักษณะมุ่งอนาคต ปรากฏว่าลักษณะมุ่งอนาคตแปรปรวนตามปฏิสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของโรงเรียนกับจิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำอย่าง

เชื่อมั่นได้เฉพาะในกลุ่มผู้ที่เป็นผู้บริหารมานานเท่านั้น (ดูตาราง 24 ในภาคผนวก ข) และเมื่อนำค่าเฉลี่ยมาทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ตามวิธีการของนิวแมน-คูลส์ ผลปรากฏว่าในกลุ่มผู้ที่เป็นผู้บริหารมานานนั้นพบว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูง ซึ่งมีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งงาน มุ่งอนาคตสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำ ซึ่งมีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งผลนี้สนับสนุนสมมติฐาน 3 (ดูตาราง 27 ในภาคผนวก ข) นอกจากนี้ยังพบว่าทั้งในกลุ่มผู้บริหารโดยรวมและผู้บริหารในกลุ่มย่อยทุกกลุ่มยกเว้นกลุ่มผู้ที่เป็นผู้บริหารมานาน ได้รับการอบรมน้อย ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีครูมาก ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งขนาดเล็กและใหญ่นั้น ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูง จะมุ่งอนาคตสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำ (ดูตาราง 22 ในภาคผนวก ข) ซึ่งผลนี้สนับสนุนสมมติฐาน 3 ในบางส่วน

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสามทางของทัศนคติต่องาน ปรากฏว่าไม่พบว่าทัศนคติต่องานแปรปรวนตามปฏิสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของโรงเรียนกับจิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำในระดับที่ยอมรับได้แต่อย่างใด (ดูตาราง 33 ในภาคผนวก ข) ซึ่งผลนี้ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน 3 ที่ตั้งไว้ แต่ก็พบว่าทั้งในกลุ่มผู้บริหารโดยรวมและกลุ่มย่อยแทบทุกกลุ่มยกเว้นกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ นั้นพบว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงมีทัศนคติที่ดีต่องานมากกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำ (ดูตาราง 33 ในภาคผนวก ข) ซึ่งผลนี้สนับสนุนสมมติฐาน 3 ในบางส่วน นอกจากนี้ยังพบว่าในกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุนั้น ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าอยู่ในระดับปานกลาง มีทัศนคติที่ดีต่องานมากกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำ ที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าอยู่ในระดับปานกลาง (ดูตาราง 34 ในภาคผนวก ข)

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสามทางของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ปรากฏว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์แปรปรวนตามปฏิสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของโรงเรียนกับจิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำอย่างเชื่อมั่นได้ในกลุ่มผู้บริหารที่อาวุโสมาก (อายุมาก ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ) ได้รับการอบรมมาก และผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ (ดูตาราง 22 ในภาคผนวก ข) และเมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ตามวิธีการของนิวแมน-คูลส์ ปรากฏว่าในทุกกลุ่มที่กล่าวมา

ข้างต้นนั้นพบว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงซึ่งมีจิตลักษณะแอลพีบีแบบมุ่งงาน มีแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำ ซึ่งมีจิตลักษณะแอลพีบีแบบมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งผลนี้ สันนิษฐานสมมติฐาน 3 นอกจากนี้ยังพบอีกว่าในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยทุกกลุ่มนั้นผู้บริหารโรงเรียน ที่มีประสิทธิผลสูงมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำ (ดูตาราง 37 ในภาคผนวก ข) ซึ่งผลนี้สันนิษฐานสมมติฐาน 3 ในบางส่วนเช่นกัน

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสามทางของค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการ ปรากฏว่า ไม่พบว่าค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการแปรปรวนตามประสิทธิผลของโรงเรียน จิตลักษณะแอลพีบีของ ผู้นำ โครงสร้างของงาน และปฏิสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 3 พร้อมกันแต่ประการใด (ดูตาราง 45 ในภาคผนวก ข) ซึ่งผลนี้ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน 3 ที่ตั้งไว้

สรุป จากการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน 3 ที่ใช้การรายงานประสิทธิผล ของตัวผู้บริหารเองเป็นเกณฑ์วัดประสิทธิผลนั้นสรุปได้ว่า (1) ผู้บริหารที่รายงานว่าโรงเรียน ของตนมีประสิทธิผลสูงและมีจิตลักษณะแอลพีบีต่ำ มีจิตลักษณะ 2 ด้านสูงกว่าผู้บริหารที่รายงาน ว่าโรงเรียนของตนมีประสิทธิผลต่ำและมีจิตลักษณะแอลพีบีสูงคือลักษณะมุ่งอนาคตในกลุ่มรวมและ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในบางกลุ่มย่อย (2) ผู้บริหารที่รายงานว่าโรงเรียนของตนมีประสิทธิผล สูงนั้น มีจิตลักษณะ 4 ด้านสูงกว่าผู้ที่รายงานว่าโรงเรียนของตนมีประสิทธิผลต่ำคือ ลักษณะมุ่ง อนาคต แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความเชื่ออำนาจในตนและทัศนคติต่องาน

จากผลการวิจัยเพื่อตรวจสอบสมมติฐาน 3 ทำให้ได้ข้อสรุปว่า (1) ผู้บริหารโรงเรียน ประสิทธิผลสูงและมีจิตลักษณะแอลพีบีแบบมุ่งงาน มีจิตลักษณะ 2 ด้านสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียน ประสิทธิผลต่ำ และมีจิตลักษณะแอลพีบีแบบมุ่งสัมพันธ์คือ ลักษณะมุ่งอนาคตในกลุ่มรวมและแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ในบางกลุ่มย่อย แสดงว่าสมมติฐาน 3 ได้รับการสนับสนุน 2 ใน 5 ด้าน (2) ผู้บริหาร ที่รายงานว่าโรงเรียนของตนมีประสิทธิผลสูงนั้นมีจิตลักษณะ 4 ด้านสูงกว่าผู้ที่รายงานว่าโรงเรียน ของตนมีประสิทธิผลต่ำคือ ลักษณะมุ่งอนาคต แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความเชื่ออำนาจในตนและทัศนคติ ต่องาน (3) ส่วนผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับรางวัลมีจิตลักษณะ 3 ด้านสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียน ที่ไม่ได้รับรางวัลคือ มุ่งอนาคต แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และทัศนคติต่องาน ส่วนผลที่กลับกันคือ ผู้บริหาร โรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลมีจิตลักษณะ 2 ด้านสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลคือ ความ

เชื่ออำนาจในตนและค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการซึ่งพบในบางกลุ่มย่อยเท่านั้น และ (4) ส่วนผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีที่มีงานมีจิตลักษณะ 4 ด้านสูงกว่าผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีแบบมุ่งสัมพันธ์คือ มุ่งอนาคต ความเชื่ออำนาจในตน (ในผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่ได้รางวัล) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (ในหมู่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าง่าย) และค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการ (ในผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าง่าย) ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของอาร์แกน (Argan. 1985 : 3320-A) ที่พบว่าการมุ่งอนาคตเกี่ยวข้องกัพฤติกรรมการทำงาน เช่น พฤติกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยการวางแผนระยะยาว การเอาใจใส่ต่องานที่ทำอย่างสม่ำเสมอ พฤติกรรมการให้รางวัลตนเอง และการตั้งเป้าหมายของตนเองเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ นอกจากนี้หัวหน้าที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะทำงานได้ดีกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ (Steers and Spencer. 1977; Winner and Kuhla. 1970) นั่นคือผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงก็จะมีลักษณะมุ่งอนาคตสูงด้วย ส่วนการวิจัยของวิสุทธิราตรี (2532 : 95 - 96) ก็พบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะประสบความสำเร็จในการใช้การศึกษาเพื่อพัฒนาชุมชนมากกว่าผู้ที่ไม่ประสบผลสำเร็จ ในด้านของทัศนคติต่องานนั้นผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของมิทเชลล์ (Mitchell. 1983 : 393) ที่พบว่าความพอใจในงานก่อให้เกิดความสำเร็จในงานเพราะเป็นการเพิ่มขวัญกำลังใจ และเพิ่มผลผลิตของงาน ซึ่งศักดิ์ชัย นิรัญทวี (2533 : 172) ก็พบว่า ครูที่มีทัศนคติที่ดีต่อสภาพงานจะมีพฤติกรรมที่มุ่งกระทำหน้าที่ในงานให้สูงไปด้วย และมีพฤติกรรมการปรับตัวให้สามารถทำงานแปลกใหม่ได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นพณ์ สัมมา (2523 : 128) ซึ่งพบว่าพฤติกรรมการยอมรับนวัตกรรมทางการเกษตรจะมีผลต่อเมื่อเกษตรกรมีทัศนคติที่ดีต่อการยอมรับนวัตกรรม รวมทั้งรู้ว่าหากกระทำตามก็จะประสบความสำเร็จในงาน นอกจากนี้ยังมีการวิจัยภาคสนามและการทดลองในห้องทดลองอีกหลายเรื่องพบว่าหากองค์กรใดมีสมาชิกที่มีทัศนคติทางลบอย่างมากต่อองค์กรจะทำให้เขามีความสนใจที่จะร่วมกิจกรรมขององค์กรน้อย และจะทำให้มีความพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นเหตุผลให้ผลการปฏิบัติงานของคนประเภทนี้ต่ำตามไปด้วย (Porter and Steers. 1973 : 151 - 176; Porter and others. 1976 : 87 - 98; Steers. 1977; Locke and others. 1970 : 135 - 138;

Latham and Yukl. 1975 : 824 - 845) ส่วนทางด้านความเชื่ออำนาจในตนซึ่งจากการวิจัยนี้พบความแตกต่างเฉพาะในกลุ่มผู้บริหารที่ประเมินประสิทธิผลในการทำงานของตนต่างกันเท่านั้น โดยผู้บริหารที่ประเมินผลประสิทธิผลของตนเองอยู่ในกลุ่มสูงจะเป็นผู้ที่มีความเชื่ออำนาจในตนสูงกว่าผู้บริหารที่ประเมินประสิทธิผลของตนเองต่ำ ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิสุทธิ ราษฎร์ (2532 : 133) ที่พบว่าผู้บริหารที่สามารถทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จมาก มีความเชื่ออำนาจในตนสูงกว่าผู้บริหารที่ทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จน้อย ส่วนตัวแปรค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการซึ่งในการวิจัยนี้พบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงและต่ำนั้น มีค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการไม่แตกต่างกันนั้น ทำให้ผลการวิจัยครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ดาวเรือง รัตน์ (2518 : บทคัดย่อ) ที่พบว่างานวิชาการจะชี้ให้เห็นถึงคุณภาพและประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาของหน่วยงานนั้น

ทางด้านตัวแปรจิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำนั้น พบว่า ผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งงานนั้น มีความเชื่ออำนาจในตนสูงกว่าผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งผลนี้พบทั้งในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยอีกหลายกลุ่ม ส่วนด้านลักษณะมุ่งอนาคตนั้นพบเฉพาะกลุ่มผู้บริหารที่อายุน้อยเท่านั้น ปรากฏว่าผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งงานมุ่งอนาคตสูงกว่าผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งสัมพันธ์ ส่วนด้านทัศนคติต่องาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการนั้นปรากฏว่าทั้งผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์มีตัวแปรทั้ง 3 ตัวนี้ไม่แตกต่างกันถึงระดับที่จะยอมรับได้

สรุป สมมติฐาน 3 ได้รับการสนับสนุน 2 ใน 5 ส่วนคือ ส่วนของลักษณะมุ่งอนาคตในกลุ่มรวม และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในบางกลุ่มย่อยเท่านั้น

สมมติฐาน 4 มีเนื้อความว่า "ตัวแปรสองกลุ่มต่อไปนี้คือ กลุ่มแรก ตัวแปร 4 ตัวตามทฤษฎีของพีตเลอร์ และกลุ่มที่ 2 ตัวแปรจิตลักษณะ 6 ตัวแปรร่วมกันทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้มากกว่าตัวแปรจากกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเพียงกลุ่มเดียว" สมมติฐานนี้ได้ทำนายความสัมพันธ์ของตัวแปรตามทฤษฎีของพีตเลอร์ 4 ตัวแปร และตัวแปรจิตลักษณะตามทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรมของ ดวงเดือน พันธุมนาวิน 6 ตัวแปร รวม 10 ตัวแปร ซึ่งได้แก่จิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ โครงสร้างของงาน อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ สุขภาพจิต ความเชื่ออำนาจ

ในต้น มุ่งอนาคต ทิศนคติต่องาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการ กับประสิทธิผลของโรงเรียนซึ่งแบ่งเป็น 2 เกณฑ์คือ การได้รับรางวัลพระราชทาน และการประเมินประสิทธิผลในการบริหารงานโดยตัวผู้บริหารเอง ทั้งนี้เนื่องจากในงานวิจัยนี้ได้ศึกษาทฤษฎี 2 ทฤษฎีคือ ทฤษฎีผู้นำกับประสิทธิผลของกลุ่มซึ่งเป็นของฟีดเลอร์ และทฤษฎีต้นไม้จริยธรรมของ ดวงเดือน พันธุมนาวิน ในการทำนายประสิทธิผลของโรงเรียน ดังนั้นจึงต้องการเปรียบเทียบว่า ทฤษฎีใดจะสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้มากกว่ากัน หรือต้องใช้ทั้ง 2 ทฤษฎีรวมกัน ซึ่งจะเป็นการรวม 2 ทฤษฎี หรือหลัก 2 ประการเข้าไว้ในงานวิจัยเดียว ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐาน 4 ขึ้น และได้มีการเปรียบเทียบค่าความแตกต่างของการทำนายรวมทั้ง 10 ตัวแปรกับตัวแปรจากทฤษฎีของฟีดเลอร์ และตัวแปรจากทฤษฎีต้นไม้จริยธรรมกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่มีเปอร์เซ็นต์การทำนายสูงกว่าปรากฏผลในตาราง 5 (ตัวแปรตามคือการได้รับรางวัลพระราชทาน) และตาราง 10 (ตัวแปรตามคือการประเมินประสิทธิผลในการบริหารงานของตัวผู้บริหารเอง) และเนื่องจากตัวแปรตามที่เป็นการได้รับรางวัลพระราชทานนั้น เป็นตัวแปรที่มีลักษณะเป็นความถี่ (จำนวนโรงเรียน) ดังนั้นในการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้จึงต้องใช้การวิเคราะห์จำแนกประเภทแบบเป็นขั้น (Discriminant Analysis, Stepwise) ส่วนตัวแปรตามที่เป็นการประเมินประสิทธิผลในการบริหารงานของตัวผู้บริหารเองนั้นมีลักษณะเป็นค่าต่อเนื่อง ดังนั้นในการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้จึงต้องใช้การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้น (Multiple Regression Analysis, Stepwise)

จากการเปรียบเทียบเปอร์เซ็นต์การจำแนกรวมของตัวจำแนกรวม 10 ตัวแปร กับตัวจำแนกในทฤษฎีของฟีดเลอร์ 4 ตัวแปร หรือตัวจำแนกในทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม 6 ตัวแปร กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่มีค่าอำนาจจำแนกสูงกว่า ผลปรากฏว่าตัวจำแนก 10 ตัวแปร ให้ค่าอำนาจจำแนกมากกว่ากลุ่มตัวแปรกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเพียงกลุ่มเดียวในระดับที่ยอมรับได้คือเท่ากับหรือมากกว่า 5% ขึ้นไป เฉพาะในกลุ่มผู้บริหารที่ได้รับการอบรมมากและกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่เท่านั้น (ดูตาราง 5) ซึ่งแสดงว่าในกลุ่มย่อยอื่น ๆ นอกเหนือจากที่กล่าวมานั้นนั้นใช้เพียงตัวจำแนกในทฤษฎีของฟีดเลอร์ 4 ตัวแปร หรือตัวจำแนกในทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม 6 ตัวแปรก็มีอำนาจจำแนกไม่แตกต่างจากการใช้ ตัวจำแนกของทั้ง 2 ทฤษฎีรวมกันแต่อย่างใด ซึ่งผลนี้สนับสนุนสมมติฐาน 4 เฉพาะในกลุ่มผู้บริหารที่ได้รับการอบรมมาก และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่เท่านั้น

เมื่อเปรียบเทียบเปอร์เซ็นต์การทำนายรวมของตัวทำนายรวม 10 ตัวแปรกับตัวทำนายในทฤษฎีของฟิตเลอร์ 4 ตัวแปร หรือตัวทำนายในทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม 6 ตัวแปร กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่มีเปอร์เซ็นต์ทำนายสูงกว่า ผลปรากฏว่าตัวทำนาย 10 ตัวแปรสามารถทำนายประสิทธิภาพของโรงเรียนได้มากกว่าการใช้ตัวแปรทำนายจากกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเพียงกลุ่มเดียวในระดับที่ยอมรับได้คือ เท่ากับหรือมากกว่า 5% ขึ้นไป ในกลุ่มรวม และกลุ่มย่อยทุกกลุ่ม ยกเว้นในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กเท่านั้น ที่พบว่าใช้เพียงตัวทำนายจากทฤษฎีต้นไม้จริยธรรมเพียงกลุ่มเดียว ก็ได้ผลไม่ต่างจากการใช้ตัวทำนายจากทั้ง 2 ทฤษฎีรวมกันแต่อย่างใด (ดูตาราง 10) ซึ่งผลนี้สนับสนุนสมมติฐาน 4 ทั้งในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยทุกกลุ่ม ยกเว้นกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

สรุป สมมติฐาน 4 ได้รับการสนับสนุนมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อใช้การประเมินประสิทธิภาพของผู้บริหารเองเป็นเกณฑ์ในการวัดประสิทธิภาพ

สมมติฐาน 5 มีเนื้อความว่า "เรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่มีสภาวะการณ์ที่ง่ายต่อการปกครองมากกว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก และโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ ส่วนโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีสภาวะการณ์ที่ง่ายต่อการปกครองที่สุด" สมมติฐานนี้ได้กล่าวถึงการมีบทบาทร่วมกันของประเภทและขนาดของโรงเรียนที่มีต่อการรับรู้สภาวะการณ์ของกลุ่มผู้บริหารตามทฤษฎีของฟิตเลอร์ ฉะนั้นการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานนี้จึงต้องใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทางโดยพิจารณาค่าเอฟของปฏิสัมพันธ์

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทางของการรับรู้สภาวะการณ์ของกลุ่มปรากฏว่า การรับรู้สภาวะการณ์ของกลุ่มแปรปรวนตามปฏิสัมพันธ์ของตัวแปรประเภทและขนาดของโรงเรียน เฉพาะในกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุราชการมาก และผู้ที่เป็นผู้บริหารมานานเท่านั้น และเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยตามวิธีการของนิวแมน-คูลส์ ผลปรากฏว่าเฉพาะกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุราชการมากเท่านั้นที่รายงานว่า โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่มีสภาวะการณ์ที่ง่ายต่อการปกครองมากกว่าโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ส่วนมัธยมศึกษาทั้งขนาดใหญ่และเล็กไม่แตกต่างจากโรงเรียนประถมศึกษาทั้ง 2 ขนาด (ดูตาราง 48 ในภาคผนวก ข) ซึ่งผลวิจัยนี้กลับกับสมมติฐาน 5 ในส่วนที่ว่าโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีสภาวะการณ์ที่ง่ายต่อการปกครองที่สุด ทั้งนี้เพราะ

จากตาราง 49 ในภาคผนวก ข จะพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ และการรับรู้โครงสร้างของงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่มีมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จึงทำให้รับรู้สภาวะการณ์ของกลุ่มงานว่าอยู่ในระดับที่ง่ายต่อการปกครองมากกว่าโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก นอกจากนี้ยังพบอีกว่าในกลุ่มผู้บริหารโดยรวมและผู้บริหารในโรงเรียนที่มีครูน้อยนั้น โรงเรียนขนาดใหญ่มีสภาวะการณ์ที่ง่ายต่อการปกครองมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก (ดูตาราง 47 ในภาคผนวก ข) ซึ่งผลนี้กลับกับสมมติฐาน 5 ที่ตั้งไว้ในบางส่วน ทั้งนี้เพราะจากตาราง 40 ในภาคผนวก ข แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารในโรงเรียนขนาดใหญ่ นั้นรับรู้โครงสร้างของงานว่ามีความยากน้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก จึงทำให้รับรู้สภาวะการณ์ของกลุ่มว่าอยู่ในระดับที่ง่ายต่อการปกครองมากกว่าผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนในกลุ่มผู้บริหารที่อาวุโสมาก (อายุมาก ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ) ผู้ที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมาไม่นาน และผู้บริหารในโรงเรียนที่มีครูมากนั้น พบว่าโรงเรียนประถมศึกษาที่มีสภาวะการณ์ที่ง่ายต่อการปกครองมากกว่าโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งผลนี้สอดคล้องกับสมมติฐาน 5 (ดูตาราง 47 ในภาคผนวก ข)

ฉะนั้นจึงกล่าวสรุปได้ว่า สมมติฐาน 5 ได้รับการสนับสนุนเฉพาะบางกลุ่มย่อยและในบางส่วนเท่านั้น คือในกลุ่มผู้บริหารที่อาวุโสมาก (อายุมาก ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ) ผู้ที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมาไม่นาน และผู้บริหารในโรงเรียนที่มีครูมาก ที่พบว่าโรงเรียนประถมศึกษาที่มีสภาวะการณ์ที่ง่ายต่อการปกครองมากกว่าโรงเรียนมัธยมศึกษา ส่วนผลที่กลับกับสมมติฐาน 5 ในบางส่วนคือผลที่พบในกลุ่มผู้บริหารโดยรวม และผู้บริหารในโรงเรียนที่มีครูน้อยที่พบว่าโรงเรียนขนาดใหญ่มีสภาวะการณ์ที่ง่ายต่อการปกครองมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็กเฉพาะในกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุราชการมาก พบว่า โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่มีสภาวะการณ์ที่ง่ายต่อการปกครองมากกว่าโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ดังนั้นข้อมูลที่ได้ในส่วนนี้จึงมีผลกลับกับสมมติฐาน 5 มากกว่าจะสนับสนุนสมมติฐาน 5

จากการตรวจสอบสมมติฐานทั้ง 5 ข้อดังกล่าวไปแล้ว สรุปได้ว่า ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานอย่างชัดเจน 1 ข้อคือ ข้อ 4 สนับสนุนสมมติฐานบางส่วน 3 ข้อคือข้อ 1, 2 และ 3 ไม่สนับสนุนสมมติฐาน 1 ข้อ คือข้อ 5

ความสำคัญของตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรมที่มีต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

ตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรมซึ่งเป็นตัวแปรที่แสดงถึงลักษณะทางจิตใจของบุคคล ในงานวิจัยนี้ ประกอบด้วย 6 ตัวแปรคือ (1) สุขภาพจิต (2) ความเชื่ออำนาจในตน (3) มุ่งอนาคต (4) ทักษะคิดต่องาน (5) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และ (6) ค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการ ตัวแปรจิตลักษณะทั้ง 6 ด้านนี้มีในบุคคลไม่เท่าเทียมกัน และในการวิจัยนี้ได้ศึกษาถึงการส่งผลต่อเนื่องไปยังประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียนซึ่งแบ่งเป็นการได้รับรางวัลพระราชทานและการประเมินประสิทธิผลในการบริหารงานของตัวผู้บริหารเอง โดยจะกล่าวถึงผลรวมและผลร้อยละแยกทีละจิตลักษณะตามลำดับปริมาณความสัมพันธ์ที่พบในงานวิจัยจากมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้

ตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรม สามารถจำแนกการได้รับรางวัลพระราชทานได้ 63% ในกลุ่มรวม และทำนายได้ 53-77% ใน 22 กลุ่มย่อย โดยทำนายได้สูงสุด 77% ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กต่ำสุด 53 % ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก โดยมีตัวทำนายสำคัญคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ลักษณะมุ่งอนาคต ความเชื่ออำนาจในตน และทักษะคิดต่องาน (ดูตาราง 3) ทางด้านประสิทธิผลที่ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ประเมินตนเองนั้นปรากฏว่าตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรมสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้ 37% ในกลุ่มรวมและทำนายได้ 27-53% ใน 22 กลุ่มย่อย โดยทำนายได้สูงสุด 53% ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก และทำนายได้ต่ำสุด 27% ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีตัวทำนายสำคัญคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทักษะคิดต่องาน และมุ่งอนาคต ตามลำดับ (ดูตาราง 8)

การเสนอผลโดยละเอียดแต่ละตัวจะยึดเอาผลที่ได้จากการประเมินตนเองของผู้บริหารเป็นหลัก ดังนั้นจะเสนอผลของจิตลักษณะตามลำดับดังนี้คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทักษะคิดต่องาน ลักษณะมุ่งอนาคต ความเชื่ออำนาจในตน สุขภาพจิต และค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการ

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นตัวแปรที่วัดความเพียรพยายามที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและความล้มเหลว รู้จักกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมกับความสามารถของตนเอง อดทนทำงานที่ยากได้เป็นเวลานาน และชอบเลือกเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถเป็นอันดับแรก แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นตัวแปรที่มีความสำคัญต่อการทำนายการได้รับหรือไม่ได้รับรางวัล

พระราชทาน และประสิทธิผลของโรงเรียน คือ (1) สามารถทำนายการได้รับหรือไม่ได้รับรางวัลพระราชทานทั้งในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยทั้ง 21 กลุ่ม จาก 22 กลุ่มย่อย และให้ค่าจำแนกสูงสุดในกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์มาก (ดำรงตำแหน่งผู้บริหารและผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานาน) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กซึ่งใช้เพียงแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เพียงตัวเดียวก็สามารถจำแนกการได้รับรางวัลพระราชทานของโรงเรียนได้ ดูตาราง 3 (2) สามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้ ทั้งในกลุ่มรวมได้ 28% ($r = .53$) และกลุ่มย่อยทั้ง 22 กลุ่ม โดยทำนายได้สูงสุด 41% ในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (ค่า $r = .64$) (ดูตาราง 8)

นอกจากนี้ยังพบอีกว่า ผู้บริหารในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่ไม่ได้รางวัล (ดูตาราง 37 ในภาคผนวก ข) และผู้บริหารที่รายงานว่าโรงเรียนของตนเองมีประสิทธิผลสูงมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าผู้บริหารที่รายงานว่าโรงเรียนของตนเองมีประสิทธิผลต่ำ (ดูตาราง 37 ในภาคผนวก ข) ผลนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิสุทธิ์ราตรี (2532 : 95 - 96) ที่ว่าโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการใช้การศึกษาเพื่อพัฒนาชุมชนนั้นมีผู้บริหารที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่ไม่ประสบผลสำเร็จ และงานวิจัยของนักวิจัยชาวต่างประเทศที่พบว่า หัวหน้าที่ทำงานได้มีประสิทธิผลสูงนั้น เป็นคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ (Steers and Spencer. 1977; Winner and Kukla. 1970)

สรุป (1) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงจะมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำ (2) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้สูงสุด ไม่ว่าจะเป็นประสิทธิผลที่ประเมินโดยตัวผู้บริหารเองและด้านการได้รับรางวัลพระราชทาน (3) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้สูงในกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์มาก ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ (เมื่อใช้การได้รางวัลเป็นเกณฑ์วัดประสิทธิผล) และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (เมื่อใช้การประเมินผลของตัวผู้บริหารเองเป็นเกณฑ์)

ทัศนคติต่องาน เป็นตัวแปรที่วัดการมองเห็นประโยชน์มากถึงน้อย โทษมากถึงน้อย หรือ ความพอใจในด้านที่มีประโยชน์ของงานมากถึงน้อย ความไม่พอใจในด้านที่มีผลเสียของงานมากถึงน้อย หรือความพร้อมที่จะช่วยงานของโรงเรียนมากจนถึงน้อยนั่นเอง ทัศนคติต่องานเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญต่อการทำนายการได้รับหรือไม่ได้รับรางวัลพระราชทานและประสิทธิผลของโรงเรียน คือ (1) สามารถทำนายการได้รับรางวัลพระราชทานในกลุ่มรวมได้เป็นอันดับที่สี่ในกลุ่มผู้บริหาร โดยรวม ส่วนในกลุ่มย่อยนั้นทำนายได้ 6 กลุ่ม 22 กลุ่มย่อย และได้ค่าอำนาจจำแนกสูงสุดในกลุ่มผู้บริหารที่ได้รับการอบรมมาก ($r = .79$) (ดูตาราง 3) (2) สามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้เป็นอันดับสองในกลุ่มรวมได้ 23% ($r = .48$) โดยทำนายได้ถึง 18 กลุ่มจาก 22 กลุ่มย่อย โดยทำนายได้สูงสุด 40% ในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (ค่า $r = .63$) (ดูตาราง 8)

นอกจากนี้ยังพบอีกว่า ผู้บริหารในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานมีทัศนคติต่องานดีมากกว่าผู้บริหารในโรงเรียนไม่ได้รับรางวัล (ดูตาราง 9 ในภาคผนวก ข) และผู้บริหารที่รายงานว่าการเรียนของตนมีประสิทธิผลสูงมีทัศนคติที่ดีต่องานมากกว่าผู้บริหารที่รายงานว่าการเรียนของตนมีประสิทธิผลต่ำ (ดูตาราง 9 ในภาคผนวก ข) ซึ่งผลนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของนักวิจัยชาวต่างประเทศที่ว่า หากองค์กรใดมีสมาชิกที่มีทัศนคติทางลบอย่างมากต่อองค์กรจะทำให้เขามีความสนใจที่จะร่วมกิจกรรมขององค์กรน้อย และจะมีความพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นเหตุให้ผลการปฏิบัติงานของคนประเภทนี้ต่ำตามไปด้วย (Porter and Steers. 1973 : 151 - 176; Porter and others. 1976 : 87 - 96; Steers. 1977; Locke and others. 1970 : 135 - 158; Latham and Yukl. 1975 : 824 - 845)

สรุป (1) ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงจะมีทัศนคติที่ดีต่องานมากกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำ (2) ทัศนคติต่องานสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้ทั้งเกณฑ์ที่ได้จากการที่ผู้บริหารประเมินตนเอง และการได้รับรางวัลพระราชทาน (3) ทัศนคติต่องานทำนายการได้รับรางวัลพระราชทานได้สูงในกลุ่มผู้บริหารที่ได้รับการอบรมมากและทำนายการรายงานประสิทธิผลได้สูงในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

ลักษณะมุงอนาคต เป็นตัวแปรที่วัดปริมาณของการที่ผู้บริหารจะเห็นความสำคัญของสิ่งที่จะเกิดกับตนและสังคมในอนาคต สามารถคาดการณ์ไกล และมีนิสัยในการบังคับตนเองให้อดได้รอได้ หรือเลือกที่จะไม่รับประโยชน์เล็กน้อยในทันที แต่จะรอรับผลประโยชน์ที่ยิ่งใหญ่หรือสำคัญกว่าที่จะตามมาภายหลัง ลักษณะมุงอนาคตเป็นตัวทำนายสำคัญในการทำนายการได้รางวัลพระราชทานมากกว่าการรายงานประสิทธิผลของตัวผู้บริหารเองคือ เป็นตัวทำนายอันดับ 2 ในการได้รางวัลพระราชทานแต่เป็นตัวทำนายอันดับ 3 ของการประเมินประสิทธิผลของตัวผู้บริหารเอง คือ

(1) สามารถทำนายการได้รับรางวัลพระราชทานในกลุ่มรวม และกลุ่มย่อย 10 กลุ่มจาก 22 กลุ่ม โดยทำนายได้สูงสุดในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งใช้เพียงลักษณะมุงอนาคตเพียงตัวเดียวก็ทำนายการได้รางวัลพระราชทานได้ (ดูตาราง 3) (2) สามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้ 12% ($r = .35$) และทำนายได้ 11 กลุ่มจาก 22 กลุ่มย่อย โดยทำนายได้สูงสุด 29% ในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ($r = .54$) (ดูตาราง 8)

นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่ได้รางวัลพระราชทานมุงอนาคตสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่ไม่ได้รางวัล (ดูตาราง 22 ในภาคผนวก ข) และผู้บริหารที่รายงานว่าการเรียนของตนมีประสิทธิผลสูง มุงอนาคตสูงกว่าผู้บริหารที่รายงานว่าการเรียนของตนมีประสิทธิผลต่ำ (ดูตาราง 22 ในภาคผนวก ข)

สรุป (1) ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูง มุงอนาคตสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำ (2) ลักษณะมุงอนาคตสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้ทั้งเกณฑ์ที่ได้จากการที่ผู้บริหารเป็นผู้ประเมินตนเองและการได้รางวัลพระราชทาน (3) ลักษณะมุงอนาคตทำนายการได้รับรางวัลพระราชทานได้สูงในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก และทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้สูงในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

ความเชื่ออำนาจในตน เป็นตัวแปรที่วัดปริมาณความตระหนักว่าสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดกับตนไม่ว่าจะเป็นสิ่งดีหรือไม่ดีนั้น เป็นผลมาจากการกระทำของตนเองแทบทั้งสิ้น ฉะนั้นบุคคลเหล่านี้จะมีความมั่นใจว่าตนสามารถจะคาดการณ์ว่าสิ่งใดจะเกิดกับตนได้อย่างแม่นยำพอควร และเชื่อว่าตนสามารถที่จะทำให้เกิดผลตามที่ตนต้องการได้ด้วย ตรงข้ามกับผู้ที่เชื่ออำนาจภายนอกตนซึ่งคิดว่า

สิ่งที่เกิดกับตนนั้นเป็นเพราะโชคเคราะห์ ความบังเอิญหรือเกิดจากการกระทำของผู้อื่นมากกว่าที่จะเป็นผลมาจากการกระทำของตน ฉะนั้นเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นก็มักจะรู้สึกท้อแท้และเพิกเฉย ความเชื่ออำนาจในตนสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้คือ (1) สามารถทำนายการได้รับรางวัลพระราชทานในกลุ่มรวมได้เป็นอันดับสอง และกลุ่มย่อย 10 กลุ่มจาก 22 กลุ่มย่อย โดยทำนายได้สูงสุดในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ($r = .81$) และเป็นที่น่าสังเกตว่าความเชื่ออำนาจในตนมีความสัมพันธ์ทางลบกับการได้รับรางวัลพระราชทานในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยทุกกลุ่ม ยกเว้นกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ที่พบความสัมพันธ์ในทางบวก (ดูตาราง 3) (2) ความเชื่ออำนาจในตนเป็นตัวทำนายที่สำคัญต่อการทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนเฉพาะในกลุ่มย่อย 8 กลุ่มจาก 22 กลุ่มเท่านั้น โดยทำนายได้สูง 14% ($r = .38$) (ดูตาราง 8) และความเชื่ออำนาจในตนนี้จะสัมพันธ์ทางบวกกับการรายงานประสิทธิผลของผู้บริหาร

นอกจากนี้ยังพบอีกว่าผู้บริหารที่รายงานว่าโรงเรียนของตนมีประสิทธิผลสูงมีความเชื่ออำนาจในตนสูงกว่าผู้ที่รายงานว่าโรงเรียนของตนมีประสิทธิผลต่ำ (ดูตาราง 16 ในภาคผนวก ข) ซึ่งผลนี้สอดคล้องกับการวิจัยของ วิสุทธิ ราตรี (2532 : 133) ที่พบว่า ผู้บริหารที่สามารถทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จมาก มีความเชื่ออำนาจในตนสูงกว่าผู้ที่ประสบผลสำเร็จน้อย ส่วนในการวิจัยของ นาด พันธมนาวิน (1985 : 107) ซึ่งได้ศึกษาหัวหน้ากลุ่มเกษตรกรปลูกข้าว 80 คน 40 คนมาจากกลุ่มที่ได้รับการประเมินว่ามีประสิทธิผลสูง อีก 40 คนได้รับการประเมินว่ามีประสิทธิผลของกลุ่มต่ำ พบว่าความเชื่ออำนาจในตนของหัวหน้ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของกลุ่มมาก ($r = .56$) กลุ่มที่มีประสิทธิผลสูงมีหัวหน้าที่มีความเชื่ออำนาจในตนสูง นอกจากนี้ยังพบอีกว่าความเชื่ออำนาจในตนเป็นจิตลักษณะตัวเดียวที่เข้าสู่สมการทำนายประสิทธิผลของกลุ่ม และจิตลักษณะที่ไม่เข้าสู่สมการทำนายเลยคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

สรุป (1) ผู้บริหารโรงเรียนที่รายงานว่าโรงเรียนของตนมีประสิทธิผลสูง มีความเชื่ออำนาจในตนสูงกว่าผู้ที่รายงานว่าโรงเรียนของตนมีประสิทธิผลต่ำ (2) ความเชื่ออำนาจในตนสัมพันธ์กับการได้รับรางวัลพระราชทานในทางลบในขณะที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในทางบวก นั้นแสดงว่าเกณฑ์ประเมินประสิทธิผลที่รายงานโดยตัวผู้บริหารเองกับเกณฑ์ที่ใช้จาก

ภายนอก (การได้รางวัลพระราชทาน) อาจไม่ตรงกัน โดยเฉพาะในกลุ่มผู้บริหารที่มีความเชื่อ
อำนาจในตนสูง (3) ความเชื่ออำนาจในตนทำนายการได้รางวัลพระราชทานและการรายงาน
ประสิทธิผลของตัวผู้บริหารเองได้สูงในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่

สุขภาพจิต หมายถึงความวิตกกังวล ความไม่สบายกายไม่สบายใจในการทำงานและ
ปริมาณการเกิด ซึ่งตัวแปรนี้สามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้เฉพาะในกลุ่มย่อยเท่านั้น
คือ สามารถทำนายการได้รางวัลพระราชทานได้เฉพาะในกลุ่มผู้บริหารที่ได้รับการอบรมมาก
($r = .54$) (ดูตาราง 3) และทำนายการรายงานประสิทธิผลของตัวผู้บริหารเองได้เฉพาะ
กลุ่มผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารมานานซึ่งทำนายได้ 5% ($r = -.23$) (ดูตาราง 8)

ตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรมที่มีความสำคัญน้อยสุดคือ ค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการ
ซึ่งวัดจากปริมาณการให้ความสำคัญมากถึงน้อยแก่งานด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่ง
ตัวแปรนี้สามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้เฉพาะในกลุ่มย่อยเท่านั้น คือสามารถทำนาย
การได้รางวัลพระราชทานได้เฉพาะกลุ่มผู้บริหารที่ได้รับการอบรมน้อยเท่านั้น ($r = -.37$)
(ดูตาราง 3) และทำนายการรายงานประสิทธิผลของโรงเรียนได้เฉพาะกลุ่มผู้บริหารที่ได้รับการ
อบรมมากและผู้บริหารในโรงเรียนที่มีครูหรือนักเรียนมาก โดยมีเปอร์เซ็นต์การทำนาย 10%,
4% และ 4% (ค่า $r = .31, .21$ และ $.19$) ตามลำดับ (ดูตาราง 3)

นอกจากนี้ยังพบอีกว่า ผู้บริหารที่มีทัศนคติที่ดีต่องานมากจะมีสุขภาพจิตดีกว่าผู้บริหารที่มี
ทัศนคติที่ดีต่องานน้อย (ดูตาราง 13 ในภาคผนวก ข)

สรุป (1) ตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรมทั้ง 6 ตัวสามารถร่วมกันทำนายการได้รางวัล
พระราชทานหรือการรายงานประสิทธิผลของตัวผู้บริหารเองได้สูง โดยการได้รางวัลพระราชทาน
นั้นมีตัวทำนายที่สำคัญคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ลักษณะมุ่งอนาคต ความเชื่ออำนาจในตนและทัศนคติ
ต่องาน ส่วนทางด้านการรายงานประสิทธิผลของตนเองนั้นมีตัวทำนายสำคัญคือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
ทัศนคติต่องานและมุ่งอนาคตตามลำดับ (2) ผู้บริหารโรงเรียนประสิทธิผลสูงมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
ทัศนคติต่องาน มุ่งอนาคต และความเชื่ออำนาจในตนสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำ

ความสำคัญของตัวแปรในทฤษฎีฟีดเลอร์ที่มีต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

ฟีดเลอร์ได้วิจัยเพื่อศึกษาลักษณะงานของหัวหน้าในกลุ่มงานประเภทต่าง ๆ มาเกือบ 30 ปีแล้ว เพื่อที่จะให้ทราบว่าหัวหน้าประเภทใดจะทำให้กลุ่มงานมีผลงานมากที่สุด ฟีดเลอร์และลูกศิษย์ของท่าน (รวมทั้งศาสตราจารย์ ดร.ดวงเดือน พันธุมนาวิน ซึ่งเป็นประธานควบคุมปริมาณนิพนธ์เล่มนี้ด้วย) ได้ทำการค้นคว้าวิจัยไว้มากมาย จนถึงปัจจุบันนี้มีผลงานวิจัยในต่างประเทศเกี่ยวกับทฤษฎีนี้กว่า 400 เรื่องแล้ว ที่ฟีดเลอร์และคณะได้ศึกษาหัวหน้าในกลุ่มประเภทต่าง ๆ ทั้งกลุ่มที่อยู่ในระบบ เช่น กลุ่มทหารในเครื่องบินทิ้งระเบิด กลุ่มทหารในรถถัง กลุ่มที่อยู่ในสถานศึกษา เช่น โรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา กลุ่มช่างประเภทต่าง ๆ เช่น กลุ่มช่างรางวัดที่ดิน ช่างสำรวจ กลุ่มงานธุรกิจอุตสาหกรรม เช่น กลุ่มคนงานในงานเป่าแก้ว กลุ่มคนงานในโรงงานถลุงเหล็ก กลุ่มคนงานในฝ่ายต่างๆ ของร้านซูเปอร์มาร์เก็ต ตลอดจนกลุ่มที่ไม่เป็นทางการมากนัก เช่น ทีมรักบี้ ทีมฟุตบอล เป็นต้น นอกจากนั้นยังศึกษากลุ่มที่สร้างใหม่ในห้องปฏิบัติการทางจิตวิทยาสังคม อีกด้วย แต่การนำเอาทฤษฎีจากต่างประเทศมาใช้นั้นจะต้องมีการตรวจสอบโดยทำการวิจัยในประเทศไทยก่อน เพื่อให้ทราบว่าทฤษฎีนี้ได้รับการสนับสนุนจากปรากฏการณ์ในประเทศไทยเพียงไร เพราะลักษณะนิสัยของคนไทยและวัฒนธรรมไทยอาจมีส่วนทำให้ไม่เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของทฤษฎีบางทฤษฎี ทั้งนี้เพื่อที่จะนำทฤษฎีนี้มาใช้อย่างมั่นใจได้ การวิจัยในประเทศไทยที่ใช้ทฤษฎีของฟีดเลอร์ที่เกี่ยวกับประสิทธิผลของหัวหน้านั้นได้เริ่มมาตั้งแต่ พ.ศ. 2518 โดยในระยะแรกนั้นนักวิจัยไทยได้นำแบบวัดแอลพีธีจากทฤษฎีของฟีดเลอร์มาใช้วัดนักเรียนวัยรุ่น (ไวรัช เจริญบรรจง. 2518) และผู้บริหารในหน่วยงานราชการไทย. (เขียน แสงหนุ่ม. 2518) แต่ยังไม่ได้นำส่วนอื่น ๆ ของทฤษฎีนี้มาใช้อย่างเต็มรูป หลังจากการวิจัย 2 เรื่องแรก 10 ปี จึงได้มีการนำเอาทฤษฎีฟีดเลอร์มาใช้อย่างเต็มรูป โดยมีการวิจัยหัวหน้าหน่วยราชการ (ลลิตา สุนทรวิภาต. 2531) หัวหน้าฝ่ายบริหารเอกชน 122 หน่วย (Sorod. 1991) การวิจัยหัวหน้ากลุ่มเกษตรกรในภาคกลาง 80 กลุ่ม (Nath Bhanthumhavin. 1985) หัวหน้าภาควิชาและหัวหน้าคณะวิชาในมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยครู 220 หน่วย (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. 2532; เจิตหล้า สุนทรวิภาต. 2534) และในการวิจัยครั้งนี้ได้ทำการศึกษาและมัธยมศึกษา 240

โรงเรียน โดยดวงเดือน พันธมนาวิน (2534) ได้ประมวลผลการวิจัยเหล่านี้ไว้แล้ว และนำเสนอข้อค้นพบที่สำคัญของการวิจัยเหล่านี้หลายประเด็นที่สามารถนำไปสู่การประยุกต์เพื่อพัฒนาประสิทธิผลของกลุ่มในสังคมไทยอย่างชัดเจนด้วย โดยในการวิจัยนี้ได้นำเสนอประเด็นบางข้อของดวงเดือน พันธมนาวิน (2534) มาเป็นหลักในการกำหนดหัวข้อเพื่อการอภิปรายผลดังต่อไปนี้

คำถามข้อที่หนึ่ง หัวหน้าหน่วยงานโรงเรียนประถมศึกษา มัธยมศึกษาและในสังคมไทย มีจิตลักษณะแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ในสัดส่วนอย่างไร และจิตลักษณะนี้เกี่ยวข้องกับจิตลักษณะอื่น ๆ ของหัวหน้าและของกลุ่มอย่างไรบ้าง

ทางวิชาการจำแนกผู้นำออกเป็นหลายประเภทในหลายมิติ ตั้งแต่การจำแนกผู้นำเป็นแบบอัตตาธิปไตย และแบบประชาธิปไตย แบบแต่งตั้งและแบบเลือกตั้ง แบบหมุนเวียนและแบบไม่หมุนเวียนแล้ว ยังมีการจำแนกผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ตามจิตลักษณะของผู้นำอีกด้วย โดยพิตเลอร์พบว่ามนุษย์เรามีบุคลิกภาพอยู่ประการหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติต่าง ๆ เมื่อเขาเป็นหัวหน้ากลุ่มงาน บุคลิกภาพซึ่งเป็นจิตลักษณะของบุคคลนี้อาจวัดได้ด้วยแบบวัดแอลพีซีดังได้กล่าวมาแล้วว่าแบบวัดนี้มีเกณฑ์แบ่งคนที่ได้คะแนนต่ำ (จาก 18 ถึง 63 คะแนน) เป็นคนที่เรียกได้ว่าพวกมุ่งงาน ส่วนคนที่ได้คะแนนสูงจากแบบวัดแอลพีซีนี้ (จาก 73 ถึง 144 คะแนน) เรียกว่าพวกมุ่งสัมพันธ์

พวกมุ่งงานจะเป็นผู้ที่เห็นความสำคัญของการทำงานให้สำเร็จเป็นอย่างมาก ถ้าใครมาทำงานด้วยแล้วทำให้งานนั้นล้มเหลว พวกมุ่งงานจะเห็นว่าผู้ร่วมงานดังกล่าวเป็นคนไม่ดีไม่น่าคบหาไม่เป็นมิตร ไม่ให้ความร่วมมือ และเป็นศัตรู พวกมุ่งงานจะเข้มงวดกับลูกน้องเฉพาะในกรณีทีกลุ่มมีที่ท้าวจะไม่ได้อำนาจ แต่ถากลุ่มกำลังดำเนินไปด้วยดี งานดีแล้ว หัวหน้ามุ่งงาน จะมีปฏิริยาที่ต่างไปจากเดิม เขากลับให้ความสนใจความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมากขึ้นแทนการเข้มงวดเร่งรัดเอางานจากลูกน้อง

พวกมุ่งสัมพันธ์จะเป็นผู้ที่เห็นความสำคัญของการมีความสัมพันธ์อันดีกับลูกน้อง ถ้าให้เลือกระหว่างความสำเร็จของงานกับความสัมพันธ์อันดีกับลูกน้อง พวกมุ่งสัมพันธ์จะเลือกสร้างเสริมความสัมพันธ์ในกลุ่มก่อนจนในบางกรณีจะทำให้ผลงานของกลุ่มตกต่ำ แต่ในกรณีที่กลุ่มมีความสัมพันธ์

กันคืออยู่แล้ว หัวหน้ามุ่งสัมพันธ์ก็จะไปเน้นทางด้านงานต่อไป (Fiedler and Garcia. 1987 : 69 -79)

จะเห็นได้ว่าคะแนนจากแบบวัดแอลพีบีแสดงถึงแรงจูงใจในการทำงานและบุคลิกภาพของหัวหน้า โดยพฤติกรรมของหัวหน้าในกลุ่มงานจะเปลี่ยนแปลงไปตามความสำคัญของสถานการณ์ของกลุ่ม โดยพฤติกรรมของหัวหน้าทั้งสองประเภทจะไม่ขึ้นอยู่กับจิตลักษณะของหัวหน้าเท่านั้น แต่จะต้องขึ้นอยู่กับสถานการณ์ประกอบด้วย โดยที่หัวหน้าแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ถ้าอยู่ในสถานการณ์คล้ายกัน จะมีพฤติกรรมต่างกัน และอาจมีพฤติกรรมคล้ายกันในสถานการณ์ที่ต่างกันซึ่งจะทำให้พฤติกรรมในบางกรณีของหัวหน้าส่งผลดีต่องานของกลุ่ม และในกรณีอื่นถึงผลเสียได้ดังจะกล่าวต่อไป

จิตลักษณะมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์นี้ ปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีลักษณะมุ่งงาน 35% แต่ส่วนใหญ่เป็นหัวหน้าแบบมุ่งสัมพันธ์ (63%) ส่วนหัวหน้าที่มีลักษณะกลาง ๆ จัดประเภทไม่ได้มี 2% ส่วนผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีลักษณะมุ่งงาน 38% ส่วนใหญ่ยังเป็นหัวหน้าแบบมุ่งสัมพันธ์เช่นกัน (60%) และมีพวกที่มีลักษณะกลาง ๆ จัดประเภทไม่ได้อีก 3% (ดูตาราง 49 ในภาคผนวก ข) ส่วนหัวหน้าฝ่ายในหน่วยป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมสองหน่วยมีลักษณะมุ่งงาน 42% หัวหน้ามุ่งงานนี้ปรากฏในเปอร์เซ็นต์สูงสุดในหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยของรัฐบาลในประเทศไทย (54%) โดยในสถาบันอุดมศึกษานี้เองที่มีหัวหน้าแบบมุ่งงานเป็นจำนวนมากกว่าหัวหน้าแบบมุ่งสัมพันธ์ (เจ็ดหล้า สุนทรวิภาต. 2534) และเมื่อมองย้อนหลังไปในอดีตเมื่อ 10 ปีมาแล้วปรากฏว่า จิตลักษณะมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์นี้ ปรากฏในบุคคลตั้งแต่ในช่วงวัยรุ่น ดังที่ ไวรซ์ เจียมบรรจง (2518) ใช้แบบวัดแอลพีบีกับนักเรียนมัธยมศึกษาปีที่ 3 (อายุประมาณ 15-17 ปี) กว่าร้อยคน พบว่าครึ่งหนึ่งของนักเรียนเหล่านี้ (ทั้งชายและหญิง) มีลักษณะมุ่งงานอีกครั้งหนึ่งมุ่งสัมพันธ์ตามเกณฑ์จากแบบวัดและทฤษฎีของฟีดเลอร์ และในปีเดียวกันนั้น เจียน แสงหนุ่ม (2518) ได้ศึกษาบุคลิกภาพของหัวหน้ากองและผู้อำนวยกองทั้งหมดในกระทรวงหนึ่งจำนวน 69 คน พบว่ามีเพียง 1-2 คนเท่านั้น ที่มีจิตลักษณะมุ่งงาน (3%) นอกนั้นมีจิตลักษณะมุ่งสัมพันธ์ (97%) ซึ่งแสดงว่ากระทรวงนั้นได้นิยามที่จะแต่งตั้งหัวหน้าประเภทที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์สูงเท่านั้น ทั้ง ๆ ที่ข้าราชการที่มุ่งงานก็คงจะมีอยู่เป็นจำนวนเท่าเทียมกัน (ครั้งต่อครั้ง) แต่มักจะไม่ได้รับเลือกเป็น

หัวหน้าหน่วยงาน การเลือกหัวหน้าเฉพาะผู้ที่มีจิตลักษณะแบบมุ่งสัมพันธ์ในกระทรวงนั้น อาจจะเหมาะสมกับกลุ่มงานจนทำให้เกิดประสิทธิผลกลุ่มสูงหรือไม่ก็ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่มดังกล่าวได้กล่าวต่อไป แต่เมื่อพิจารณาในสภาพการณ์ปัจจุบันนี้ก็ปรากฏว่าบุคคลที่มีลักษณะมุ่งงานได้รับเลือกเป็นหัวหน้ามากขึ้นแล้วโดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้างานในระดับอุดมศึกษา

ถึงแม้ว่าโดยทั่วไปแล้วหัวหน้าทั้งแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ก็อาจมีประสิทธิผลในการทำงานได้มากพอ ๆ กัน ซึ่งแสดงว่าหัวหน้าทั้งสองแบบอาจเป็นหัวหน้าที่ดีแต่ในต่างสภาพการณ์กัน ในการวิจัยนี้พบผลที่หลากหลายเป็น 3 ประการคือ ประการแรก พบว่าหัวหน้ายังมีลักษณะมุ่งงานมากเท่าใดก็จะทำงานให้มีประสิทธิผลมากขึ้นเท่านั้น ผลเช่นนี้ปรากฏเฉพาะในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนทั้งประถมศึกษาและมัธยมศึกษาที่ได้รับการอบรมเกี่ยวกับการบริหารมากกว่า 4 ครั้งขึ้นไป หรือมีอายุราชการมากตั้งแต่ 26 ปี 6 เดือนขึ้นไป และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่เท่านั้น (ดูตาราง 2, 4, 7 และ 9) ซึ่งผลนี้พบในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในต่างประเทศเช่นกัน (Duke. 1985 : 564-A) ซึ่งอาจเป็นเพราะโรงเรียนมัศึกษานั้นยากที่ผู้นำจะปกครองหัวหน้ากลุ่มเกษตรกรในต่างจังหวัด (Nath Bhanthumnavin. 1985) กลุ่มทหารประจำการ เครื่องบินทิ้งระเบิด (Fiedler. 1955 : 227 - 235; Hutchins and Fiedler. 1960 : 393 - 406, Julian and others. 1966 : 321 - 327) ทหารในรถเกราะ (Fiedler. 1955 : 227 - 235) ซึ่งทิ้งระเบิดได้ตรงที่และยังแม่นยำในกลุ่มผู้นำที่มุ่งงานมากกว่าในกลุ่มผู้นำมุ่งสัมพันธ์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสภาพการณ์ของกลุ่มเป็นสภาพการณ์ที่ง่ายที่หัวหน้าจะปกครอง ส่วนผลที่ตรงข้ามคือ หัวหน้ายังมีลักษณะมุ่งสัมพันธ์มากเท่าใดก็จะทำงาน ได้ผลดีมากขึ้นเท่านั้น ผลเช่นนี้ปรากฏเฉพาะในกลุ่มผู้บริหารในโรงเรียนที่มีครูมากและนักเรียนมาก (ครูตั้งแต่ 45 คนขึ้นไปและนักเรียนตั้งแต่ 500 คนขึ้นไป) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่เท่านั้น (ดูตาราง 2, 4 และ 9) ซึ่งผลนี้สอดคล้องกับผลที่พบในหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยโดยพบผลเช่นนี้ในหมู่หัวหน้าภาคที่มีอายุมากกว่า 44 ปีขึ้นไปเท่านั้น ส่วนในผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาโดยทั่วไป และงานวิจัยอื่น ๆ ไม่พบว่าหัวหน้ามุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์มีผลงานที่แตกต่างกันคือ การวิจัยผู้บริหารโรงเรียนประถม (จันทร์านี สงวนนาม. 2533) การวิจัยหัวหน้าฝ่ายในบริษัทเอกชน (Sorod. 1991) หัวหน้าคณะวิชาในวิทยาลัยครู (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. 2532)

จิตลักษณะแอลพีซีของหัวหน้านั้นแสดงถึงแรงจูงใจและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานและมนุษยสัมพันธ์จึงอาจมีส่วนเกี่ยวข้องกับจิตลักษณะอื่น ๆ ของบุคคลด้วย คือ สุขภาพจิต แรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ และความเชื่ออำนาจในตน ซึ่งในส่วนนี้จะได้กล่าวถึงในหัวข้อความสำคัญของตัวแปรในทฤษฎีของพีคเลอร์ร่วมกับตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้จริยธรรมที่มีต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

เมื่อพิจารณาตัวหัวหน้าแล้วก็จะได้พิจารณากลุ่มงานของเขาบ้าง โดยคำถามข้อที่สองคือ กลุ่มงานในโรงเรียนประถมศึกษา มัธยมศึกษา และสังคมไทย เป็นกลุ่มที่อาจแบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ กลุ่มที่ง่าย ปานกลาง และยาก ในการที่หัวหน้าจะปกครองจริงหรือไม่ ในองค์กรต่าง ๆ มีหน่วยงานย่อยที่มีสภาพการณ์ในการปกครองอย่างไรบ้าง และสภาพการณ์นี้เกี่ยวข้องกับผลงานของกลุ่มหรือไม่เพียงใด

ในการพิจารณาว่ากลุ่มงานมีลักษณะที่ง่ายหรือยากในการที่หัวหน้าจะปกครองนั้นตามทฤษฎีของพีคเลอร์ต้องพิจารณา 3 องค์ประกอบด้วยกันคือความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม ลักษณะงาน และอำนาจของหัวหน้า กลุ่มที่หัวหน้าปกครองได้ง่ายควรเป็นกลุ่มที่หัวหน้ามีความสัมพันธ์อันดีกับลูกน้อง งานที่กลุ่มทำควรเป็นงานที่หัวหน้ามองเห็นลู่ทางการดำเนินงานอย่างทะลุปรุโปร่งมีสิ่งงานที่คลุมเครือ หัวหน้าไม่ทราบเป้าหมาย ไม่ทราบขั้นตอนการทำงาน และอาจไม่ทราบว่าผลงานควรออกมาในลักษณะใด นอกจากนั้นกลุ่มที่หัวหน้าจะปกครองได้ง่าย คือกลุ่มที่หัวหน้ามีอำนาจในตำแหน่งมาก ฉะนั้นสภาพการณ์ของกลุ่มจึงมีอยู่ 3 องค์ประกอบคือ ปริมาณความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ความชัดเจนของงานของกลุ่ม และอำนาจของหัวหน้า เครื่องมือวัดสภาพการณ์ของกลุ่มนี้ ให้หัวหน้าเป็นผู้ตอบตามการรับรู้ของหัวหน้าเกี่ยวกับกลุ่มของตน

องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดต่อความง่ายในการที่หัวหน้าจะปกครองคือความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง องค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับสองคือความชัดเจนของงานที่จะต้องทำตามการรับรู้ของหัวหน้าและองค์ประกอบที่มีความสำคัญน้อยที่สุดคืออำนาจของหัวหน้า

ดังได้กล่าวถึงกลุ่มที่มีลักษณะที่ง่ายในการที่หัวหน้าจะปกครองไปแล้ว กลุ่มที่ยากที่หัวหน้าจะปกครองจึงมีลักษณะตรงข้ามคือ เป็นกลุ่มที่มีความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องไม่ดี หัวหน้าเห็นว่างานนั้นมีลักษณะสับสนและหัวหน้ามีอำนาจน้อย

ส่วนกลุ่มที่มีความยากง่ายปานกลางในการที่หัวหน้าจะปกครองอาจเป็นกลุ่มที่มีลักษณะผสมได้ 2 ประการต่อไปนี้ ประการแรกกลุ่มที่มีความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องดีมาก แต่หัวหน้าเห็นว่างานสับสนและอำนาจของตนมีน้อย ลักษณะนี้กลุ่มจึงมีความยากง่ายปานกลางในการที่หัวหน้าจะปกครอง ส่วนประการที่สองคือกลุ่มที่ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องไม่ดีแต่งานนั้นชัดเจน และหัวหน้ามีอำนาจมาก

ส่วนกลุ่มที่มีองค์ประกอบในส่วนผสมอื่น ๆ ก็จะเป็นกลุ่มที่ค่อนข้างง่ายหรือค่อนข้างยากในการที่หัวหน้าจะปกครอง

ในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาชั้นพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีคะแนนสภาวะการณ์ของกลุ่มสูงกว่าโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลนี้พบเฉพาะกลุ่มผู้บริหารที่อาวุโสมาก (อายุมาก ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ) เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมาไม่นาน และอยู่ในโรงเรียนที่มีครูมาก (ดูตาราง 47 และตาราง 49 ในภาคผนวก ข) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาทราบว่าสภาวะการณ์ของกลุ่มงานของตนอยู่ในระดับง่ายต่อการปกครองมากกว่ามัธยมศึกษา (ประถมศึกษา 46% มัธยมศึกษา 37%) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า โรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาส่วนใหญ่ (95%) ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องดี แต่โรงเรียนประถมศึกษานั้นมีงานที่ชัดเจนมาก และปานกลางมากกว่าโรงเรียนมัธยมศึกษา (ประถมศึกษา 78% มัธยมศึกษา 69%) ส่วนผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษานั้นรับรู้ว่ามีอำนาจในตำแหน่งมากเป็นจำนวนมากกว่าโรงเรียนประถมศึกษา (มัธยมศึกษา 77% ประถมศึกษา 67%) แต่เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วพบว่า โรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาส่วนใหญ่นั้นจัดว่าอยู่ในกลุ่มที่อยู่ในระดับปานกลางที่หัวหน้าจะปกครอง (ประถมศึกษา 53% มัธยมศึกษา 63%) (ดูตาราง 49 ในภาคผนวก ข)

เมื่อเปรียบเทียบสภาวะการณ์ของกลุ่มตามขนาดของโรงเรียนแล้วปรากฏว่า โรงเรียนขนาดใหญ่มีคะแนนสภาวะการณ์ของกลุ่มสูงกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งผลนี้พบทั้งในกลุ่มผู้บริหารโดยรวมและผู้บริหารในโรงเรียนที่ครูมีน้อย (ตาราง 47 ในภาคผนวก ข) ซึ่งเมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วพบว่า เหตุที่ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่รับรู้สภาวะการณ์ของกลุ่มว่าง่ายต่อการปกครองมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็กนั้นเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ รู้ว่างานของกลุ่มมีโครงสร้างของงานชัดเจนในระดับปานกลางมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก (ขนาดใหญ่ 63%

ขนาดเล็ก 49%) ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กนั้นรับรู้ว่างานมีโครงสร้างไม่ชัดเจน คลุมเครือมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ (ขนาดเล็ก 37% ขนาดใหญ่ 17%) (ดูตาราง 49 ในภาคผนวก ข)

จากการวิจัยยังพบอีกว่า โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่มีคะแนนสภาพการณ์ของกลุ่มสูงกว่าโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ผลนี้พบเฉพาะกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุราชการมากเท่านั้น (ดูตาราง 48 ในภาคผนวก ข) ซึ่งเมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่รับรู้ว่างานมีโครงสร้างของงานอยู่ในระดับง่ายถึงปานกลางมากกว่าโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (ประถมศึกษาขนาดใหญ่ 92% ประถมศึกษาขนาดเล็ก 63%) ส่วนผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กรับรู้ว่างานมีโครงสร้างของงานว่าเป็นงานยาก มากกว่าโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ (ประถมศึกษาขนาดเล็ก 37% ประถมศึกษาขนาดใหญ่ 8%) นอกจากนี้แล้วผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาใหญ่ยังรับรู้ว่างานมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้องมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเล็กอีกด้วย (ประถมศึกษาขนาดใหญ่ 100% ประถมศึกษาขนาดเล็ก 92%) (ดูตาราง 49 ในภาคผนวก ข) ส่วนในโรงเรียนมัธยมศึกษาชั้นพบผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งขนาดเล็กและใหญ่นั้นรับรู้สถานการณ์ของกลุ่มไม่แตกต่างกัน

สรุป โรงเรียนประถมศึกษาและมัศึกษานั้นส่วนใหญ่จัดว่าอยู่ในระดับปานกลางในการปกครองมากที่สุด (ประถมศึกษา 52% มัธยมศึกษา 63%) นอกนั้นอยู่ในระดับง่ายในการที่หัวหน้าจะปกครองโดยโรงเรียนประถมศึกษาในงานวิจัยนี้ส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์ภายในกลุ่มงานดี งานของโรงเรียนประถมศึกษาที่มีความชัดเจนมาถึงปานกลาง แต่หัวหน้ารู้สึกว่างานมีอำนาจในตำแหน่งอยู่ในระดับมากนั้นน้อยกว่าโรงเรียนมัธยมศึกษา ส่วนโรงเรียนมัศึกษานั้นความสัมพันธ์ภายในกลุ่มดีแต่หัวหน้าเห็นว่างานของตนมีลักษณะคลุมเครือไม่ชัดเจนเป็นจำนวนมากกว่าผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา (31% และ 23% ตามลำดับ) นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษาล้วนใหญ่ยังรู้สึกว่าตนมีอำนาจในตำแหน่งมากด้วย

ส่วนในหน่วยงานอื่น ๆ เช่น หน่วยราชการทางด้านการป้องกันปราบปรามการทุจริตในวงราชการนั้นพบว่า กลุ่มงานของหัวหน้าชั้นต้นทั้งหมด 81 กลุ่มนี้ ส่วนใหญ่ (84%) เป็นกลุ่มที่มีลักษณะปานกลางในการที่หัวหน้าจะปกครอง นอกนั้นเป็นกลุ่มที่ยากในการที่หัวหน้าจะปกครอง (16%) มีเพียงกลุ่มเดียวที่จัดว่าง่ายในการที่หัวหน้าจะปกครอง (ลลิตา สุนทรวิภาต. 2531) ส่วนในคณะวิชา

ของวิทยาลัยครูทั้งหลายในประเทศไทยทั้งหมด 124 คณะนั้น ส่วนใหญ่มีลักษณะปานกลาง (56%) รองลงมาคือ คณะวิชาที่ง่ายในการที่หัวหน้าจะปกครอง (37%) ส่วนอีก 7% นั้นจัดว่ายากในการที่หัวหน้าจะปกครอง

คำถามที่สาม ในโรงเรียนประถมศึกษา มัธยมศึกษา และในประเทศไทย หัวหน้าที่มีลักษณะเหมาะสมกับกลุ่มงานของตนมีมากน้อยเพียงไร กลุ่มที่เหมาะสมนี้จะมีประสิทธิผลสูงกว่ากลุ่มที่ไม่เหมาะสมหรือไม่ และจะแตกต่างกันทางด้านอื่น ๆ อีกด้วยหรือไม่

ดังที่ได้อ้างถึงในตอนทฤษฎีของฟีดเลอร์แล้วว่าได้มีการวิจัยก่อนตั้งทฤษฎีที่แสดงว่า หัวหน้าที่มีประสิทธิผลสูงคือหัวหน้าที่มุ่งงานในกลุ่มยากหรือในกลุ่มง่ายในการปกครอง และหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์กับกลุ่มปานกลาง ในการที่จะปกครอง กลุ่มทั้งสามประเภทนี้เรียกว่ากลุ่มที่เหมาะสมกับหัวหน้า ส่วนกลุ่มที่หัวหน้ามีประสิทธิผลต่ำคือ กลุ่มที่หัวหน้ามุ่งงานในกลุ่มที่ปานกลางในการปกครอง และกลุ่มที่หัวหน้ามุ่งสัมพันธ์ทำงานในกลุ่มที่ยากหรือง่ายในการที่หัวหน้าจะปกครอง กลุ่มทั้งสามประการหลังนี้เรียกว่ากลุ่มที่ไม่เหมาะสมกับหัวหน้า กลุ่มที่เหมาะสมก็จะมีประสิทธิผลสูง กลุ่มที่ไม่เหมาะสมก็จะมีประสิทธิผลต่ำ

ในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษานั้น พบว่ากลุ่มที่มีสภาพการปกครองเหมาะสมกับจิตลักษณะของหัวหน้าตามที่กล่าวมาข้างต้นนี้มีจำนวนใกล้เคียงกันทั้งในระดับประถมศึกษา (เหมาะสม 50% ไม่เหมาะสม 48%) และมัธยมศึกษา (เหมาะสม 51% ไม่เหมาะสม 47%) (ดูตาราง 49 ในภาคผนวก ข) เฉพาะกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีอายุมาก พบว่าผู้บริหารที่อยู่ในกลุ่มไม่เหมาะสมมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้บริหารที่อยู่ในกลุ่มเหมาะสม (ดูตาราง 11 ในภาคผนวก ข) และเฉพาะกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาที่ได้รับการอบรมมากนั้น พบว่าผู้บริหารที่อยู่ในกลุ่มไม่เหมาะสมมีสุขภาพจิตดีกว่าผู้บริหารที่อยู่ในกลุ่มเหมาะสม (ดูตาราง 13 ในภาคผนวก ข) ซึ่งผลทั้ง 2 ส่วนนี้กลับกับทฤษฎีของฟีดเลอร์ นอกจากนี้ยังพบอีกว่าผู้บริหารที่อยู่ในกลุ่มเหมาะสมนั้นผู้บริหารยังมีประสบการณ์มาก โรงเรียนจะยังมีประสิทธิผลต่ำ มากกว่าผู้ที่อยู่ในกลุ่มไม่เหมาะสม ซึ่งผลนี้พบทั้งในกลุ่มผู้บริหารโดยรวม ผู้บริหารที่อาวุโสมาก ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีครูมาก และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ส่วนในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งประถมศึกษาขนาดใหญ่นั้นพบว่า ผู้บริหารที่อยู่ในกลุ่มไม่เหมาะสมนั้นมีประสบการณ์ใน

การบริหารมาก โรงเรียนจะมีประสิทธิผลต่ำกว่าประเภทเดียวกันที่อยู่ในกลุ่มเหมาะสม (ดูตาราง 6 ในภาคผนวก ข) ซึ่งผลในส่วนนี้อธิบายได้ว่าระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารอาจมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของกลุ่มได้ในปริมาณต่าง ๆ กันขึ้นอยู่กับความเครียดของหัวหน้า โดยทฤษฎีทรัพยากรทางการรู้คิดในการบริหารของฟิเดลอร์และการ์เซีย (1987) กล่าวว่า ถ้าหัวหน้ามีความเครียดในงานมาก หัวหน้าที่มีระยะเวลาในการทำงานมานานมากเท่าไร กลุ่มของเขาก็จะมีประสิทธิผลสูงตามไปด้วย แต่ในหัวหน้าที่มีความเครียดน้อย ประสิทธิภาพในตำแหน่งกับประสิทธิผลในงานจะไม่เกี่ยวข้องกัน แต่ระดับสติปัญญาของหัวหน้าแบบชี้แนะมาก (Directive Leadership) จะสัมพันธ์กับประสิทธิผลของกลุ่มในระดับสูง ในงานวิจัยนี้ได้ให้ความหมายและที่มาของความเครียดของหัวหน้าเมื่อกล่าวถึงทฤษฎีผู้นำกับประสิทธิผลของกลุ่มในตอนที่ 2 ว่าถ้าหัวหน้ากับกลุ่มไม่เหมาะสมกัน ระยะเวลาในตำแหน่งของหัวหน้ากับประสิทธิผลของกลุ่มจะสัมพันธ์กันทางบวกสูงกว่าในกลุ่มที่หัวหน้ากับกลุ่มเหมาะสมกัน โดยมีความเครียดของหัวหน้าเป็นตัวเชื่อมในการวิจัยนี้ได้มีการวัดสุขภาพจิตของหัวหน้าด้วย การวิจัยนี้พบว่าในกลุ่มผู้บริหารโดยรวม ผู้บริหารอาวุโสมาก ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีครูมาก และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ที่อยู่ในกลุ่มเหมาะสมนั้น ประสิทธิภาพกับประสิทธิผลของกลุ่มสัมพันธ์กันทางลบสูงกว่าผู้บริหารประเภทเดียวกัน ซึ่งอยู่ในกลุ่มไม่เหมาะสม ซึ่งผลนี้สนับสนุนสมมติฐาน 1 โดยนัยการที่ผู้บริหารประเภทดังกล่าวที่อยู่ในกลุ่มเหมาะสมนั้น ประสิทธิภาพเดิมมากจะทำให้ประสิทธิผลของกลุ่มต่ำ (r - สูง) แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนของไทยนั้นสถานการณ์ของกลุ่มไม่ว่าจะเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมก็มักจะเอาประสิทธิภาพเดิมมาใช้เป็นส่วนใหญ่ และใช้สติปัญญาของตนในการบริหารน้อย ฉะนั้นในสภาพที่ควรใช้สติปัญญา (กลุ่มเหมาะสม) กลับไม่ใช้ แต่ไปใช้ประสิทธิภาพเดิมจึงขัดขวางการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง ผลงานจึงต่ำ

ในหน่วยงานป้องกันปรามการทุจริต พบว่ากลุ่มที่มีสภาพการปกครองเหมาะสมกับจิตลักษณะของหัวหน้าตามที่กล่าวมาข้างบนนี้มี 50% และอีก 44% ของหน่วยงานมีความไม่เหมาะสม ส่วนอีก 6% คือกลุ่มที่หัวหน้ามีลักษณะกลาง ๆ จัดประเภทไม่ได้ (ลลิตา สุนทรวิภาต. 2532) และยังพบต่อไปอีกว่ากลุ่มเหมาะสมนั้นเป็นกลุ่มที่มีประสิทธิผลทั้งของหัวหน้าและของกลุ่มสูงกว่ากลุ่มที่ไม่เหมาะสม ซึ่งเป็นข้อมูลโดยที่สนับสนุนทฤษฎีของฟิเดลอร์อย่างชัดเจนมาก

ในวิทยาลัยครูมีกลุ่มที่เหมาะสมกับหัวหน้าอยู่ 68% (ซึ่งส่วนใหญ่คือกลุ่มที่ไม่เหมาะสม หัวหน้ามีลักษณะมุ่งงานและอยู่ในกลุ่มง่ายที่จะปกครอง 26% และหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์ในกลุ่มปานกลางอีก 36% นอกนั้นเป็นกลุ่มที่หัวหน้ามุ่งงานทำงานในกลุ่มที่ยากที่จะปกครอง 6%) ส่วนกลุ่มที่ไม่เหมาะสมในวิทยาลัยครู ส่วนใหญ่คือกลุ่มปานกลางแต่มีหัวหน้ามุ่งงาน 20% และกลุ่มง่ายที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์อีก 11% อีก 1% คือกลุ่มยากที่มีหัวหน้ามุ่งสัมพันธ์) (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. 2532) และการวิจัยเรื่องนี้ก็พบว่าคณะวิชาที่กลุ่มเหมาะสมกับหัวหน้านั้นหัวหน้าจะมีประสิทธิผลสูงกว่ากลุ่มที่ไม่เหมาะสม

ส่วนในกลุ่มภาควิชาในมหาวิทยาลัยนั้น กลุ่มที่มีลักษณะเหมาะสมกับจิตลักษณะของหัวหน้ามี 45% ของกลุ่มทั้งหมด (87 กลุ่ม) แต่ไม่พบว่ากลุ่มที่เหมาะสมมีประสิทธิผลสูงกว่ากลุ่มที่ไม่เหมาะสม (เจิดหล้า สุนทรวิภาต. 2534) และเฉพาะในกลุ่มหัวหน้าภาคที่มีการศึกษาต่ำ (ปริญญาตรี) และหัวหน้าที่อยู่ในตำแหน่งนานกว่า 3 ปี พบผลที่กลับกับทฤษฎีของพีตเลอร์ กล่าวคือหัวหน้าทั้งสองประเภทนี้ถ้าอยู่ในกลุ่มที่ไม่เหมาะสมกับตนแล้วจะมีประสิทธิผลสูงกว่าหัวหน้ากลุ่มที่เหมาะสมกับตน ซึ่งผลนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีอายุมากในการวิจัยครั้งนั้นเอง ส่วนในองค์การธุรกิจเอกชนนั้นหัวหน้าในกลุ่มที่เหมาะสมและไม่เหมาะสมนั้นมีผลงานที่ไม่แตกต่างกัน (Sorod. 1991)

จึงสรุปได้ว่าทฤษฎีของพีตเลอร์เต็มรูปนั้นไม่ได้รับการสนับสนุนจากการวิจัยครั้งนี้เพราะพบกลุ่มที่ยากในการที่หัวหน้าจะปกครองเพียง 2 กลุ่ม (0.8%) ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กเท่านั้น มีแต่กลุ่มปานกลางและง่ายในการที่หัวหน้าจะปกครองเกือบทั้งหมด ซึ่งคล้ายกับการวิจัยของบังอร ไรสหัส (Sorod. 1991) และเจิดหล้า สุนทรวิภาต (2534) ซึ่งไม่มีกลุ่มยากในการปกครองเลย ส่วนงานวิจัยที่สนับสนุนทฤษฎีของพีตเลอร์คืองานวิจัยหัวหน้าในหน่วยราชการที่ทำหน้าที่ป้องกันปราบปรามทุจริต (ลลิตา สุนทรวิภาต. 2532) และงานวิจัยหัวหน้าคณะวิชาในวิทยาลัยครูทั่วประเทศ (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. 2532) ซึ่งจะสังเกตได้ว่างานวิจัยทั้งสองเรื่องนี้มีกลุ่มงานที่มีสภาพยากแก่การปกครองรวมอยู่ในปริมาณ 16% และ 6% ของกลุ่มที่ศึกษาทั้งหมดตามลำดับ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่ากลุ่มที่หัวหน้าและกลุ่มที่มีลักษณะเหมาะสมกันและส่งผลต่อประสิทธิผลของหัวหน้าอย่างชัดเจนที่สุด ควรจะเป็นกลุ่มที่หัวหน้ามุ่งงานที่ทำงานในกลุ่มที่ยาก

แก่การที่หัวหน้าจะปกครอง ส่วนกลุ่มที่มีลักษณะผสมอื่น ๆ อาจเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของหัวหน้า
อย่างไม่ชัดเจนมากนัก

คำถามสุดท้ายเป็นคำถามที่ฟีดเลอร์ยังไม่เคยถามมาก่อน นั่นคือ ตัวแปรจิตลักษณะแอลพีซี
ของหัวหน้าและตัวแปรลักษณะของกลุ่มงานอีก 3 ตัว รวมเป็น 4 ตัวแปรนี้ถ้าใช้เป็นตัวทำนาย
พร้อมกันจะร่วมกันทำนายความแตกต่างของประสิทธิผลของหัวหน้าโรงเรียนประถมศึกษาและกลุ่มงาน
ต่าง ๆ ในปริมาณที่แตกต่างกันหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

คำตอบต่อคำถามนี้จะได้มาด้วยการวิเคราะห์ทางสถิติแบบถดถอยพหุคูณ ถ้าประสิทธิผล
มีค่าต่อเนื่องและอาจใช้การวิเคราะห์ทางสถิติแบบจำแนกถ้าประสิทธิผลของกลุ่มมีค่าเป็น 2 ระดับ
คือการชนะการประกวดกับไม่ชนะ กลุ่มมีผลงานดีเด่นกับผลงานธรรมดา

ในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในตัวแปรทั้งหมดจากทฤษฎีของฟีดเลอร์สามารถ
ร่วมกันจำแนกโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานออกจากโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลในกลุ่มรวม
ได้ถึง 59% (240 โรงเรียน) 60% ในโรงเรียนประถมศึกษา 53% ในโรงเรียนมัธยมศึกษา
และจำแนกได้สูงสุดในกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก 73% โดยมีตัวทำนายสำคัญคือ ความ
สัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ และโครงสร้างของงานตามลำดับ (ดูตาราง 2) ส่วนทางด้าน
การทำนายประสิทธิผลซึ่งผู้บริหารเป็นผู้ประเมินเองนั้น ปรากฏว่าตัวแปรทั้ง 4 ตัวนี้สามารถทำนาย
ได้ 29% ในกลุ่มรวม 32% ในโรงเรียนประถมศึกษา 28% ในกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา และ
สูงสุด 41% ในหมู่ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุราชการน้อย โดยมีตัวทำนายสำคัญคือ ความสัมพันธ์
ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำตามลำดับ (ดู
ตาราง 7)

ผลการวิจัยผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาได้พบความสัมพันธ์ของตัวแปร
ที่เป็นสภาวะการณ์ของกลุ่มที่สอดคล้องกับทฤษฎีของฟีดเลอร์คือ ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง
เป็นตัวทำนายที่สำคัญที่สุด รองลงมาคือ การรับรู้โครงสร้างของงาน ส่วนอำนาจในตำแหน่งหัวหน้า
นั้นสำคัญน้อยที่สุด (Fiedler and Mahar. 1979 : 247 - 254) ผลส่วนนี้สนับสนุนงานวิจัย
ในประเทศไทยคือ งานวิจัยหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยของ เจิตหล้า สุนทรวิภาต (2534)
การวิจัยหัวหน้างานด้านป้องกันปราบปรามการทุจริตของ ลลิตา สุนทรวิภาต (2532 : 98) และ
งานวิจัยหัวหน้าคณะวิชาในวิทยาลัยครูของ ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2532 : 128) ซึ่งล้วนมี

ข้อสรุปเหมือนกันว่าการที่หัวหน้ากับลูกน้องมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันมากย่อมทำให้ประสิทธิผลของกลุ่มเพิ่มมากขึ้น ดังที่ฟีดเลอร์ (Fiedler. 1967 : 11) ได้อธิบายว่าประสิทธิผลของกลุ่มจะสูงเมื่อบุคคลที่มีความสามารถทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้ยังมีข้อเขียนทางวิชาการของฟีดเลอร์และการ์เซีย (Fiedler and Garcia. 1987 : 53) ได้อธิบายไว้ว่า ประสิทธิผลของกลุ่มนั้นจะเกิดขึ้นสูง เมื่อหัวหน้ากับลูกน้องมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันมาก อีกทั้งในการประเมินประสิทธิผลของกลุ่มทำได้เมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรเดียวกัน และจะต้องดูสภาวะแวดล้อมของแต่ละกลุ่มประกอบด้วย

ทางด้านเปอร์เซนต์การทำนายประสิทธิผลของกลุ่มนั้น จากการวิจัยเรื่องอื่น ๆ พบว่า ตัวแปรจากทฤษฎีของฟีดเลอร์สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลของกลุ่มเกษตรกร (80 กลุ่ม) ได้มากถึง 66% (Nath Bhanthumnavin. 1985) โดยมีตัวทำนายสำคัญคือ โครงสร้างของงาน และจิตลักษณะแอลพีซีของหัวหน้า ส่วนกลุ่มข้าราชการในหน่วยงานป้องกันปราบปรามการทุจริต (81 หน่วย) นั้น ตัวแปรจากทฤษฎีของฟีดเลอร์ร่วมกันสามารถทำนายประสิทธิผลด้านการอำนวยการของหัวหน้าได้ถึง 70% ในหมู่หัวหน้าที่มีการศึกษาสูง (13 หน่วยงาน) และทำนายได้เพียง 14% ในหัวหน้าที่มีการศึกษาดำ (68 หน่วยงาน) (ลลิตา สุนทรวิภาต. 2533)

สรุป กลุ่มงานในประเทศไทยโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานศึกษามักเป็นกลุ่มที่ปานกลาง ไม่ยากและไม่ง่ายเกินไปในการที่หัวหน้าจะปกครอง และหัวหน้าในกลุ่มงานของไทยมีแนวโน้มว่าจะมีคนที่มีลักษณะมุ่งงานเข้ามาเป็นหัวหน้าหน่วยราชการมากกว่าอดีตที่ผ่านมา เฉพาะในผลงานวิจัยเรื่องนี้ไม่พบผลที่สนับสนุนรูปแบบทฤษฎีของฟีดเลอร์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมีกลุ่มที่ปานกลางและง่ายในการปกครองมาก ส่วนกลุ่มที่ยากในการปกครองนั้นมีเพียง 1% ของกลุ่มทั้งหมดเท่านั้น และจากผลการวิจัยในประเทศที่ผ่านมาพบว่าหน่วยงานที่สนับสนุนทฤษฎีของฟีดเลอร์นั้นเป็นหน่วยงานที่มีกลุ่มที่ยากต่อการปกครองด้วยทั้งสิ้น

ความสำคัญของตัวแปรในทฤษฎีของฟีดเลอร์ร่วมกับตัวแปรในทฤษฎีดั้งไม่จริยธรรม

ที่มีต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

เมื่อใช้ตัวแปรในทฤษฎีของฟีดเลอร์ 4 ตัวร่วมกับตัวแปรในทฤษฎีดั้งไม่จริยธรรม 6 ตัวแปร จำแนกการได้รับรางวัลพระราชทาน ผลปรากฏในตาราง 4 ว่า ตัวแปรทั้ง 10 ตัวนี้ สามารถ

ร่วมกันทำนายนายการได้รางวัลพระราชทานในกลุ่มรวมได้ 64% ส่วนในกลุ่มย่อยนั้นพบว่าตัวแปรทั้ง 10 ตัวนี้สามารถจำแนกอย่างเชื่อมั่นได้ 17 กลุ่ม จาก 22 กลุ่ม และสามารถทำนายนายการได้รับรางวัลได้สูงสุด 81% ในกลุ่มผู้บริหารที่ได้รับการอบรมมาก ส่วนกลุ่มที่จำแนกได้ต่ำสุดคือกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งจำแนกได้เพียง 55% ตัวทำนายสำคัญในการทำนายนายการได้รับรางวัลพระราชทานคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความเชื่ออำนาจในตน มุ่งอนาคต ทัศนคติต่องาน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ ตัวแปรทั้ง 2 ทฤษฎีร่วมกันทำนายนายการได้รับรางวัลพระราชทานได้มากกว่าตัวแปรจากกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเพียงกลุ่มเดียว เฉพาะในกลุ่มผู้บริหารที่ได้รับการอบรมมาก และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ (ดูตาราง 5)

เมื่อใช้ตัวแปรทั้ง 10 ตัวนี้ทำนายการรายงานประสิทธิผลของตัวผู้บริหารเอง ผลปรากฏในตาราง 9 ว่า ตัวทำนายทั้ง 10 ตัวสามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มรวมได้ 45% ส่วนในกลุ่มย่อยนั้นสามารถทำนายได้สูงสุด 57% ในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก และทำนายได้ต่ำสุด 41% ในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งขนาดเล็กและใหญ่ โดยมีตัวทำนายสำคัญคือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทัศนคติต่องาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ โครงสร้างของงานและความเชื่ออำนาจในตนตามลำดับ ตัวแปรทั้ง 2 กลุ่มนี้ร่วมกันทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้มากกว่าตัวแปรจากกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเพียงกลุ่มเดียวในกลุ่มรวม และได้ 21 กลุ่มย่อย ยกเว้นกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กเพียงกลุ่มเดียวเท่านั้นที่สามารถใช้เพียงตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรม เพียงกลุ่มเดียวก็สามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้ไม่ต่างจากการใช้ตัวแปรจากทั้ง 2 ทฤษฎีร่วมกันแต่อย่างใด (ดูตาราง 10 และรายละเอียดจากภาพประกอบ 1, 2 ในภาคผนวก ค)

สรุป ตัวแปรจากทฤษฎีของพีเคเลอร์ร่วมกับตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรมร่วมกันทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้มากกว่าตัวแปรจากทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งเพียงทฤษฎีเดียว

ประสบการณ์ในการบริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน

ประสบการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหารในการวิจัยนี้มี 2 ตัวแปรคือ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบัน ทาง

ด้านระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียนนั้น พบว่าผู้บริหารมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารตั้งแต่ 2-40 ปี โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 12 ปี 11 เดือน ดังนั้นผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ 2-12 ปี 11 เดือนนั้น ในการวิจัยครั้งนี้จัดว่าเป็นผู้ที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารมานาน ส่วนกลุ่มผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารมานานคือผู้บริหารที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งบริหารตั้งแต่ 13 ปีขึ้นไป ส่วนทางด้านระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันนั้น พบว่าระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันอยู่ในช่วง 2-27 ปี 4 เดือน โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 6 ปี 3 เดือน ดังนั้นผู้ที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันไม่นานคือ ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันตั้งแต่ 2-6 ปี 3 เดือน ส่วนผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันนานคือผู้อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันตั้งแต่ 2 ปี 4 เดือนเป็นต้นไป ในการวิจัยครั้งนี้พบว่าตัวแปรทั้ง 2 นี้สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนคล้ายคลึงกัน ดังนั้นเมื่อก้าวถึงการที่ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารมากจึงหมายถึงผู้ที่เป็นผู้บริหารหรือบริหารโรงเรียนปัจจุบันมานานหรืออย่างใดอย่างหนึ่ง ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยนั้นหมายถึงผู้ที่มีลักษณะตรงข้ามกับที่กล่าวมา

เมื่อเปรียบเทียบปริมาณประสบการณ์ในการบริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลนั้นมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารน้อยกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัล (ดูตาราง 3 ในภาคผนวก ข) และยิ่งพบอีกว่าผู้บริหารยิ่งมีประสบการณ์ในการบริหารมาก จะยิ่งอยู่ในโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลหรือรายงานว่าโรงเรียนของตนมีประสิทธิผลต่ำมากขึ้นด้วย ผลนี้พบทั้งในกลุ่มผู้บริหารโดยรวม ผู้บริหารที่อาวุโสมาก (อายุมาก อายุราชการมาก ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีครูมาก ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่และมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ (ดูตาราง 4 ในภาคผนวก ข) ส่วนผู้บริหารที่อาวุโสน้อย (อายุน้อย อายุราชการน้อย) ถ้ามีประสบการณ์มากโรงเรียนจะยิ่งมีประสิทธิผลสูง ผลการวิจัยที่กล่าวข้างต้นนี้สอดคล้องกับข้อสรุปของฟิดเลอร์ (Fiedler, 1987 : 26 - 27) ที่อธิบายว่า ยิ่งหัวหน้ามีอายุมากเท่าไร สติปัญญาและความสามารถที่ใช้มานานนับวันก็จะถอยและเสื่อมลง ซึ่งย่อมจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงานที่ลดต่ำลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และจากการวิจัยนี้ยังพบอีกว่า ผู้บริหารที่อยู่ในกลุ่มเหมาะสมนั้นหากมีประสบการณ์ในการบริหารมาก

โรงเรียนจะยังมีประสิทธิผลต่ำกว่าผู้บริหารที่อยู่ในกลุ่มไม่เหมาะสม ผลนี้พบทั้งในกลุ่มผู้บริหารที่อาวุโสมาก ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีครูมาก ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่และโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ (ดูตาราง 6 ในภาคผนวก ข) ซึ่งในเรื่องนี้ฟีเดเลอร์ และการ์เซีย (Fiedler and Garcia. 1987) กล่าวว่า ถ้าหัวหน้ามีความเครียดมากในงาน หัวหน้าที่มีระยะเวลาในการทำงานมานานมากเท่าไร กลุ่มของเขาก็จะมีประสิทธิผลสูงตามไปด้วย แต่ในหัวหน้าที่มีความเครียดน้อย ประสิทธิภาพในด้านตำแหน่งกับประสิทธิผลในงานจะไม่เกี่ยวข้องกัน แต่ระดับสติปัญญาของหัวหน้าแบบชี้แนะมาก (Directive Leadership) จะสัมพันธ์กับประสิทธิผลของกลุ่มในระดับสูง แต่ผลจากการวิจัยนี้กลับพบว่า ผู้บริหารในกลุ่มเหมาะสม (ปกติ) นั้นประสิทธิภาพในการบริหารมีความสัมพันธ์ทางลบในระดับสูงกว่ากลุ่มไม่เหมาะสม (เครียด) นั่นคือในกลุ่มเหมาะสมนั้น ประสิทธิภาพเดิมมากจะทำให้ประสิทธิผลของกลุ่มต่ำ แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนของไทยนั้นสถานการณ์ของกลุ่มไม่ว่าจะเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมมักจะเอาประสิทธิภาพเดิมมาใช้เป็นส่วนใหญ่และใช้สติปัญญาของตนเองในการบริหารน้อย ฉะนั้นในสภาพที่ควรใช้สติปัญญา (กลุ่มเหมาะสม) กลับไม่เข้าไปใช้แต่ประสิทธิภาพเดิมจึงขัดขวางการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง ผลงานจึงต่ำ ใครมีประสิทธิภาพเดิมมาก ก็ยิ่งใช้ความเคยชินและนำเอาวิธีการแก้ปัญหาแบบเก่า ๆ เอามาใช้มาก ในขณะที่ควรที่จะคิดหาวิธีใหม่ ๆ มาใช้ ผลเสียจึงเกิดมากในกลุ่มเหมาะสม แต่ในกลุ่มไม่เหมาะสมการใช้ประสิทธิภาพเดิมไม่เกิดผลเสียมากนัก แต่ก็ไม่ได้เกิดผลดีเช่นกัน แสดงว่าในกลุ่มผู้บริหารที่อาวุโสมาก ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีครูตั้งแต่ 45 คนขึ้นไป และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่และมัธยมศึกษาขนาดเล็ก นอกจากจะต้องปรับสภาพการณ์กลุ่มให้เหมาะกับผู้บริหารแล้ว ยังควรฝึกฝนให้ผู้บริหารได้ใช้สติปัญญาในการบริหารให้มากขึ้นด้วยจึงจะเกิดประสิทธิผลสูง

เมื่อใช้ตัวแปรในทฤษฎีของฟีเดเลอร์และตัวแปรในทฤษฎีด้านปัจจัยธรรมชาติทำนายประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพในการบริหารต่างกัน ปรากฏว่าตัวแปรในทฤษฎีของฟีเดเลอร์สามารถทำนายการได้รับรางวัลในกลุ่มผู้บริหารที่เป็นผู้บริหารในโรงเรียนปัจจุบันมานานได้มากกว่าผู้ที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมาไม่นาน (66% และ 55% ตามลำดับ) ส่วนผู้ที่มีความระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารมากและน้อยนั้น ตัวแปรทั้ง 4 ตัวนี้ทำนายการได้รับรางวัลไม่แตกต่างกันในระดับที่ยอมรับได้ (60% และ 57% ตามลำดับ) โดยตัวทำนายสำคัญในการ

ทำนายประสิทธิภาพในกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากคือ โครงสร้างของงานและความสัมพันธ์ของผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ ตามลำดับ ส่วนในกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยนั้นคือ โครงสร้างของงาน (ในกลุ่มผู้เป็นบริหารมานาน) และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ (กลุ่มเป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานาน) (ดูตาราง 2) ตัวแปรในทฤษฎีของพิตเลอร์สามารถทำนายการรายงานประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานานได้มากกว่าผู้ที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานาน (35% และ 26% ตามลำดับ) ส่วนผู้ที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารมากและน้อยนั้น ตัวแปรทั้ง 4 ตัวนี้ทำนายการรายงานประสิทธิภาพไม่แตกต่างกันในระดับที่ยอมรับได้ (31% และ 27% ตามลำดับ) โดยมีตัวทำนายสำคัญในการทำนายประสิทธิภาพในกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ และโครงสร้างของงานตามลำดับ ส่วนในกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยนั้น ก็เช่นเดียวกับผู้บริหารที่มีประสบการณ์มาก เพียงแต่ในกลุ่มผู้บริหารเป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานานนั้น ตัวแปรอำนาจในตำแหน่งของผู้นำก็มีความสำคัญต่อการทำนายประสิทธิภาพด้วย (ดูตาราง 7)

เมื่อใช้ตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรมทำนายประสิทธิภาพปรากฏว่าตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรมสามารถทำนายการได้รับรางวัลของผู้บริหารที่เป็นบริหารมานาน ได้มากกว่าผู้ที่เป็นบริหารมานาน (64% และ 56% ตามลำดับ) ส่วนผู้ที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมากและน้อยนั้น ตัวแปรทั้ง 6 ตัวนี้ทำนายการได้รับรางวัลพระราชนิพนธ์ได้ไม่แตกต่างกันในระดับที่ยอมรับได้ (65% และ 66% ตามลำดับ) โดยมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นตัวทำนายสำคัญในการทำนายการได้รับรางวัล ส่วนในกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยนั้นเป็นตัวทำนายสำคัญคือ ลักษณะมุงงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความเชื่ออำนาจในตน และทัศนคติต่องานเป็นตัวทำนายการได้รับรางวัล (ดูตาราง 3) ตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรมสามารถทำนายการรายงานประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันนาน ได้มากกว่าผู้ที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานาน (43% และ 41% ตามลำดับ) ส่วนผู้ที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารมากและน้อยนั้น ตัวแปรทั้ง 6 ตัวนี้ทำนายการรายงานประสิทธิภาพได้ไม่แตกต่างกันในระดับที่ยอมรับได้ (41% และ 39% ตามลำดับ) ตัวทำนายสำคัญในการทำนายประสิทธิภาพในกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทัศนคติต่องาน มุงอนาคตและสุขภาพจิต ตามลำดับ ส่วน

ตัวทำนายประสิทธิผลในกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ลักษณะมุ่งอนาคต ทักษะคิดทำงานและความเชื่ออำนาจในตน (ดูตาราง 8)

เมื่อใช้ตัวแปรในทฤษฎีของพีตเลอร์ร่วมกับตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้จริยธรรมรวม 10 ตัวแปร มาทำนายประสิทธิผลของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่างกัน ปรากฏว่าตัวทำนายจากทั้ง 2 ทฤษฎี สามารถทำนายการได้รับรางวัลในกลุ่มผู้บริหารที่เป็นผู้บริหารมานานได้มากกว่าผู้ที่ เป็นผู้บริหารมาไม่นาน (65% และ 56% ตามลำดับ) ส่วนผู้ที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนปัจจุบันมากและน้อยนั้น ตัวแปรทั้ง 10 ตัวนี้ ทำนายการได้รับรางวัลพระราชทานได้ไม่แตกต่างกันในระดับที่ยอมรับได้ (67% และ 66% ตามลำดับ) ตัวทำนายสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร ที่มีประสบการณ์มากคือ สุขภาพจิต แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ โครงสร้างของงาน ทักษะคิดทำงาน และค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการ ส่วนตัวทำนายสำคัญในการทำนายการได้รับรางวัลของผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อยคือ ลักษณะมุ่งอนาคต แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความเชื่ออำนาจในตนและทักษะคิดทำงาน (ดูตาราง 4) และตัวแปรทั้ง 10 ตัวนี้ สามารถทำนายการรายงานประสิทธิผลของผู้บริหารที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร มานานได้มากกว่าผู้ที่ เป็นผู้บริหารมาไม่นาน (53% และ 45% ตามลำดับ) อีกทั้งยังสามารถ ทำนายประสิทธิผลของผู้ที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานานได้มากกว่าผู้ที่ เป็นผู้บริหารโรงเรียน ปัจจุบันไม่นานอีกด้วย (50% และ 42% ตามลำดับ) ตัวทำนายสำคัญในการทำนายประสิทธิผลใน กลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทักษะคิดทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ กับสมาชิกอื่น ๆ โครงสร้างของงานและความเชื่ออำนาจในตน ตามลำดับ ส่วนตัวทำนายสำคัญ ในกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ โครงสร้างของงาน ลักษณะมุ่งอนาคต ทักษะคิดทำงาน และความเชื่ออำนาจในตน (ดูตาราง 9)

สรุป ตัวแปรจากทั้ง 2 ทฤษฎีนี้สามารถทำนายประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหาร ที่มีประสบการณ์มากได้มากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย และสามารถเลือกใช้ตัวแปรจากทฤษฎีใด ทฤษฎีหนึ่งก็สามารถทำนายการได้รับรางวัลพระราชทานได้ไม่ต่างจากการใช้ตัวแปรจากทั้ง 2 ทฤษฎีรวมกัน (ดูตาราง 5) ส่วนการทำนายการรายงานประสิทธิผลของผู้บริหารนั้นใช้ตัวแปร ทำนายจาก 2 ทฤษฎีรวมกันจะสามารถทำให้ได้สูงกว่าการใช้ตัวทำนายจากกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเพียง กลุ่มเดียว (ดูตาราง 10)

ความอาวุโสของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน

ความอาวุโสของผู้บริหารในการวิจัยนี้จะพิจารณาจากอายุ อายุราชการ และตำแหน่งบริหาร โดยอายุของผู้บริหารในการวิจัยครั้งนี้พบว่าผู้บริหารมีอายุระหว่าง 32-60 ปี อายุเฉลี่ย 49 ปี ดังนั้นผู้บริหารที่มีอายุน้อยคือผู้บริหารที่มีอายุตั้งแต่ 32-49 ปี ส่วนผู้บริหารที่มีอายุมากคือผู้บริหารที่มีอายุ 50-60 ปี อายุราชการของผู้บริหารอยู่ระหว่าง 10 ปี ถึง 44 ปี อายุราชการโดยเฉลี่ย 25 ปี 5 เดือน ดังนั้นผู้บริหารที่มีอายุราชการตั้งแต่ 10-26 ปี 5 เดือน ในการวิจัยครั้งนี้จัดว่าเป็นผู้บริหารที่มีอายุราชการน้อย ส่วนผู้บริหารที่มีอายุราชการตั้งแต่ 26 ปี 6 เดือน - 44 ปี จัดว่าเป็นผู้บริหารที่มีอายุราชการมาก ส่วนตำแหน่งในการบริหารนั้นผู้ที่ดำรงตำแหน่งในระดับต่ำคือผู้ที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ ส่วนผู้ที่มีตำแหน่งบริหารสูงคือ ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ ผู้บริหารที่มีอายุมาก อายุราชการมาก หรือดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ จัดว่าเป็นผู้บริหารที่อาวุโสมาก ส่วนผู้บริหารที่มีอายุน้อย อายุราชการน้อย หรือดำรงตำแหน่งครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ จัดว่าเป็นผู้บริหารที่อาวุโสน้อย

เมื่อใช้ตัวแปรในทฤษฎีของพีตเลอร์และตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้จริยธรรมทำนายประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารที่มีระดับความอาวุโสต่างกัน ปรากฏว่าตัวแปรในทฤษฎีของพีตเลอร์สามารถทำนายการได้รับรางวัลในกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุราชการน้อยได้มากกว่าผู้บริหารที่มีอายุราชการมาก (63% และ 57% ตามลำดับ) ทำนายกลุ่มผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ได้มากกว่าผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ (64% และ 57% ตามลำดับ) ส่วนในกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุน้อยและมากนั้น ตัวแปรทั้ง 4 ตัวนี้ทำนายการได้รับรางวัลได้ไม่แตกต่างกันในระดับที่ยอมรับได้ (63% และ 57% ตามลำดับ) ตัวทำนายสำคัญที่จะทำนายการได้รับรางวัลของผู้บริหารที่อาวุโสน้อยคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ และโครงสร้างของงานตามลำดับ ส่วนในกลุ่มผู้บริหารที่อาวุโสมาก มีตัวทำนายสำคัญคือ โครงสร้างของงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ อำนาจในตำแหน่งของผู้นำและจิตลักษณะแอลพีวีของผู้นำ (ดูตาราง 2) ตัวแปรในทฤษฎีของพีตเลอร์สามารถทำนายการรายงานประสิทธิผลของโรงเรียนของตนในกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุราชการน้อยได้มากกว่าผู้บริหารที่มีอายุราชการมาก (41% และ

23% ตามลำดับ) ทำนายผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ได้มากกว่าผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ (38% และ 22% ตามลำดับ) ส่วนในกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุน้อยและมากขึ้น ตัวแปรทั้ง 4 ตัวทำนายการรายงานประสิทธิผลของตัวผู้บริหารเองได้ไม่แตกต่างกันในระดับที่ยอมรับได้ (33% และ 29% ตามลำดับ) ตัวทำนายสำคัญที่จะทำนายการรายงานประสิทธิผลของผู้บริหารที่อาวุโสน้อยกว่าคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ และโครงสร้างของงานตามลำดับ ส่วนในกลุ่มผู้บริหารที่อาวุโสมากขึ้นมีตัวทำนายสำคัญคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำตามลำดับ (ดูตาราง 7)

เมื่อใช้ตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้อธิบายการทำนายประสิทธิผลปรากฏว่าตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้อธิบายการทำนายการได้รับรางวัลในกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุน้อยได้มากกว่าผู้บริหารที่มีอายุมาก (69% และ 61% ตามลำดับ) ส่วนในกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุราชการน้อยกับอายุราชการมาก หรือผู้ที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ กับผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการนั้นทำนายได้ไม่แตกต่างกันในระดับที่ยอมรับได้ (อายุราชการน้อย 63% อายุราชการมาก 61% ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ 60% และผู้อำนวยการ 63%) ตัวทำนายสำคัญที่จะทำนายการได้รับรางวัลของผู้บริหารที่อาวุโสคือลักษณะมุ่งอนาคต แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และความเชื่ออำนาจในตน ส่วนในกลุ่มผู้บริหารที่อาวุโสมีตัวทำนายสำคัญคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทักษะติดต่องาน และความเชื่ออำนาจในตน (ดูตาราง 3) ตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้อธิบายการทำนายการรายงานประสิทธิผลของโรงเรียนของตนในกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุมากได้มากกว่าผู้บริหารที่มีอายุน้อย (48% และ 32% ตามลำดับ) ผู้บริหารที่มีอายุราชการมากได้มากกว่าผู้บริหารที่มีอายุน้อย (47% และ 29% ตามลำดับ) แต่ทำนายการรายงานประสิทธิผลในกลุ่มผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ได้มากกว่าผู้อำนวยการ (44% และ 33% ตามลำดับ) ตัวทำนายสำคัญที่จะทำนายการรายงานประสิทธิผลของผู้บริหารที่อาวุโสมากคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทักษะติดต่องาน และความเชื่ออำนาจในตน ส่วนตัวทำนายสำคัญในกลุ่มผู้บริหารที่อาวุโสคือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ลักษณะมุ่งอนาคต และทักษะติดต่องาน (ดูตาราง 8)

เมื่อใช้ตัวแปรในทฤษฎีของฟีดเลอร์ร่วมกับตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้อธิบายการทำนายประสิทธิผลของผู้บริหารที่มีความอาวุโสต่างกัน ปรากฏว่าตัวทำนายจากทฤษฎีทั้ง 2 ทำนายการได้รับรางวัลในกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุน้อยหรืออายุราชการน้อยได้มากกว่าผู้บริหารที่มีอายุ

มากหรืออายุราชการมาก (อายุน้อย 69% อายุมาก 63% อายุราชการน้อย 66% อายุราชการมาก 62%) ส่วนในกลุ่มผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ และผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการนั้น ตัวแปรทั้ง 10 ตัวนี้ ทำนายการได้รับรางวัลของกลุ่มผู้บริหารไม่แตกต่างกันในระดับที่ยอมรับได้ (ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ 65% ผู้อำนวยการ 63%) ตัวทำนายสำคัญที่จะทำนายการได้รับรางวัลของผู้บริหารที่อาวุโสน้อยกว่าคือ ลักษณะมุ่งอนาคต แรงจูงใจไม่สัมฤทธิ์ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ ความเชื่ออำนาจในตน และโครงสร้างของงาน ส่วนในกลุ่มผู้บริหารที่อาวุโสมากมีตัวทำนายสำคัญคือ แรงจูงใจไม่สัมฤทธิ์ ทักษะติดต่องาน ความเชื่ออำนาจในตน อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ และสุขภาพจิต (ดูตาราง 4) และตัวแปรทั้ง 10 ตัวนี้สามารถทำนายการรายงานประสิทธิผลของผู้บริหารที่มีอายุมาก ได้มากกว่าผู้บริหารที่อายุน้อย (55% และ 47% ตามลำดับ) และผู้บริหารที่อายุราชการมากได้มากกว่าผู้บริหารที่มีอายุราชการน้อย (52% และ 47% ตามลำดับ) แต่ทำนายประสิทธิผลในกลุ่มผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ ได้มากกว่าผู้อำนวยการ (52% และ 43% ตามลำดับ) ตัวทำนายสำคัญที่จะทำนายการรายงานประสิทธิผลของผู้บริหารที่อาวุโสมากคือ แรงจูงใจไม่สัมฤทธิ์ ทักษะติดต่องาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ โครงสร้างของงาน ความเชื่ออำนาจในตนและอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ ส่วนตัวทำนายสำคัญที่จะทำนายการรายงานประสิทธิผลของผู้บริหารที่อาวุโสน้อยกว่าคือ แรงจูงใจไม่สัมฤทธิ์ ทักษะติดต่องาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ โครงสร้างของงาน ลักษณะมุ่งอนาคต (ดูตาราง 9)

สรุป ตัวแปรจากทฤษฎีของพีตเลอร์ทำนายการได้รับรางวัลพระราชทานและการประเมินตนเองของผู้บริหารที่อาวุโสน้อยกว่าผู้บริหารที่อาวุโสมาก ส่วนตัวทำนายในทฤษฎีต้นน้ำมีจริยธรรมทำนายการประเมินตนเองของผู้บริหารที่อาวุโสมากได้มากกว่าผู้บริหารที่อาวุโสน้อยกว่า และเมื่อใช้ตัวแปรจากทั้ง 2 ทฤษฎีรวมกันจะทำนายการได้รับรางวัลพระราชทานในกลุ่มผู้บริหารที่มีอาวุโสน้อยกว่าผู้บริหารอาวุโสมาก แต่ทำนายการรายงานประสิทธิผลของผู้บริหารที่อาวุโสมาก ได้มากกว่าผู้บริหารที่อาวุโสน้อยกว่า ทั้งกลุ่มผู้บริหารที่อาวุโสหรือนานนั้นสามารถใช้ตัวทำนายจากกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งมาทำนายการได้รับรางวัลพระราชทานได้ไม่แตกต่างจากการใช้ตัวแปรทั้ง 2 ทฤษฎีรวมกัน (ดูตาราง 5) แต่กลับใช้ตัวแปรจากทั้ง 2 ทฤษฎีรวมกันทำนายการประเมินประสิทธิผล

ของตัวผู้บริหารเองได้มากกว่าการใช้ตัวแปรจากทฤษฎีกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเพียงกลุ่มเดียว (ดูตาราง 10) (ดูรายละเอียดการเปรียบเทียบความสำคัญของตัวแปรจากทั้ง 2 ทฤษฎีในภาพประกอบ 4 ในภาคผนวก ค)

ปริมาณการอบรมทางการบริหารของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน

เมื่อพิจารณาปริมาณการอบรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาแล้ว พบว่าผู้บริหารได้รับการอบรมเกี่ยวกับการบริหารตั้งแต่ 1-22 ครั้ง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.83 ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้จึงจัดผู้บริหารที่ได้รับการอบรมทางการบริหารไม่เกิน 4 ครั้งเป็นผู้บริหารที่ได้รับการอบรมน้อย ส่วนผู้บริหารที่ได้รับการอบรมทางการบริหารตั้งแต่ 5 ครั้งขึ้นไปนั้นจัดอยู่ในกลุ่มผู้บริหารที่ได้รับการอบรมมาก ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบปริมาณการอบรมของผู้บริหารแล้วปรากฏว่าผู้บริหารที่รายงานว่าโรงเรียนของตนมีประสิทธิผลสูงได้รับการอบรมมากกว่าผู้บริหารที่รายงานว่าโรงเรียนของตนมีประสิทธิผลต่ำ (ดูตาราง 3 ในภาคผนวก ข) ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการวิจัยของ วิเชียร บรรณมัย (2528) ซึ่งพบว่าการอบรมของผู้บริหารเป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถจำแนกมาตรฐานของโรงเรียนได้ และจากการวิจัยของ วิสุทธิ์ ราตรี (2532 : 132 - 133) ก็พบว่าผู้บริหารที่ได้รับการอบรมมากจะบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิผลสำเร็จได้มากกว่าผู้บริหารที่ได้รับการอบรมน้อย

เมื่อใช้ตัวแปรในทฤษฎีของพีตเลอร์และตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้จริยธรรมมาทำนายประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการอบรมมาก และอบรมน้อยแล้วปรากฏว่าตัวแปรในทฤษฎีผู้นำของพีตเลอร์สามารถจำแนกการได้รับรางวัลในกลุ่มผู้บริหารที่ได้รับการอบรมมากได้มากกว่าผู้บริหารที่ได้รับการอบรมน้อย โดยในกลุ่มที่ได้รับการอบรมมากนั้นจำแนกได้ 72% โดยมีตัวทำนายสำคัญคือ โครงสร้างของงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ และจิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำตามลำดับ และสามารถทำนายกลุ่มที่ได้รับการอบรมน้อยได้ 55% โดยมีตัวทำนายสำคัญคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ (ดูตาราง 2) ตัวแปรในทฤษฎีของพีตเลอร์สามารถทำนายการรายงานประสิทธิผลของผู้บริหารที่ได้รับการอบรมมากได้มากกว่าผู้บริหารที่ได้รับ

การอบรมน้อยเช่นกัน โดยทำนายนายกลุ่มผู้บริหารที่ได้รับการอบรมมากได้ 35% โดยมีตัวทำนายนายสำคัญ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ โครงสร้างของงานและจิตลักษณะแอลพีซี ตามลำดับ และทำนายนายกลุ่มที่ได้รับการอบรมน้อยได้ 27% โดยมีตัวทำนายนายสำคัญคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ โครงสร้างของงาน และอำนาจในตนของผู้นำตามลำดับ (ดูตาราง 7)

เมื่อใช้ตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรมมาทำนายประสิทธิผลปรากฏว่า ตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรมสามารถทำนายการได้รับรางวัลพระราชทานในกลุ่มผู้บริหารที่ได้รับการอบรมมากได้มากกว่าผู้บริหารที่ได้รับการอบรมน้อยเช่นกัน โดยสามารถทำนายการได้รับรางวัลในกลุ่มอบรมมากได้ 68% โดยมีตัวแปรสำคัญคือ ทักษะต้องงาน สุขภาพจิต และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ตามลำดับ และทำนายนายกลุ่มที่ได้รับการอบรมน้อยได้ 60% โดยมีตัวทำนายนายสำคัญคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการตามลำดับ (ดูตาราง 3) ตัวแปรในทฤษฎีของฟิเตอร์สามารถทำนายการรายงานประสิทธิผลของผู้บริหารที่ได้รับการอบรมมากได้มากกว่าผู้บริหารที่ได้รับการอบรมน้อยเช่นกัน คือ สามารถทำนายกลุ่มที่ได้รับการอบรมมากได้ 49% โดยมีตัวทำนายนายสำคัญคือ ทักษะต้องงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการ และความเชื่ออำนาจในตน ตามลำดับ ส่วนในกลุ่มผู้บริหารที่ได้รับการอบรมน้อยนั้น ทำนายได้ 35% โดยมีตัวทำนายนายสำคัญคือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทักษะต้องงาน และมุ่งอนาคต ตามลำดับ (ดูตาราง 8)

เมื่อใช้ตัวแปรในทฤษฎีของฟิเตอร์ร่วมกับตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรมรวม 10 ตัวแปรมาทำนายประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการอบรมต่างกัน ปรากฏว่าตัวทำนายจากทั้ง 2 ทฤษฎีสามารถทำนายการได้รับรางวัลในกลุ่มผู้บริหารที่ได้รับการอบรมมากได้มากกว่าผู้บริหารที่ได้รับการอบรมน้อยเช่นกัน โดยสามารถทำนายการได้รับรางวัลในกลุ่มอบรมมากได้ถึง 81% โดยมีตัวทำนายนายสำคัญคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ สุขภาพจิต โครงสร้างของงาน จิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำ และมุ่งอนาคต ตามลำดับ ส่วนในกลุ่มผู้บริหารที่ได้รับการอบรมน้อยนั้น ทำนายได้ 61% โดยมีตัวทำนายนายสำคัญคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการ และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำตามลำดับ (ดูตาราง 4) ตัวแปรทั้ง 10 ตัวสามารถทำนายการรายงานประสิทธิผลในการบริหารของผู้บริหารที่ได้รับการอบรมมากได้มากกว่าผู้บริหารที่ได้รับการอบรมน้อย โดยสามารถทำนายประสิทธิผลในกลุ่มผู้บริหารที่ได้รับการอบรมมาก 55% โดยมีตัวทำนายนายสำคัญคือ

ทัศนคติต่องาน แรงจูงใจไม่สัมฤทธิ์ โครงสร้างของงาน ค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการ ความเชื่อ อำนาจในตน และจิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำ ตามลำดับ ส่วนในกลุ่มผู้บริหารที่ได้รับการอบรมน้อย นั้น สามารถทำนายได้ 42% โดยมีตัวทำนายสำคัญคือแรงจูงใจไม่สัมฤทธิ์ ทัศนคติต่องาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ และโครงสร้างของงานตามลำดับ (ดูตาราง 9)

สรุป ตัวแปรจากทั้ง 2 ทฤษฎีสามารถทำนายประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหารที่ได้รับการอบรมมากได้มากกว่าผู้บริหารที่ได้รับการอบรมน้อย ตัวแปรทั้ง 10 ตัวร่วมกันทำนาย การได้รับรางวัลพระราชทานได้มากกว่าการใช้ตัวแปรจากกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเพียงกลุ่มเดียว ในกลุ่มผู้บริหารที่ได้รับการอบรมมาก ส่วนในกลุ่มผู้บริหารที่ได้รับการอบรมน้อยนั้นใช้เพียงตัวแปรในทฤษฎี ต้นไม้จริยธรรมก็สามารถทำนายการได้รับรางวัลได้สูงพอ ๆ กับการใช้ตัวแปรจากทั้ง 2 ทฤษฎี รวมกัน (ดูตาราง 5) ส่วนทางด้านการทำนายการรายงานประสิทธิผลนั้นพบว่าตัวแปรจากทั้ง 2 ทฤษฎีร่วมกันทำนายประสิทธิภาพในกลุ่มผู้บริหารที่ได้รับการอบรมมากและน้อย ได้มากกว่าการใช้ ตัวทำนายจากทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งเพียงกลุ่มเดียว (ดูตาราง 10)

ขนาดกับประสิทธิผลของโรงเรียน

ทางด้านขนาดของโรงเรียนนั้นในงานวิจัยนี้ใช้เกณฑ์ว่าโรงเรียนที่มีนักเรียนน้อยกว่า 500 คนนั้น เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนโรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 500 คนขึ้นไปนั้นจัดว่าเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ ตัวแปรที่ทำให้เราเห็นแนวโน้มของขนาดของโรงเรียนก็คือจำนวนครู ในโรงเรียนซึ่งในงานวิจัยนี้พบว่าจำนวนครูมีตั้งแต่ 4-161 คน จำนวนครูโดยเฉลี่ยคือ 44.14 คน ฉะนั้นโรงเรียนที่มีครูน้อย (หรือขนาดเล็กโดยนัย) คือโรงเรียนที่มีครู 4-44 คน ส่วนโรงเรียนที่มีครูมากคือ โรงเรียนที่มีครูตั้งแต่ 45 คนขึ้นไป แต่ในการวิจัยครั้งนี้เมื่อกล่าวถึงขนาดของโรงเรียนโดยทั่วไปก็คือการใช้เกณฑ์จำนวนนักเรียนเป็นเกณฑ์แบ่งนั่นเอง

เมื่อใช้ตัวแปรในทฤษฎีของพีคเลอร์และตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้จริยธรรมทำนายประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหารในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ปรากฏว่าตัวแปรในทฤษฎีของพีคเลอร์สามารถทำนายการได้รับรางวัลในกลุ่มผู้บริหารที่มีนักเรียนในโรงเรียนน้อย ได้มากกว่าผู้ที่

ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีนักเรียนมาก (61% และ 53% ตามลำดับ) ส่วนผู้บริหารในโรงเรียนที่มีครูน้อยและมากนั้นตัวแปรทั้ง 4 ตัวนี้ทำนายการได้รางวัลพระราชทานได้ไม่แตกต่างกันในระดับที่ยอมรับได้ (61% และ 58% ตามลำดับ) ตัวทำนายสำคัญในการทำนายการได้รางวัลในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก คือ โครงสร้างของงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ ส่วนในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่นั้นมีตัวทำนายสำคัญคือ จิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำ โครงสร้างของงาน อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ (ดูตาราง 2) ตัวแปรในทฤษฎีของพีเคเลอร์สามารถทำนายการรายงานประสิทธิผลของผู้บริหารในโรงเรียนที่มีนักเรียนน้อยได้มากกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่มีนักเรียนมาก (35% และ 24% ตามลำดับ) และสามารถทำนายการรายงานประสิทธิผลในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่มีครูน้อยได้มากกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่มีครูมาก (39% และ 16% ตามลำดับ) ตัวทำนายสำคัญในการทำนายการรายงานประสิทธิผลในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ และโครงสร้างของงานตามลำดับ ส่วนในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่นั้น มีตัวทำนายสำคัญคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ และโครงสร้างของงาน (ดูตาราง 7)

เมื่อใช้ตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรมทำนายประสิทธิผลปรากฏว่าตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรมสามารถทำนายการได้รางวัลของผู้บริหารในโรงเรียนที่มีครูน้อยหรือมาก และในโรงเรียนที่มีนักเรียนน้อยหรือมากได้ไม่แตกต่างกันในระดับที่ยอมรับได้ (ครูน้อย 63% ครูมาก 61% นักเรียนน้อย 62% และนักเรียนมาก 61%) ตัวทำนายสำคัญในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และลักษณะมุ่งอนาคตส่วนตัวทำนายในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ ตามลำดับ (ดูตาราง 3) ตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรมสามารถทำนายการรายงานประสิทธิผลของผู้บริหารในโรงเรียนที่มีนักเรียนน้อยได้มากกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่มีนักเรียนมาก (45% และ 35% ตามลำดับ) ส่วนในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่มีครูน้อยและมากนั้น ตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรมทำนายประสิทธิผลในการบริหารงานได้เท่ากัน (39%) ตัวทำนายสำคัญในการทำนายประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทัศนคติต่องาน และลักษณะมุ่งอนาคตตามลำดับ ส่วนในกลุ่ม

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่นั้นมีตัวทำนายสำคัญคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทักษะติดต่อกัน ความเชื่ออำนาจในตน และค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการ ตามลำดับ (ดูตาราง 8)

เมื่อใช้ตัวแปรในทฤษฎีของพีเคเลอร์ร่วมกับตัวแปรในทฤษฎีต้นน้ำจริยธรรมรวม 10 ตัวแปร ทำนายประสิทธิผลของผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ปรากฏว่าตัวทำนายจากทฤษฎีทั้ง 2 ทำนายการได้รับรางวัลของผู้บริหารในโรงเรียนที่มีครูน้อยหรือมาก และในโรงเรียนที่มีนักเรียนน้อยหรือมากได้ไม่แตกต่างกันในระดับที่ยอมรับได้ (ครูน้อย 63% ครูมาก 61% นักเรียนน้อย 65% และนักเรียนมาก 61%) ตัวทำนายสำคัญในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ลักษณะมุ่งอนาคต ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ ส่วนในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีตัวทำนายที่สำคัญคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และความเชื่ออำนาจในตนตามลำดับ (ดูตาราง 4) และตัวแปรทั้ง 10 ตัวนี้ สามารถทำนายการรายงานประสิทธิผลของผู้บริหารในโรงเรียนที่มีนักเรียนน้อยได้มากกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่มีนักเรียนมาก (51% และ 41% ตามลำดับ) ส่วนในกลุ่มผู้บริหารในโรงเรียนที่มีครูน้อยและมากนั้นตัวทำนายทั้ง 10 ตัวนี้ทำนายการรายงานประสิทธิผลของผู้บริหารได้ไม่แตกต่างกันในระดับที่ยอมรับได้ (ครูน้อย 49% ครูมาก 45%) ตัวทำนายสำคัญในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ โครงสร้างของงาน ทักษะติดต่อกัน มุ่งอนาคต และโครงสร้างของงาน ส่วนในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีตัวทำนายสำคัญคือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทักษะติดต่อกัน ความเชื่ออำนาจในตน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ โครงสร้างของงานและค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการ (ดูตาราง 9)

สรุป ตัวแปรจากทั้ง 2 ทฤษฎีนี้สามารถทำนายประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็กได้มากกว่าผู้บริหารในโรงเรียนขนาดใหญ่และสามารถเลือกใช้ตัวแปรจากทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งมาทำนาย การได้รับรางวัลพระราชทานได้ เพราะการใช้ตัวแปรจากทั้ง 2 ทฤษฎีร่วมกันให้ผลการทำนายไม่ต่างจากการใช้ตัวแปรจากกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเพียงกลุ่มเดียว (ดูตาราง 5) ส่วนในการทำนายการรายงานประสิทธิผลของผู้บริหารนั้นการใช้ตัวทำนายจาก 2 ทฤษฎีร่วมกันให้ผลการทำนายที่สูงกว่าการใช้ตัวแปรจากกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเพียงกลุ่มเดียว (ดูตาราง 10)

ความแตกต่างระหว่างโรงเรียนประถมศึกษากับมัธยมศึกษา

เมื่อเปรียบเทียบลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษากับมัธยมศึกษาพบความแตกต่างที่ชัดเจนในด้านที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจะมีอายุและระดับการศึกษาสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา แต่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจะมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารและระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันนานกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ดูตาราง 1 ในภาคผนวก ข) นอกจากนี้แล้ว ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเฉพาะกลุ่มที่อาวุโสมาก (อายุมาก ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ) ผู้ที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานาน และผู้บริหารโรงเรียนที่มีครูมากนั้นจะรายงานว่าโรงเรียนของตน มีคะแนนสภาวะการณ์ของกลุ่มสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่อยู่ในกลุ่มประเภทเดียวกันอีกด้วย (ดูตาราง 47 ในภาคผนวก ข) อีกทั้งผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่อายุน้อย เป็นผู้บริหารมานาน และโรงเรียนมีครูน้อยนั้น สุกภาพจิตดีกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่อยู่ในกลุ่มประเภทเดียวกันด้วย (ดูตาราง 13 ในภาคผนวก ข)

เมื่อใช้ตัวแปรในทฤษฎีของพีเดเลอร์และตัวแปรในทฤษฎีต้นน้ำจรียุทธมาทำนายประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ปรากฏว่าตัวแปรในทฤษฎีของพีเดเลอร์สามารถทำนายการได้รับรางวัลในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาได้มากกว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษานั้น สามารถทำนายได้ 60% และทำนายได้สูงในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (73%) ในขณะที่โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ทำนายได้ 62% ตัวทำนายสำคัญในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ และโครงสร้างของงาน ตามลำดับ ส่วนในระดับมัศึกษานั้นสามารถทำนายได้ 53% และสามารถทำนายผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่และขนาดเล็กได้เท่ากัน (62%) ตัวทำนายสำคัญในการทำนายการได้รับรางวัลคือ โครงสร้างของงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ จิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำและอำนาจในตำแหน่งของผู้นำตามลำดับ (ดูตาราง 2) ตัวแปรในทฤษฎีของพีเดเลอร์สามารถทำนายการรายงานประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาได้ 32% ในขณะที่โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ทำนายได้ 26% ตัวทำนายสำคัญในกลุ่ม

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา คือ โครงสร้างของงานและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ ส่วนในระดับมัธยมนั้นสามารถทำนายได้ 28% ตัวแปรทั้ง 4 ตัวสามารถทำนายประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก และขนาดใหญ่ ได้ไม่แตกต่างกันในระดับที่ยอมรับได้ (32% และ 29% ตามลำดับ) ตัวทำนายสำคัญในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา คือความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำสมาชิกอื่น ๆ โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ ตามลำดับ (ดูตาราง 7)

เมื่อใช้ตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรมทำนายประสิทธิผลปรากฏว่าตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรมสามารถทำนายการได้รับรางวัลพระราชทานในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาได้มากกว่าโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสามารถทำนายได้ 72% และทำนายได้สูงในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (77%) ในขณะที่โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ทำนายได้ 58% ตัวแปรทำนายสำคัญในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาคือ ลักษณะมุ่งอนาคต แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความเชื่ออำนาจในตน และทัศนคติต่องาน ส่วนในระดับมัธยมศึกษานั้นสามารถทำนายได้ 55% โดยทำนายได้สูงในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ (62%) ตัวทำนายสำคัญในการได้รางวัลในระดับมัธยมคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (ดูตาราง 3) และตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรม สามารถทำนายการรายงานประสิทธิผลของตนเองของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาได้มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษานั้นสามารถทำนายได้ 47% โดยทำนายได้สูงในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (53%) ในขณะที่โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ทำนายได้ 41% ตัวทำนายสำคัญในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทัศนคติต่องาน และลักษณะมุ่งอนาคตตามลำดับ ส่วนในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษานั้นทำนายได้เพียง 27% ตัวแปรทั้ง 6 นี้สามารถทำนายประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กและขนาดใหญ่ได้ไม่แตกต่างกันในระดับที่ยอมรับได้ (32% และ 29% ตามลำดับ) ตัวทำนายสำคัญในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และทัศนคติต่องาน (ดูตาราง 8)

เมื่อใช้ตัวแปรในทฤษฎีของพีตเลอร์ร่วมกับตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรมรวม 10 ตัวแปรทำนายประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ปรากฏว่าตัวทำนายจากทั้ง 2

ทฤษฎี สามารถทำนายการได้รับรางวัลในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาได้มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษานั้นสามารถทำนายได้ 72% และทำนายได้สูงในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (80%) มากกว่าโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ (68%) ตัวทำนายสำคัญในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาคือ ลักษณะมุ่งอนาคต แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความเชื่ออำนาจในตนและทัศนคติต่องาน ตามลำดับ ส่วนในระดับมัศึกษานั้น ตัวแปรทั้ง 10 ตัวนี้ร่วมกันทำนายการได้รับรางวัลได้ 55% และสามารถทำนายการได้รับรางวัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กและขนาดใหญ่ไม่แตกต่างกันในระดับที่ยอมรับได้ (61% และ 60% ตามลำดับ) ตัวทำนายสำคัญในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (ดูตาราง 4) และตัวแปรทั้ง 10 ตัวนี้สามารถทำนายการรายงานประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาได้มากกว่ากลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเช่นกัน โดยในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษานั้นสามารถทำนายได้ 52% และทำนายผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กได้มากกว่ากลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ (57% และ 50% ตามลำดับ) ตัวทำนายสำคัญในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทัศนคติต่องาน โครงสร้างของงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ และค่านิยมเกี่ยวกับวิชาการ ตามลำดับ ส่วนในระดับมัศึกษานั้นตัวแปรทั้ง 10 ตัวนี้ร่วมกันทำนายประสิทธิผลได้ 41% โดยทำนายประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กและขนาดใหญ่ได้เท่ากัน (41%) ตัวทำนายสำคัญในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ โครงสร้างของงาน อำนาจตำแหน่งของผู้นำ ความเชื่ออำนาจในตน และจิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำ ตามลำดับ (ดูตาราง 9)

สรุปตัวแปรจากทั้ง 2 ทฤษฎีสามารถทำนายประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาได้มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ตัวแปรทั้ง 10 ตัวร่วมกันทำนายการได้รับรางวัลพระราชทานได้มากกว่าการใช้ตัวแปรจากกลุ่มในกลุ่มหนึ่งเพียงกลุ่มเดียว เฉพาะในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่เท่านั้น ส่วนในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ประถมศึกษาขนาดเล็ก และมัศึกษานั้นใช้เฉพาะตัวแปรในทฤษฎีต้นไม้อริยธรรมเพียงตัวเดียวก็ให้ผลไม่แตกต่างจากการใช้ตัวแปรทั้ง 2 ทฤษฎีร่วมกันแต่อย่างใด ส่วนในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กนั้นใช้เพียงตัวแปร

จากทฤษฎีของพีดเลอร์เพียงกลุ่มเดียวก็ได้ผลไม่ต่างจากการใช้ 2 ทฤษฎีร่วมกัน และเฉพาะกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่สามารถเลือกใช้ตัวแปรจากทฤษฎีของพีดเลอร์หรือตัวแปรจากทฤษฎีตันไม้จริยธรรมกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเพียงกลุ่มเดียวก็สามารถทำนายการได้รับรางวัลไม่แตกต่างจากการใช้ตัวแปรจากทั้ง 2 ทฤษฎีร่วมกันแต่อย่างไร (ดูตาราง 5) ส่วนทางด้านการทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนนั้นพบว่าตัวแปรจากทั้ง 2 ทฤษฎีร่วมกันทำนายการรายงานประสิทธิผลของผู้บริหารได้มากกว่าการใช้ตัวแปรจากกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเพียงกลุ่มเดียวทุกกลุ่ม ยกเว้นกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กซึ่งใช้เพียงตัวแปรในทฤษฎีตันไม้จริยธรรมเพียงกลุ่มเดียวก็ให้ผลไม่ต่างจากการใช้ 2 ทฤษฎีร่วมกันแต่อย่างใด (ดูตาราง 10)

สรุป ตัวแปรจากทฤษฎีของพีดเลอร์ร่วมกับตัวแปรในทฤษฎีตันไม้จริยธรรมร่วมกันทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้มากกว่าตัวแปรจากกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เพียงกลุ่มเดียว โดยสามารถทำนายได้มากในกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์มาก ได้รับการอบรมมาก ผู้บริหารที่อาวุโสหน่อย อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก และโรงเรียนประถมศึกษา ได้มากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อย อบรมน้อย อาวุโสมาก อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ข้อดีและข้อจำกัดของการวิจัย

ข้อดีของการวิจัยหมายถึงคุณลักษณะสำคัญของการวิจัยที่ทำให้การวิจัยนั้นแปลกแตกต่างไปจากการวิจัยที่มีอยู่เดิม ทางด้านที่จะก่อให้เกิดการประมวลผลความจริงที่นอกเหนือจากที่มีการประมวลไว้แต่เดิม นอกจากนั้นข้อดีของการวิจัยยังหมายถึงวิธีการที่ใช้ซึ่งจะช่วยให้การเก็บข้อมูลและสรุปผลได้อย่างน่าเชื่อถือ ข้อดีของการวิจัยนี้ที่สำคัญมี 4 ประการคือ

ประการแรก การวิจัยนี้มีการวัดประสิทธิผลของโรงเรียนโดยใช้เกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผล 2 เกณฑ์คือ การประเมินจากกรรมการภายนอกหน่วยงาน (การได้รางวัลพระราชทาน) และการให้ผู้บริหารเป็นผู้ประเมินตนเองและมีการหาค่าความสัมพันธ์ของการประเมินระหว่างวิธีทั้งสอง ผลงานวิจัยนี้ จึงมีน้ำหนักความเชื่อมั่นต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมากขึ้น

ประการที่สอง การวิจัยนี้มีการแบ่งกลุ่มย่อยตามตัวแปรต่าง ๆ เพื่อวิเคราะห์ผลจึงทำให้ได้ผลการวิจัยที่ละเอียดหลายแง่มุม

ประการที่สาม การวิจัยนี้ได้มีการเปรียบเทียบสภาวะการณ์ของโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาเพื่อให้ได้สภาวะการณ์ของกลุ่มที่ครอบคลุมมากขึ้น และป้องกันมิให้เอาผลที่พบในโรงเรียนประถมศึกษาไปใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาหรือกลับกันซึ่งอาจเป็นเหตุให้เกิดผลที่ไม่พึงปรารถนาได้

ประการที่สี่ การวิจัยนี้ได้ศึกษาผลของการใช้ทฤษฎีของพีคเลอร์เต็มรูปแบบคือ ศึกษาความเป็นผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ นอกจากนั้นก็จะศึกษาสภาวะการณ์ที่เหมาะสมหรือไม่เหมาะสมของผู้นำ ซึ่งการศึกษาลักษณะดังกล่าวยังมีน้อย อีกทั้งการวิจัยยังได้ศึกษาจิตลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และมัธยมศึกษาเกี่ยวกับสุขภาพจิต ความเชื่ออำนาจในตน ลักษณะมุ่งอนาคต ทัศนคติต่องาน แรงจูงใจผู้สมัครและค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการ ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่ยังไม่มีการศึกษากันในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำ 2 ทฤษฎีคือ ทฤษฎีของพีคเลอร์ กับทฤษฎีต้นน้ำจรีธรรมมาเข้าร่วมกัน ในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ทำให้การวิจัยนี้มีคุณค่ามากขึ้น และยังไม่มีการได้ทำมาก่อน

ข้อจำกัดในการวิจัย หมายถึงลักษณะของการวิจัยซึ่งยังไม่สมบูรณ์แบบ ทั้งนี้เนื่องจากการเลือกใช้วิธีการวัดตัวแปรและรูปแบบการวิจัย เพื่อให้เหมาะสมกับเวลาและงบประมาณของการวิจัยหนึ่ง ๆ ภายในขอบเขตที่เอื้ออำนวยของสถานภาพทางการวิจัยในเรื่องนั้น ขณะนั้น เมื่อได้วิธีการวัดตัวแปรและรูปแบบการวิจัยแล้วก็ย่อมจะมีข้อจำกัดที่มากวนคู่กับข้อดีของวิธีการวัดและรูปแบบของวิจัยเหล่านี้ นอกจากนั้นบางการวิจัยยังอาจมีข้อจำกัดที่ไม่ได้คาดมาก่อนอีกด้วย การตระหนักถึงข้อจำกัดของการวิจัยจะช่วยให้ทราบขอบเขตของความรู้ที่ได้มา และเป็นพื้นฐานในการเสนอแนะการวิจัยที่ควรกระทำต่อไปด้วย ข้อจำกัดของการวิจัยนี้มี 2 ประการคือ

ประการแรก การใช้แบบวัดผู้นำทั้งด้านลักษณะชีวสังคม ลักษณะของงานความเป็นผู้นำตามทฤษฎีของพีคเลอร์ จิตลักษณะตามทฤษฎีต้นน้ำจรีธรรมมา 6 ตัวแปร รวมทั้งแบบวัดประสิทธิภาพ ซึ่งแบบวัดดังกล่าวทำให้ผู้บริหารโรงเรียนตอบนั้นค่อนข้างยาวจึงต้องใช้เวลาในการตอบแบบวัดนี้มาก

ประการที่สอง รูปแบบการวิจัยแบบศึกษาความสัมพันธ์ เปรียบเทียบทำให้ไม่ทราบเรื่องสาเหตุและผลที่ชัดเจน จิตลักษณะและสภาพของโรงเรียนอาจเป็นได้ทั้งสาเหตุและผลของความสำเร็จและความล้มเหลวของโรงเรียน หรืออาจเป็นผลร่วมกับประสิทธิผลของโรงเรียนโดยมีสาเหตุอื่นร่วมกันก็ได้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

ข้อเสนอแนะการวิจัยที่ควรกระทำสืบเนื่องจากการวิจัยนี้ มีพื้นฐานจากการวิจัยนี้ 3 ด้าน คือ ด้านแรกจากข้อจำกัดของการวิจัยที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้นนี้ ด้านที่สองมาจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยนี้ที่ไม่พบความสัมพันธ์ของตัวแปรบางตัว จึงต้องทำการวิจัยในแง่มุมอื่นต่อไป ด้านที่สามคือการตอบคำถามทางการวิจัยที่เกิดขึ้นใหม่ หลังจากทำการวิจัยนี้ได้ให้ข้อความรู้เพิ่มเติมขึ้นจากเดิมแล้ว ซึ่งแสดงถึงความก้าวหน้าในการสะสมและการแสวงหาความรู้ชั้นสูงต่อไป ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไปนี้มี 4 ประการคือ

ประการที่แรก จากผลการวิจัยที่ได้บ่งชี้ว่า จิตลักษณะที่เป็นองค์ประกอบสำคัญต่อประสิทธิผลของโรงเรียนคือตัวแปรความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอื่น ๆ โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำในทฤษฎีของฟิเดลอร์และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ที่สอดคล้องงาน มุ่งอนาคต และความเชื่ออำนาจในตนในทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม แต่งานวิจัยนี้ไม่สามารถยืนยันว่าจิตลักษณะเหล่านี้เป็นสาเหตุของการมีพฤติกรรมการทำงานให้มีประสิทธิผลสูง ฉะนั้นจึงควรมีการวิจัยเชิงทดลองเพื่อพัฒนาจิตลักษณะในทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม 4 ประการ และตัวแปรในทฤษฎีของฟิเดลอร์อีก 3 ประการ ในบุคคลที่มีคุณลักษณะด้านนี้ต่ำ ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารในโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลพระราชทาน หรือผู้ที่รายงานว่าโรงเรียนของตนมีประสิทธิผลต่ำ เพื่อที่จะศึกษาว่าหลังจากการได้รับการพัฒนาจิตลักษณะทั้ง 3 ประการแล้ว จะมีพฤติกรรมการทำงานให้มีประสิทธิผลได้สูงขึ้นกว่ากลุ่มบุคคลในกลุ่มควบคุมที่ไม่ได้รับการพัฒนาจิตลักษณะดังกล่าวเพียงใด ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาการมีประสิทธิผลของการศึกษาต่ำในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาต่อไป

ประการที่สอง การวิจัยนี้ตัวแปรอิสระจากทฤษฎีของพีตเลอร์และจิตลักษณะบางประการ ในทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรม สามารถทำนายการได้รับรางวัลพระราชทานได้ 64% และทำนายการ รายงานประสิทธิผลของผู้บริหารได้ 46% ที่เหลือ 36-54% นั้น อาจขึ้นอยู่กับลักษณะอื่น ๆ ของ หัวหน้าและลักษณะของกลุ่มงาน เช่น ลักษณะของครูทั้งหลายในโรงเรียน ดังนั้นจึงควรเพิ่มตัวแปร ในประเภทดังกล่าวได้มากขึ้น

ประการที่สาม ควรมีการวิจัยโรงเรียนและผู้บริหารก่อนประกาศผลการประเมินการได้รับ รางวัลพระราชทาน เพื่อแสวงหาตัวแปรที่จะทำนายความสำเร็จและล้มเหลวของโรงเรียน มิใช่ วิจัยเมื่อประกาศผลไปแล้วทำให้การประเมินกลายเป็นสาเหตุให้เกิดผลในโรงเรียนได้ เช่น ความ สัมพันธ์กับครูในโรงเรียน ทักษะคติต่องาน ความเชื่ออำนาจในตน และสุขภาพจิตของผู้บริหาร เป็นต้น

ประการที่สี่ ควรมีการวิจัยว่าทฤษฎีของพีตเลอร์จะใช้ได้ผลดีในผู้บริหารที่มีจิตลักษณะ อย่างไรบ้าง กลุ่มเหมาะสมจะมีประสิทธิผลสูงกว่ากลุ่มไม่เหมาะสมในสภาวะใด และในผู้บริหาร ประเภทไหนบ้าง

ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติ

จากผลการวิจัยนี้สามารถให้ข้อเสนอแนะทางปฏิบัติในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ได้ 2 ประการดังนี้

ประการแรก เรื่องการเลือกผู้บริหารและระยะเวลาในการหมุนเวียนผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาและมัธยมศึกษา จากผลการวิจัยนี้สามารถเสนอแนะการกำหนดนโยบายการเลือก ผู้บริหารและการกำหนดนโยบายหมุนเวียนผู้บริหารได้ว่า ในโรงเรียนทั้ง 2 ประเภทนี้ควรเลือก ผู้บริหารที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีทัศนคติที่ดีต่องานบริหารโรงเรียนมาก มุ่งอนาคตสูง มีความ เชื่ออำนาจในตนสูง และควรเลือกผู้บริหารที่มีจิตลักษณะแอลพีซีแบบมุ่งงานให้มากขึ้น โรงเรียนจึง จะมีประสิทธิผลสูง ทางด้านการหมุนเวียนผู้บริหารโรงเรียนนั้นปรากฏว่า ผู้บริหารที่อาวุโสน้อย (อายุน้อย อายุราชการน้อย เป็นเพียงครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่) ควรให้อยู่ในตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียน 4-6 ปี โรงเรียนจึงจะมีประสิทธิผลสูง หลังจากนั้นประสิทธิผลจะต่ำลง ส่วนผู้บริหาร

ที่อาวุโสมาก (อายุมาก อายุราชการมาก ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ) ยิ่งมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารมากโรงเรียนจะมีประสิทธิผลต่ำลง ดังนั้นจึงควรมีการกำหนดระยะเวลาในการบริหารงานของผู้บริหารให้มีการหมุนเวียนทุก 4-6 ปี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ โรงเรียนจึงจะมีประสิทธิผลสูงได้

ประการที่สอง เรื่องการพัฒนาผู้บริหาร จากการใช้ทฤษฎีของพีตเลอร์เป็นหลักในการวิจัย ทำให้ทราบว่าผู้บริหารยังมีความสัมพันธ์ที่ดีกับครูในโรงเรียน รับรู้โครงสร้างของงานว่ามีความชัดเจนมาก และรับรู้ว่าตนเองมีอำนาจในตำแหน่งผู้นำมากเท่าไร โรงเรียนก็ยิ่งจะมีประสิทธิผลสูง ดังนั้นจึงควรมีการอบรมผู้บริหารในเรื่องดังกล่าวให้มากขึ้น และจากผลของการวิจัยที่พบว่าในกลุ่มผู้บริหารที่อาวุโสมาก ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีครูมาก และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ที่มีประสบการณ์มาก โรงเรียนจะมีประสิทธิผลต่ำ (r - สูง) แสดงว่าผู้บริหารใช้ประสบการณ์เดิมมาแก้ปัญหาตามความเคยชินมาก ดังนั้นในกลุ่มผู้บริหารข้างต้นจึงควรได้รับการฝึกฝนให้ได้ใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหาโดยการเรียนรู้วิธีการใหม่ ๆ ในการบริหารให้มากขึ้น นอกจากนี้ผลการวิจัยนี้ยังสามารถเสนอแนะการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาให้มีประสิทธิผลสูงอีกว่าควรพัฒนาจิตลักษณะด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทศนคติต่องาน ลักษณะมุ่งอนาคต และความเชื่ออำนาจในตน ให้แก่ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำ ผู้บริหารที่มุ่งสัมพันธ์ ผู้บริหารที่รับรู้โครงสร้างของงานว่าอยู่ในระดับยาก ผู้บริหารที่อาวุโสน้อย และผู้บริหารที่ได้รับการอบรมน้อย เพราะผู้บริหารกลุ่มดังกล่าวมีจิตลักษณะด้านที่กล่าวมาข้างต้นต่ำกว่าผู้บริหารในกลุ่มตรงข้ามอย่างชัดเจน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- ก่อ สวัสดิพาณิชย์. "บทบาทของผู้ปกครองและครูในการพัฒนาการศึกษาของเยาวชน," วารสารวิชาการคณะครุศาสตร์ วิทยาลัยครูพระนครศรีอยุธยา. 3(2) : 13; พฤศจิกายน 2521 - มีนาคม 2522.
- กิตติพร บุญญาภิญโญพล. สุขภาพจิตของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2516. อัดสำเนา.
- เกียรติ อัมพรายณ์ และคนอื่น ๆ. การศึกษาปัญหาและรูปแบบเพื่อปรับปรุงโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก. นครสวรรค์ : สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์, 2525.
- จิรสิทธิ์ แก้วสินวล. "ประสิทธิภาพหรือประสิทธิผล," อุตสาหกรรมสาร. 27(10) : 23-24; ตุลาคม 2527.
- คง โพธิ์บัณฑิต. งานบริหารการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอำนาจตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518. อัดสำเนา.
- คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. ประสิทธิภาพงานบริหารโรงเรียนประถมศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, 2528.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. รายงานการวิจัยและประเมินผลประสิทธิภาพการประถมศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สุรสภา, 2527.
- ค้วน จาวหนู. "ลักษณะของโรงเรียนที่จะทำหน้าที่พัฒนาชนบทได้ดี," พืชอยู่. 6 : 59-62; กุมภาพันธ์-พฤษภาคม 2527.
- จิระ สิทธิ. งานบริหารโรงเรียนประถมศึกษา กรมสามัญศึกษาในเขต 12. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2520. อัดสำเนา.
- จันทราณี สงวนนาม. คุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยาการของโรงเรียน และความพึงพอใจในงานที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา. ปรินญาณินท์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533. อัดสำเนา.

- จินตนา บิลมาศ และคนอื่น ๆ. รายงานการวิจัยคุณลักษณะของข้าราชการพลเรือน. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ., 2529. อัดสำเนา.
- แจ่มจันทร์ ปรีชาวนิชย์. ปัญหาและความต้องการสื่อการสอนของครูโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัด องค์การบริหารส่วนจังหวัดราชบุรี ในการใช้หลักสูตร พ.ศ. 2521. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2521. อัดสำเนา.
- เจ็ดหล้า สุนทรวิภาต. ภาวะผู้นำและประสิทธิผลของงานในภาควิชาทางศึกษาศาสตร์ของ มหาวิทยาลัยไทย. ปรินญานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2534. อัดสำเนา.
- จทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์. "บทสังเคราะห์องค์กำหนดประสิทธิผลของโรงเรียน," ข่าวสารวิจัย การศึกษา. 10(3) : 3-8; กุมภาพันธ์-มีนาคม 2530.
- ชวน แก้วก่า. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาอย่างมีคุณภาพ : การ ศึกษาเฉพาะกรณี. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2529. อัดสำเนา.
- ชินโรสธ หัสบำเรอ. "ความเครียดจากการทำงานและวิธีการแก้ไข," ท้องถิ่น. 26(2) : 41-44; กุมภาพันธ์ 2529.
- ธัญญ์ อุดมบุญญาภาพ. "คุณภาพของครูกับอนาคตของประเทศ," ประชาศึกษา. 35(8) : 3-5; พฤษภาคม 2528.
- ดวงเดือน พันธมนาวิน. "ประสิทธิผลของหัวหน้าหน่วยงาน : การพัฒนาตามทฤษฎีผู้นำของ 피ดเลอร์," ใน พัฒนาก้าวไกล กระจายทั่วถึง. หน้า 137-158. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ., 2534.
- _____. "การพัฒนาจิตใจของข้าราชการ : หลักการและแนวปฏิบัติทางวิชาการ," ใน ข้าราชการ. 30(2) : 21-31; กุมภาพันธ์ 2528.
- _____. "การวัดทัศนคติ," ใน เอกสารการอบรมวิจัยขั้นสูงทางพฤติกรรมศาสตร์ เรื่อง การวัดทัศนคติเพื่อทำนายพฤติกรรม. หน้า 1-16. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยพฤติกรรม ศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2523. อัดสำเนา.

ดวงเดือน พันธุมนาวิน. "การวิจัยเกี่ยวกับค่านิยมที่ควรส่งเสริมในเยาวชนและประชาชนไทย,"

ใน การวิจัยทางการศึกษา. 10(2) : 29-47; กันยายน 2523.

_____. ครูกับการปลูกฝังจริยธรรมแก่นักเรียน. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2526. (จุลสารฉบับที่ 4).

_____. ความสัมพันธ์ภายในครอบครัวกับสุขภาพจิตและจริยธรรมของนักเรียนวัยรุ่น : รายงานการวิจัยฉบับที่ 26. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2524.

_____. เอกสารรายงานการสัมมนาเรื่องแนวทางการวิจัยและพัฒนากระบวนการพฤติกรรมไทย. กรุงเทพฯ : คณะกรรมการสภาวิจัยแห่งชาติสาขาปรัชญา ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและการพลังงาน, 2531.

ดวงเดือน พันธุมนาวิน และเพ็ญแข ประจันปัจฉินก. จริยธรรมของเยาวชนไทย : รายงานการวิจัยฉบับที่ 21. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2520.

ดวงเดือน พันธุมนาวิน; อรพินทร์ ชูชม และสุภาพร ลอยด์. การควบคุมอิทธิพลสื่อมวลชนของครอบครัวกับจิตลักษณะที่สำคัญของเยาวชนไทย : รายงานการวิจัยฉบับที่ 40. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2529.

ดาวเรือง รัตนิน. งานบริหารการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. ปริญฎานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2518. อัดสำเนา.

ดิน ปรัชญาพถกั. หัวหน้าภาควิชา : ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางสังคม เศรษฐกิจ และวิธีปฏิบัติทางการบริหารงานบุคคล ในความพึงพอใจในงานและสัมฤทธิ์ผลของงาน : กรณีศึกษาที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527.

ถวิล เกื้อกลวงศ์. การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ : ทฤษฎีวิจัยและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2530.

ธีระชัย ปุระโชติ และคนอื่น ๆ. "รายงานการวิจัยพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา," ครุศาสตร์. 8(พิเศษ) : 16-25; กรกฎาคม-สิงหาคม 2521.

ธีระ รุญเจริญ และประพันธ์ สุริหาร. "การศึกษาบทบาทและหน้าที่ของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามแนวคิดของศึกษานิเทศก์อำเภอ หัวหน้าหมวดการศึกษา และครูใหญ่," ใน การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา : เอกสารประกอบการอบรมครูใหญ่. หน้า 1-6. 2521.

นพนธ์ สัมมา. จิตลักษณะที่สำคัญเกี่ยวกับการยอมรับนวัตกรรมทางการศึกษา. ปริญญาโท กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2523. อัดสำเนา.

นพพงษ์ บุญจิตราดลย์. "บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน," มิตรครู. 26(17) : 12-14; กันยายน 2527.

นาถ พันธมนาวิน. การยอมรับวิทยาการแผนใหม่กับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความกล้าเสี่ยง และความวิตกกังวลของเกษตรกรผู้ปลูกข้าวโพด : รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ : ฝ่ายส่งเสริมและฝึกอบรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2521.

_____. ความแตกต่างระหว่างผู้นำทางการเกษตรและผู้ที่มีอำนาจในเรื่องแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ พฤติกรรมกล้าเสี่ยง และพฤติกรรมแพร่ขยาย. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2518. อัดสำเนา.

บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, สถาบัน. รายงานการวิจัยโครงการปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษา ประชากร. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2527.

บุญกอบ วิสมิตะนันท์. ธรรมชาติของครูไทย : รายงานการวิจัยฉบับที่ 30. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2527.

- บุญรับ ศักดิ์มณี. การเสริมสร้างจิตลักษณะ เพื่อพัฒนาพฤติกรรมการทำงานราชการ. ปริญญานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532. อัดสำเนา.
- ประชุม โพธิกุล. "ความเครียดของครู," ครูปริทัศน์. 11 : 26-31; กันยายน 2529.
- ประทีป สยามชัย. "หลักการจัดโรงเรียนชุมชน," ใน บทความประกอบการสัมมนาอาจารย์ ผู้เฝ้าผลงานโครงการฝึกหัดครูชนบท. หน้า 7-9. กรุงเทพฯ : หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมการฝึกหัดครู, 2511.
- ประมวลพระราชดำรัสและพระบรมราโชวาท พุทธศักราช 2522. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์กรมแผนที่ทหาร, 2523.
- ประเวศ วะสี. "ทางเลือกของการศึกษาไทยในอนาคต : บทบาทของคณะศึกษาศาสตร์," ศึกษาศาสตร์สาร. 14(1-2) : 58-81; ตุลาคม 2531, กันยายน 2532.
- ประสาธ บันทังกูร. ความสัมพันธ์ระหว่างผลสัมฤทธิ์ในวิชาวิทยาศาสตร์ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ และการคิดแบบอเนกนัย. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยวิชาการศึกษา ประสานมิตร, 2516.
- ปรัชญา เวสารักษ์. การประถมศึกษาในชนบทไทย. กรุงเทพฯ : สถาบันไทยคดีศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2527.
- ปราโมทย์ เจนการ. การศึกษาอบรมกับผู้ประกอบการ. ปริญญานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2523. อัดสำเนา.
- พวงรัตน์ วิเวกานนท์. "การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา," ประชาศึกษา. 33(8) : 13-21; พฤษภาคม 2526.
- พินิจ สว่างคำ. "ปัญหาการควบคุมอารมณ์และความเครียดกับนักบริหาร," ใน หนังสือที่ระลึก ประจำปี เล่มที่ 4. หน้า 89-103. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ., 2530.
- เพ็ญศรี วายวานนท์. "แนวความคิดและเทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงาน," พัฒนาบริหาร ศาสตร์. 11(2) : 206; เมษายน 2514.
- ปิณทุย สาร. หลักบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2519.

- รัตนา ประเสริฐสม. การเสริมสร้างจิตลักษณะเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมอนามัยของนักเรียนประถมศึกษา. ปริณยานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2526. อัดสำเนา.
- ลลิตา สุนทรวิภาต. ลักษณะหัวหน้าและกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของหน่วยงานด้านป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยมหิดล, 2532. อัดสำเนา.
- ละเอียด จงกลนึ. "ความเชื่อมั่นในตนเอง," ศึกษาศาสตร์ มข. 10(3) : 12-15; มิถุนายน-กันยายน 2529.
- วิจิต ทองนุ้ย และคนอื่น ๆ. "การวิเคราะห์พฤติกรรมการบริหารและผลงานของผู้บริหารดีเด่นโรงเรียนประถมศึกษา," การวิจัยทางการศึกษา. 16(4) : 20-29; ตุลาคม-ธันวาคม 2529.
- วิเชียร บรรารมย์. ปัจจัยที่จำแนกความแตกต่างระหว่างมาตรฐานโรงเรียนในเขตการศึกษา 8. ปริณยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2526. อัดสำเนา.
- วิสุทธิ ราตรี. ปัจจัยด้านผู้บริหารโรงเรียนที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนในโครงการการศึกษาเพื่อพัฒนาหมู่บ้านในเขตชนบทยากจน. ปริณยานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532. อัดสำเนา.
- ศักดิ์ชัย นิรัญทวี. ความแปลกแยกกับพฤติกรรมการทำงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร. ปริณยานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532. อัดสำเนา.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. ภาวะผู้นำของหัวหน้าคณะวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในวิทยาลัยครู. ปริณยานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532. อัดสำเนา.
- สมเกียรติ พงษ์ไพบูลย์. "วิกฤตการณ์การศึกษาในและนอกระบบ : ปรากฏการณ์และแนวโน้ม," ครุศาสตร์. 15(1-2) : 28-47; กรกฎาคม-ธันวาคม 2529.

สมภรณ์ หุยากรณ์. ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาระดับตำบล.

วิทยานิพนธ์. ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524. อัดสำเนา.

สมหวัง พิชัยานุวัฒน์ และคนอื่น ๆ. การศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหาร

โรงเรียนประถมศึกษา. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529.

สมหมาย สร้อยนาคพงษ์. "บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนกับงานวิชาการ การบริหารงานวิชาการ

ในโรงเรียน," ประชาศึกษา. 34(4) : 6-8; มกราคม 2527.

สถิตย์ แก้วเชื้อ. "พัฒนาอาจารย์ก่อน ... จึงจะพัฒนาวิทยาลัยครูได้," ครูปริทัศน์. 12 :

46-51; กันยายน 2530.

สนิท สมัครการ. "วัฒนธรรมกับการพัฒนาสังคม," พัฒนาบริหารศาสตร์. 19(3) : 419-442;

2522.

สมัคร หนูไพโรจน์. งานบริหารการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารการ

ศึกษาส่วนจังหวัดในภาคใต้. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,

2518. อัดสำเนา.

สาริธ ไชยรักษ์. เกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ :

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526. อัดสำเนา.

สีมา สีมานนท์. "การประเมินผลการปฏิบัติงาน," ข้าราชการ. 24(3) : 56-61; มีนาคม

2522.

สุจิตรา จรจิตร. การคงอยู่ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยภูมิภาค. ปริญญานิพนธ์

กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532. อัดสำเนา.

สุชา จันทรเอม และสุรางค์ จันทรเอม. จิตวิทยาวัยรุ่น. กรุงเทพฯ : แพร่พิทยา, 2521.

สุนิตย์ เทวารุทธ. การศึกษาปัญหาและความต้องการของครูในโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัด

ฉะเชิงเทรา ในกิจกรรมสร้างเสริมลักษณะนิสัย. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ :

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2527. อัดสำเนา.

- สุภา ทุรจิตตวิวัฒน์. "อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา," ใน เอกสารทางวิชาการเรื่องความเป็นผู้นำ เป้าหมาย และอำนาจในสถาบันอุดมศึกษา. หน้า 179. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530.
- สุภา มาลากุล ณ อยุธยา. "สุขภาพจิต," ใน สุขภาพจิตศึกษา. หน้า 1-3. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข, 2521.
- สุภางค์ จันทวานิช และคนอื่น ๆ. "คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาในชนบท : กรณีศึกษาโรงเรียนในภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ," ข่าวสารวิจัยการศึกษา. 13(1) : 12-17; ตุลาคม-พฤศจิกายน 2532.
- สุเมธ เตียวอิสเรศ. เอกสารประกอบการสอนวิชาบริหาร 412 : พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. ชลบุรี : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน, 2525.
- สุรพงษ์ พลสุวรรณ. บทบาทของการศึกษาของครูใหญ่ต่อการพัฒนาชุมชนในพื้นที่ยากจนของเขตการศึกษา 11. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2526.
อัสสัมนา.
- สุรศักดิ์ หลาบมาลา. "โครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนตามรูปแบบที่มีประสิทธิภาพ," วิทยาจารย์. 84(8) : 42-44; สิงหาคม 2529.
- สุราง วีรกิจพาณิชย์. "ประสิทธิภาพของการประถมศึกษา," ข่าวสารวิจัยการศึกษา. 11(2) : 22-27; ธันวาคม 2530 - มกราคม 2531.
- เสน่ห์ จามริก. "การศึกษากับทางเลือกในสังคมไทย," ครุศาสตร์. 16(4) : 117-128; เมษายน-มิถุนายน 2531.
- อ้อม ประนอม. "การบริหารที่พัฒนา," ประชาศึกษา. 35(10) : 16-20; กรกฎาคม 2528.
- อาคม จันทสุนทร. "การบริหารงานวิชาการในโรงเรียน," มิตรครู. 28(5) : 19-21; บัณฑิตแรก, มีนาคม 2529.
- อานวย สุวรรณศิริ. "ครูกับการพัฒนาประเทศ," มิตรครู. 26(7) : 12-13; บัณฑิตแรก, เมษายน 2527.

อุมาพร หล่อสมฤดี. "องค์ประกอบที่เกี่ยวกับครู นักเรียน และโรงเรียนที่สัมพันธ์กับคุณภาพทางการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตอำเภอที่มีความหนาแน่นต่างกัน," จดหมายข่าวสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. 1(4) : 3-4; เมษายน 2529.

Anderson, Dale G. and Joseph P. King. "The Dean of Education : A Demographic Analysis," Journal of Teacher Education. 38(5) : 9-12; September-October, 1987.

Anderson, Laster W. "Teacher Morale and Student Achievement," Journal of Educational Research. 46(5) : 693-698; May, 1953.

Agran, Martin. "An Analysis of the Effects of a Self-Control Training Program on the Acquisition and Generalization of Social Behaviors in Work Setting," Dissertation Abstracts International. 45(11) : 3320-A; May, 1985.

Atkinson, John W. An Introduction to Motivation. New York : American Book Company, 1964.

Ayman, R. and M.M. Chemers. "Relationship of Supervisory Behavior Ratings to Work Group Effectiveness and Subordinate Satisfaction," Journal of Applied Psychology. 68 : 338-341; 1983.

Bancroft, Rena Merrit. "Principal's Leadership Style and School Climate," Dissertation Abstracts International. 47(7) : 2381-A; January, 1987.

Bons, P.M. and Fred E. Fiedler. "The Effects to Changes in Command Environment on the Behavior of the Relationship and Task - Motivate Leaders," Administrative Science Quarterly. 21 : 453-473; 1976.

- Buck Mildred R. and Harvey R. Austrin. "Factors Related to School Achievement in a Economically Disadvantaged Group," Child Development. 42 : 1813-1826; 1971.
- Butterfield, E.C. "Locus of Control, Test Anxiety, Reaction to Frustration and Achievement Attitudes," Journal of Personality. 32 : 298-311; 1964.
- Campbell, J.P. "On the Nature of Organizational Effectiveness," in Goodman, P.S., Pennings, J.M. and Associates. New Perspective on Organizational Effectiveness. P.13-55. San Francisco : Jossey-Bass, 1977.
- Chemers, Martin M. and others. "A Person - Environment of Jof Stress : A Contingency Model Explanation," Journal of Personality and Social Psychology. 49(3) : 628-635; October, 1985.
- Chemers, Martin M., Craig A. Hill and Bungón Sorod. "Personality Environment Match and Health : Support for the Contingency Model," Paster Presentation APA Convention. Washington D.C. : August, 1986.
- Cohen, J. Statistical Power Analysis for the Behavioral Science. New York : Academic Press, 1977.
- Coska, L.S. and Fred E. Fiedler. "The Effect of Military Leadership Training : A Test of the Contingency Model," Organization Behavior and Human Performance. 8 : 395-407; 1972.
- Cronbach, Lee Joseph. Essential of Psychological Testing. 3rd ed. New York : Harper & Row, 1970
- Czaja, Marion Day. "The Relationship of Selected Principals' Motive Pattern to School Climate and School Climate to Effectiveness," Dissertation Abstracts International. 46(10) : 2868-A; April, 1986.

- Duke, William H. "An Examination of Administrative Leadership Style in the Public High School," Dissertation Abstracts International. 46(3) : 565-A; September, 1985.
- Edmands, Ronald. "Effective Schools for the Urban Poor," Education Leadership. 37(1) : 15-23; October, 1979.
- Edwards, Penny Jean. "Validation and Extension of the Fiedler Contingency Model for Leadership Effectiveness in Secondary School Administration," Dissertation Abstracts International. 45(1) : 30-A; July, 1984.
- Ellenberg, F.C. "Factors Affecting Teacher Marale : Meaning for Principals," The National Association of Secondary School Principals Bulletin. 56 : 37-45; December, 1972.
- Etzioni, A. Modern Organizations. New Jersey : Printic-Hall, 1964.
- Evers, Anthony Steven. "Leadership Effectiveness of Wisconsin Superintendents," Dissertation Abstracts International. 47(12) : 4249-A; June, 1987.
- Feather, N.T. "Change in Confidence Following Success or Failure as a Predictor of Subsequent Performance," J. Consult. Clin. Psychol. 32 : 110-119; 1968.
- Fiedler, Fred E. "The Influence of Leader Keyman Relation on Combat Crew Effectiveness," Abnormal and Social Psychology. 51. : 227-235; 1955.
- Fiedler, Fred E. A Theory of Leadership Effectiveness. New York : McGraw-Hill, 1967.
- _____. "Leadership Experience and Leader Performance - Another Hypothesis Shot to Hell," Organizational Behavior and Human Performance. 5 : 1-14; 1970.

- Fiedler, Fred E. "Validation and Extension of the Contingency Model of Leadership Effectiveness : A Review of Empirical Findings," Psychological Bulletin. 76(2) : 128-148; 1971.
- _____. "How Do You Make Leader More Effective? New Answers to an Old Puzzle," Organizational Dynamics. 27 : 3-18; Autumn, 1972.
- _____. "Leadership Effectiveness," American Behavioral Scientist. 24(5) : 619-632; May-June, 1981.
- _____. "The Leadership Situation and the Black Box in Contingency Theories," in Chemers, Martin M. and Ayman, R. Leadership Theory and Research : Perspectives and Directions. p.1-28. New York : Academic Press, 1993.
- Fiedler, Fred E. and Joseph E. Garcia. New Approaches to Effective Leadership : Cognitive Resources and Organizational Performance. New York : John Willey & Sons, 1987.
- Fiedler, Fred E. and Mahar. "The Field Experiment Validation Contingency Model Leadership Training," Journal of Applied Psychology. 64(3) : 247-254; 1979.
- Fisher, C.D. "Transmission of Positive and negative Feedback to Subordinates : A Laboratory Study," Journal of Applied Psychology. 64(4) : 533-540; 1979.
- Gatewood, R.D. and H.S. Feild. Human Resources Selection. Chicago : Dryden, 1987.
- Gaziel, Haim Henry. "Correlates of Job Satisfaction : A Study of the Two Factor Theory in an Educational Setting," The Journal of Psychology. 120(6) : 613-626; November, 1986.
- Georgopolous, B.S. and A.S. Tamenbaum. "A Study of Organizational Effectiveness," American Sociological Reviews. 22 : 534-540; 1957.

- Glenn, D.A.; P.A. Taylor and C.N. Weaver. "Age and Job Satisfaction among Males and Females : A Multivariate Multisurvey Study," Journal of Applied Psychology. 62 : 189-193; 1977.
- Goss, A. and T.E. Marisko. "Relation Between a Dimension of Internal External Control and the MMPI with an Alcoholic Population," In Consult. Clin. Psychol. 34 : 189-192; 1970.
- Hermans, Herbert J.M. "A Questionnaire Measure of Achievement Motivation," Journal of Applied Psychology. 54(4) : 353-363; August, 1970.
- Highum, Ann Carolyn. "Perception of Priorities and Achievement in an Urban Community College," Dissertation Abstract International. 47(4) : 1163-A; October, 1986.
- Hollander, Edwin P. Principle and Methods of Social Psychology. London : Oxford University Press, 1981.
- Hornby, A.S. and others. The Advanced Learner's Dictionary of Current English. 2nd ed. London : Oxford University Press, 1963.
- Houtras, P.T. and M.C. Scharf. "Manifest Anxiety and Locus of Control of Low Achieving College Males," The Journal of Psychology. 74 : 95-100; 1970.
- Hulin, C.L. and P.C. Smith. "A Linear Model of Job Satisfaction," Journal of Applied Psychology. 49 : 209-216; 1965.
- Hutchin, E.B. and Fred E. Fiedler. "Task-Oriented and Quasi-Therapeutic Role Functions of Leader in Small Military Groups," Sociometry. 23 : 393-406; 1960.
- Julian, J.D. and others. "Quasi-Therapeutic Effects of Intergroup Competition," Journal of Personality and Social Psychology. 3 : 321-327; 1966.

- Kanter, Rosabeth Mass and Derick Brinkerhoff. "Organizational Performance : Recent Developments in Measurement," Annual Review of Sociology. 7 : 321-349; 1981.
- Kijai Jimmy. "School Effectiveness Characteristics and School Incentive Reward," Dissertation Abstracts International. 48(4) : 329-A; October, 1987.
- Klimoshi, R.J. and M. London. "Role of the Rater Performance Appraisal," Journal of Applied Psychology. 59 : 445-451; 1974.
- Knezevich, Stephen J. Administration of Public Education. New York : Harper and Row, 1975.
- Knowles, Bryan Hazard. "The Relationship Between Principal Communication Behavior and School Effectiveness," Dissertation Abstracts International. 46(4) : 859-A; October, 1985.
- Kyriacou, C. and J. Sutchiffe. "Teacher Stress and Satisfaction," The Journal of Educational Research. 21 : 89-96; 1979.
- Lachawanich, Tipawan. Factors Affectings the Success or Failure of the Community School of Primary Education in Thailand 1972-1983. Ph.D. Dissertation Michigan : University of Michigan, 1985. Photocopied.
- Lamm, Helmet, Rolf W. Schumidt and Gisela Trommsdoff. "Sex and Social Class as Determinants of Future Orientation (Time Perspective) in Adolescents," Journal of Personality and Social Psychology. 54(3) : 317-326; 1976.
- Latham, G.P. and G.A. Yukl. "A Review of Research on the Application of Goal Setting in Organizations," Academy of Management Journal. 18 : 824-845; 1975.
- Lefcourt, Herbert M. "Locus of Control and Coping With Life Events," in Ervin Stout (ed.). Personality : Basic Aspects and Current Research. P. 209-210. New York : Prentice-Hall, 1980.

- Llgen, D.R. and J.L. Barnes-Farrell. Performance Planning and Evaluation. Chicago : Science Research Associates, 1984.
- Locke, Edwin A.; N. Cartledge and C.S. Knerr. "Studies of the Relationship Between Satisfaction Goal-Setting and Performance," Organizational Behavior and Human Performance. 5 : 135-158; 1970.
- Loyer, Marie de Angles and Robert R. O'Reilly. "Assessing the Impact of Education on Leadership Effectiveness of Graduates," Resources in Education : Educational Resources in Information Center. 21(1) : 379-A; January, 1985.
- McClelland, David C. The Achievement Motive. New York : Harper and Row, 1953.
- _____. The Achieving Society Princeton. New Jersey : D. Van Nastrand, 1961.
- McClelland, David C. and David G. Winter. Motivating Economic Achievement. New York : The Free Press, 1969.
- McEvoy, Glenn M. and Wayne F. Cescio. "Cumulative Evidence of the Relationship between Employee Age and Job Performance," Journal of Applied Psychology. 74(1) : 11-17; 1989.
- McFarland, Delton E. Personnel Management : Theory and Practice. 2nd ed. New York : The McMillan Company, 1969.
- McGurie, William J. "The Nature of Attitude and Attitude Change," in Lindzer and E. Aronson (eds.). Handbook of Social Psychology. P.314-316. Massachusetts : Addison-Wesley, 1969.
- McIntyre, T.C. "The Relationship Between Locus of Control and Teacher Burnout," British Journal of Education Psychology. 54 : 235-238; 1984.

- Miller, E.L. "The Relationship among Leadership Styles, Perception of the Effectiveness," Dissertation Abstracts International. 48(1) : 795-A; October, 1987.
- Mischel, Walter and Harriet W. Mischel. "A Cognitive Social Learning to Morality and Self-Regulation," in Likona Thomas (ed.). Moral Development and Behavior : Theory, Research and Social Issues. New York : Holt Rinchart & Winston, 1974.
- Morphet, Edgar L. and others. Educational Organization and Administration. New Jersey : Prentice-Hall, 1967.
- Mouly, George J. Psychology for Effective Teaching. New York : Holt, Richart and Winston, 1965.
- Nath Bhanthumnavin. Leadership and Organizational Effectiveness in Rice Farmers' Association : The Case of Central Region, Thailand. Doctor Dissertation University of the Philippines at Las Banos. Lasbanos : Philippines, 1985.
- Owens, Robert G. Organizational Behavior in Education. 3rd ed. New Jersey : Printice-Hall, 1987.
- Parnell, Garlard and Robert R. O'Reilly. "The Effect of Leader-Member Iteration on Organizational Effectiveness," Educational Administration Quarterly. 12(3) : 9-30; Fall, 1976.
- Platt, J.J. and R. Eisenman. "Internal-External Control of Reinforcement, Time Perspective, Adjustment and Anxiety," The Journal of General Psychology. 79 : 121-128; 1968.
- Porter, Lyman W. and R.M. Steers. "Organizational, Work and Personal Factors in Employee Turnover and Obsenteeism," Psychological Bulletin. 80 : 151-176; 1973.

- Porter Lyman W., W.J. Crampon and F.J. Smith. "Organizational Commitment and Managerial Turnover : A Longitudinal Study," Organizational Behavior and Human Performance. 15 : 87-98; 1976.
- Price, J.L. Organizational Effectiveness : An Inventory of Propositions. Illinois : Richard & Irwin, 1968.
- Redefer, Frederic L. "Factors that Affect Teacher Morale," Nation's School. 63 : 59-62; Febuary, 1959.
- Rochthisberger, F.J. and William J. Dickson. Management and the Worker. Massachusetts : Harvard University Press, 1970.
- Rotter Juliam B. "Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement," Psychological Monographs : General and Applied. 80(1) : Whole No.609; 1966.
- Roussell, C. "Relationship of Sex of Department Head to Department Climate," Adminmistration Science Quarterly. 11(1) : 211-218; 1974.
- Ruhl, Max L. "The Development of a Survey of School Effectiveness (Climate Principal Leadership)," Dissertation Abstracts International. 46(11) : 3216-A; May, 1985.
- Sauser, W.J. and L.M. York. "Sex Differences in Job Satisfaction : A Reexamination," Personnel Psychology. 31 : 537-547; 1978.
- Seldin, Peter. Evaluating and Developing Administrative Performance. San Francisco : Jossey-Bass, Publishers, 1988.
- Schumitt, Neal and others. "Validity of Assessment Center Rating for the Prediction of Performance Rating and School Climate of School Administrators," Journal of Applied Psychology. 69(2) : 207-213; 1984.

Shaver, Kelly G. Principal of Social Psychology. Massachusetts : Cambridge, Wintrop Publishing, 1977.

Shirakashi, S. Job Stress of Japanese managers : A Contingency Model Analysis. Paper Presented at the 24th International Congress of Psychology, Sydney, Australia, eited by Fiedler, 1993.

Skinner, B.F. "What is Wrong with Daily Life in the Western World?" American Psychologist. 41(5) : 568-574; April, 1986.

Steers, Richard M. Organizational Effectiveness. California : Goodyear Publishing, 1977.

Strickland, Bonnie F. "Internal External Control of Reinforcement," in Thomas Blass (ed.). Personality Variables in Social Behavior. p.219-280. New York : John Wiley & Sons, 1977.

✓Suntaree, Komin. "Values Systems as Means to Assess the Impact of Modernization," Thai Journal of Development Administration. 17(4) : 567-595; October, 1977.

✓Suntaree, Komin. "Some Empirical Evidence of Thai Values and Personality," Thai Journal of Development Administration. 18(2) : 271-292; April, 1978.

Theera, Sarnkaew. Organizational Climate and Effectiveness of Colleges of Physical Education in Thailand. Doctar Dissertation University of Nothern Philippines, 1987.

Tolar, A. and M. Resikoff. "Relation Between Insight Repression-Sensitisation, Internal-External Control and Death Anxiety," Journal of Abnarmal Psychology. 71 : 426-430; 1967.

Watson, D. "Relationship Between Locus of Control and Anxiety," Journal of Personality and Social Psychology. 6 : 593-597; 1967.

Weaner, C.N. "Black and White Correlates of Job Satisfaction,"
Journal of Applied Psychology. 63 : 255-258; 1978.

Weiss, Howard and John Sherman. "Internal-External Contral as a
Predictor of Task Effort and Satisfaction Sabsequent to
Failure," Journal of Applied Psychology. 57(2) : 132-136;
1973.

Wright, D. The Psychology of Maral Behavior. Middlesex England :
Penquin Book, 1975.

Yakl, G.A. Leadership in Oganizations. New Jersey : Prentic-Hall,
1981.

Zavalloni, Marisa. "Values," in Triandis, H.C. and R.W. Perislin (eds.).
Handbook of Cross-Cultural Psychology : Social Psychology V.1.
p.73-120. Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1980.

ภาคผนวก

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

25 มีนาคม 2534

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้บริหารโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามจำนวน 12 ชุด (1 ฉบับ)

ดิฉัน นางสาวเปรมสุรีย์ เชื้อมทอง อาจารย์คณะครุศาสตร์ วิทยาลัยครูเลย อ.เมือง จ.เลย กำลังศึกษาในระดับปริญญาเอก สาขาพัฒนศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร มีโครงการจะวิจัยเรื่อง "จิตลักษณะของผู้บริหารและสภาวะการณ์ของกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน" ซึ่งผลจากการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียนต่อไป

ในการวิจัยนี้ท่านเป็นผู้หนึ่งที่ได้รับเลือกให้เป็นตัวแทนของผู้บริหารโรงเรียน ดังนั้นดิฉันจึงขอความกรุณาจากท่าน ได้โปรดตอบแบบสอบถามตามความรู้สึกและประสบการณ์ที่แท้จริงของท่าน ทั้งนี้เพราะข้อคำถามแต่ละข้อนั้นไม่มีข้อใดถูกหรือผิด ผู้ตอบแต่ละท่านอาจตอบคำถามได้แตกต่างกันตามความคิดเห็นและประสบการณ์ของแต่ละคน และกรุณาตอบคำถามด้วยตัวของท่านเองให้ครบทั้ง 12 ชุด และตอบทุกข้อ ทั้งนี้เพราะแบบสอบถามที่ตอบไม่ครบถ้วนจะไม่สามารถนำมาวิเคราะห์ได้ ซึ่งจะทำให้ต้องทิ้งไปอย่างน่าเสียดาย

ดิฉันหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าเพื่อประโยชน์แก่การวิจัยครั้งนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวเปรมสุรีย์ เชื้อมทอง)

แบบสอบถามชุดที่ 1

ลักษณะชีวิตสังคมของผู้บริหารและลักษณะของโรงเรียน

คำชี้แจงในการตอบ

แบบสอบถามชุดนี้เป็นแบบเติมคำและให้ทำเครื่องหมาย / จอความกรุณาให้ท่านเติมข้อความหรือทำเครื่องหมาย / ในตัวเลือกที่ตรงกับความจริงสำหรับตัวท่านและโรงเรียนของท่าน

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบ

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
2. อายุ _____ ปี
3. อายุราชการนับแต่เริ่มรับราชการถึงปัจจุบัน _____ ปี _____ เดือน
4. ตำแหน่งในโรงเรียนที่ข้าพเจ้าดำรงอยู่ในปัจจุบันคือ
☐ ครูใหญ่ ☐ อาจารย์ใหญ่ ☐ ผู้อำนวยการ
5. ระยะเวลาที่ข้าพเจ้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนนับแต่เริ่มแต่งตั้งจนถึงปัจจุบัน
 _____ ปี _____ เดือน
6. ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนนี้ _____ ปี _____ เดือน
7. ข้าพเจ้าจบการศึกษาสูงสุดระดับ
☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ อนุปริญญา
☐ ปริญญาตรี ชื่อวุฒิ _____ สาขา/วิชาเอก _____
☐ สูงกว่าปริญญาตรี ชื่อวุฒิ _____ สาขา/วิชาเอก _____
8. จำนวนปีที่ได้รับการศึกษาหลังมัธยมศึกษาตอนต้น _____ ปี
9. ข้าพเจ้าเคยเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการบริหารมาแล้ว _____ ครั้ง
10. สถานภาพสมรส
☐ โสด ☐ มีคู่สมรสแล้วและอยู่ด้วยกัน
☐ แยกอยู่ต่างหากจากคู่สมรส ☐ หย่า, เป็นหม้าย

11. ภูมิลาเนาเดิมของข้าพเจ้าคือ

[] จังหวัดที่ตั้งของโรงเรียนที่ข้าพเจ้าสอนอยู่ในปัจจุบัน

[] จังหวัดที่ไม่ใช่ที่ตั้งของโรงเรียน คือจังหวัด _____

ตอนที่ 2 ลักษณะของโรงเรียน

1. ชื่อโรงเรียน _____ อำเภอ _____

จังหวัด _____ เขตการศึกษา _____

2. โรงเรียนนี้เป็นโรงเรียนที่สอนในระดับ

[] ประถมศึกษา [] มัธยมศึกษา

3. จำนวนครูที่ทำการสอนในปัจจุบัน (ไม่รวมผู้ลาศึกษาต่อหรือไปช่วยราชการที่อื่น)

จำนวน _____ คน ชาย _____ คน หญิง _____ คน

4. จำนวนนักเรียน _____ คน

5. สถานะทางเศรษฐกิจและสังคมของผู้ปกครองของนักเรียนอยู่ในระดับ

[] ยากจน [] ปานกลาง [] ดี

6. โรงเรียนของท่านตั้งอยู่ห่างจากชุมชนที่เจริญที่สุด _____ กิโลเมตร

7. โรงเรียนของท่านมีไฟฟ้าใช้หรือไม่ [] มี [] ไม่มี

8. โรงเรียนของท่านมีน้ำประปาใช้หรือไม่ [] มี [] ไม่มี

9. ที่พักประจำของท่านห่างจากโรงเรียน _____ กิโลเมตร

10. ท่านใช้เวลาเดินทางจากบ้านพักถึงโรงเรียนประมาณ _____ ชั่วโมง _____ นาที

11. โรงเรียนของท่านเข้าร่วมในโครงการพิเศษอะไรบ้าง เช่น กศ.พช., มพช.,

ฯลฯ โปรดระบุ

1) โครงการ _____ ตั้งแต่ พ.ศ. _____ ถึง พ.ศ. _____

2) โครงการ _____ ตั้งแต่ พ.ศ. _____ ถึง พ.ศ. _____

3) โครงการ _____ ตั้งแต่ พ.ศ. _____ ถึง พ.ศ. _____

4) โครงการ _____ ตั้งแต่ พ.ศ. _____ ถึง พ.ศ. _____

5) โครงการ _____ ตั้งแต่ พ.ศ. _____ ถึง พ.ศ. _____

(กรุณาตอบชุดต่อไป)

แบบสอบถามชุดที่ 2

แบบวัด แอล ที บี

คำชี้แจงในการตอบ

แบบสอบถามชุดนี้จะมีจุดประสงค์ที่จะสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับผู้ร่วมปฏิบัติงาน ขอให้ท่านนึกถึงบุคคลที่ท่านคิดว่า เมื่อทำงานร่วมกับท่านแล้ว จะทำให้นั้นล้มเหลว โปรดตอบโดยขีดเครื่องหมาย / เหนือตัวเลขที่ท่านต้องการเพียงตัวเดียวในแต่ละบรรทัด ซึ่งมีทั้งหมด 18 บรรทัด กรุณาตอบให้ครบทุกบรรทัด

คนที่ทำงานร่วมกับข้าพเจ้าแล้ว ทำให้นั้นล้มเหลว คน ๆ นั้นมีลักษณะดังนี้

น่าพึงพอใจ	—	—	—	—	:	—	—	—	—	ไม่น่าพึงพอใจ
	8	7	6	5		4	3	2	1	
เป็นมิตร	—	—	—	—	:	—	—	—	—	ไม่เป็นมิตร
	8	7	6	5		4	3	2	1	
ปฏิเสธ	—	—	—	—	:	—	—	—	—	ยอมรับ
	1	2	3	4		5	6	7	8	
เครียด	—	—	—	—	:	—	—	—	—	ตามสบาย
	1	2	3	4		5	6	7	8	
ห่างเหิน	—	—	—	—	:	—	—	—	—	ใกล้ชิด
	1	2	3	4		5	6	7	8	
เย็นชา	—	—	—	—	:	—	—	—	—	อบอุ่นกันเอง
	1	2	3	4		5	6	7	8	
ช่วยเหลือดี	—	—	—	—	:	—	—	—	—	มุ่งร้าย
	8	7	6	5		4	3	2	1	
น่าเบื่อหน่าย	—	—	—	—	:	—	—	—	—	น่าสนใจ
	1	2	3	4		5	6	7	8	

ขอบทะเลาะ	—	—	—	—		—	—	—	—	เข้ากันได้
	1	2	3	4		5	6	7	8	
เส้าริม	—	—	—	—		—	—	—	—	รำเรง
	1	2	3	4		5	6	7	8	
เปิดเผย	—	—	—	—		—	—	—	—	บกปิด
	8	7	6	5		4	3	2	1	
ลอบกัศ	—	—	—	—		—	—	—	—	ภักดี
	1	2	3	4		5	6	7	8	
มน้ำไว้วางใจ	—	—	—	—		—	—	—	—	น้ำไว้วางใจ
	1	2	3	4		5	6	7	8	
เกรงใจ	—	—	—	—		—	—	—	—	ไม่เกรงใจ
	8	7	6	5		4	3	2	1	
เลวร้าย	—	—	—	—		—	—	—	—	ดี
	1	2	3	4		5	6	7	8	
นำคบหา	—	—	—	—		—	—	—	—	ไม่นำคบหา
	8	7	6	5		4	3	2	1	
ไม่จริงใจ	—	—	—	—		—	—	—	—	จริงใจ
	1	2	3	4		5	6	7	8	
ใจดี	—	—	—	—		—	—	—	—	ใจร้าย
	8	7	6	5		4	3	2	1	

(กรุณาดูตอนชุดต่อไป)

แบบสอบถามชุดที่ 3

เรื่อง ความสัมพันธ์ในโรงเรียน

คำชี้แจงในการตอบ

แบบสอบถามชุดนี้มีจุดประสงค์ที่จะสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างท่านกับผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน เมื่อท่านอ่านคำถามแล้ว กรุณาขีดเครื่องหมาย / ลงในช่องตรงกับความคิดเห็นของท่าน โปรดตอบให้ครบทั้ง 8 ข้อ

1. ผู้ใต้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าไม่ค่อยถูกกัน

เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่ใช่ทั้งสองอย่าง ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

2. ผู้ใต้บังคับบัญชาของข้าพเจ้ามีลักษณะน่าเชื่อถือและสามารถไว้วางใจได้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่ใช่ทั้งสองอย่าง ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

3. ในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชาของข้าพเจ้านั้น จะมีบรรยากาศของความเป็นเพื่อนกันอยู่มาก

เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่ใช่ทั้งสองอย่าง ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

4. ผู้ใต้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าให้ความร่วมมือกับข้าพเจ้าในการปฏิบัติงานเสมอ

เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่ใช่ทั้งสองอย่าง ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

5. มีความขัดแย้งกันระหว่างข้าพเจ้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา

เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่ใช่ทั้งสองอย่าง ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

6. ผู้ใต้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าช่วยเหลือและสนับสนุนข้าพเจ้าในการทำงานเป็นอย่างมาก

 เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่ใช้ทั้งสองอย่าง ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

7. ผู้ใต้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าทำงานด้วยกันได้เป็นอย่างดี

 เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่ใช้ทั้งสองอย่าง ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

8. ข้าพเจ้ามีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาของข้าพเจ้า

 เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่ใช้ทั้งสองอย่าง ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

(กรุณาตอบชุดต่อไป)

แบบสอบถามชุดที่ 4

เรื่อง โครงสร้างงานของกลุ่ม

คำชี้แจงในการตอบ

แบบสอบถามชุดนี้มีจุดประสงค์จะสอบถามเกี่ยวกับโครงสร้างงานของกลุ่มที่ท่านรับผิดชอบ
อยู่ในขณะนี้ แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน กรุณาตอบให้ครบทุกตอน

ตอนที่ 1 กรุณาขีดเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงแห่งเดียว
ในแต่ละข้อ โปรดตอบให้ครบทั้ง 10 ข้อ

1. งานในหน้าที่ความรับผิดชอบของข้าพเจ้า มีแผน ภาพ รูปแบบ หรือคำอธิบายอย่างละเอียด
เกี่ยวกับลักษณะของผลงานที่สำเร็จแล้ว

_____	_____	_____
จริงเสมอ	จริงเป็นส่วนใหญ่	จริงเป็นส่วนน้อย
2. ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของข้าพเจ้า มีผู้ให้คำแนะนำปรึกษา หรือมีผู้สามารถ
อธิบายลักษณะของผลงานแก่ข้าพเจ้าได้

_____	_____	_____
จริงเสมอ	จริงเป็นส่วนใหญ่	จริงเป็นส่วนน้อย
3. งานในหน้าที่ความรับผิดชอบของข้าพเจ้า มีวิธีการดำเนินงานเป็นขั้นตอน หรือมีวิธีการที่เป็น
มาตรฐานกำหนดไว้

_____	_____	_____
จริงเสมอ	จริงเป็นส่วนใหญ่	จริงเป็นส่วนน้อย
4. งานในหน้าที่ความรับผิดชอบของข้าพเจ้า สามารถแบ่งงานออกเป็นส่วน ๆ หรือเป็นขั้น ๆ
ได้ด้วยวิธีการโดยเฉพาะ

_____	_____	_____
จริงเสมอ	จริงเป็นส่วนใหญ่	จริงเป็นส่วนน้อย

5. ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของข้าพเจ้า มีวิธีการที่ทราบกันอยู่ว่าดีกว่าวิธีอื่น ๆ

จริงเสมอ จริงเป็นส่วนใหญ่ จริงเป็นส่วนใหญ่

6. งานในหน้าที่ความรับผิดชอบของข้าพเจ้านั้น เมื่องานสำเร็จหรือเมื่อพบคำตอบที่ถูกต้องก็จะทราบทันที

จริงเสมอ จริงเป็นส่วนใหญ่ จริงเป็นส่วนใหญ่

7. การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของข้าพเจ้าจะมีตำรา คู่มือ หรือคำอธิบายการทำงาน ที่บอกให้ทราบว่าผลงานนั้นดี หรือเหมาะสมเพียงใด

จริงเสมอ จริงเป็นส่วนใหญ่ จริงเป็นส่วนใหญ่

8. งานที่ข้าพเจ้าปฏิบัติอยู่ ณ ปัจจุบันนี้มีข้อกำหนดในการตัดสินผลงานว่า เข้ามาตรฐานหรือเป็นที่ยอมรับเพียงใด

จริงเสมอ จริงเป็นส่วนใหญ่ จริงเป็นส่วนใหญ่

9. การประเมินผลงานที่ข้าพเจ้าปฏิบัติอยู่ ส่วนใหญ่จะออกมาเป็นตัวเลขแสดงปริมาณ

จริงเสมอ จริงเป็นส่วนใหญ่ จริงเป็นส่วนใหญ่

10. ข้าพเจ้า และผู้บังคับบัญชา จะทราบผลการประเมินคุณภาพของงานที่ทำไปแล้วก่อนที่จะเริ่มงานชิ้นต่อไป

จริงเสมอ จริงเป็นส่วนใหญ่ จริงเป็นส่วนใหญ่

ตอนที่ 2 แบบสอบถามตอนนี้มีจุดประสงค์ที่จะสอบถามเกี่ยวกับการฝึกอบรมและประสบการณ์ของท่าน
กรุณาขีดเครื่องหมาย / ลงในช่องเหนือข้อความที่เป็นคำตอบของท่าน กรุณาตอบให้ครบ
ทั้ง 2 ข้อ

1. เมื่อเปรียบเทียบกับผู้บริหารคนอื่นที่อยู่ในตำแหน่งเดียวกันนี้ ท่านได้รับการฝึกฝนเพื่อตำแหน่งนี้
เพียงใด

ไม่ได้รับการ

ได้รับการ

ได้รับการ

ได้รับการ

ฝึกฝนเลย

ฝึกฝนน้อย

ฝึกฝนปานกลาง

ฝึกฝนมาก

2. เมื่อเปรียบเทียบกับผู้บริหารคนอื่นในตำแหน่งเดียวกันนี้ ท่านมีประสบการณ์ในการทำงาน
บริหารโรงเรียนมามากเพียงใด

ไม่มีประสบการณ์

มีประสบการณ์

มีประสบการณ์

มีประสบการณ์

เลย

น้อย

ปานกลาง

มาก

(กรุณาตอบชุดต่อไป)

แบบสอบถามชุดที่ 5

เรื่อง อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ

คำชี้แจงในการตอบ

แบบสอบถามชุดนี้มีจุดประสงค์ที่จะสอบถามเกี่ยวกับอำนาจในการให้คำปรึกษาให้โทษผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน กรุณาขีดเครื่องหมาย / ลงในช่องเหนือข้อความที่เป็นคำตอบของท่าน โปรดตอบให้ครบทั้ง 5 ข้อ

1. ข้าพเจ้าสามารถที่จะลงโทษหรือให้รางวัลผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง หรือสามารถเสนอเช่นนี้ได้

สามารถทำได้

เสนอแนะได้

ทำไม่ได้

อย่างเต็มที่

แต่ผลไม่แน่นอน

2. ข้าพเจ้าสามารถที่จะเลื่อนตำแหน่ง ลดตำแหน่ง ว่าจ้าง หรือไล่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือสามารถเสนอเช่นนี้ได้

สามารถทำได้

เสนอแนะได้

ทำไม่ได้

อย่างเต็มที่

แต่ผลไม่แน่นอน

3. ข้าพเจ้ามีความรู้ที่จำเป็นในการสั่งงาน และในการให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาจนทำงานสำเร็จ

มี

มีในบางครั้ง หรือ
ในบางด้านเท่านั้น

ไม่มี

แบบสอบถามชุดที่ 6

เรื่อง สภาพการทำงาน

คำชี้แจงในการตอบ

แบบสอบถามชุดนี้มี 20 ข้อ แต่ละข้อมีคำถาม 2 ตอน โดยมีจุดประสงค์ที่จะสำรวจสภาพการทำงานของท่าน วิธีตอบโปรดอ่านประโยคที่ให้ไว้ซ้ำ ๆ จนเข้าใจ แล้วเลือกตอบโดยการทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด โปรดตอบให้ครบทุกข้อ และทุกตอน

1. ข้าพเจ้าจะอารมณ์เสียมากที่ต้องทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่ไม่มีความรับผิดชอบ

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย
 ในปัจจุบันเกิดเหตุการณ์เช่นนี้กับข้าพเจ้า

 เสมอ เกิดบ่อย เกิดน้อย ไม่เกิดเลย

2. ข้าพเจ้าจะรู้สึกหมดกำลังใจในการทำงาน เมื่อมีการเล่นพรรคเล่นพวกกัน

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย
 ในปัจจุบันเกิดเหตุการณ์เช่นนี้กับข้าพเจ้า

 เสมอ เกิดบ่อย เกิดน้อย ไม่เกิดเลย

3. ข้าพเจ้าจะรู้สึกรำคาญมากถ้าต้องทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่ขาดความสามารถในการทำงาน

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย
 ในปัจจุบันเกิดเหตุการณ์เช่นนี้กับข้าพเจ้า

 เสมอ เกิดบ่อย เกิดน้อย ไม่เกิดเลย

4. ข้าพเจ้าจะรู้สึกเครียดมาก เมื่อคนในที่ทำงานของข้าพเจ้าขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ต่อกัน

_____ | _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

ในปัจจุบันเกิดเหตุการณ์เช่นนี้กับข้าพเจ้า

_____ | _____
 เสมอ เกิดบ่อย เกิดน้อย ไม่เกิดเลย

5. ข้าพเจ้าจะรู้สึกรำคาญมาก ถ้าที่ทำงานคับแคบและไม่สะอาด

_____ | _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

ในปัจจุบันเกิดเหตุการณ์เช่นนี้กับข้าพเจ้า

_____ | _____
 เสมอ เกิดบ่อย เกิดน้อย ไม่เกิดเลย

6. ข้าพเจ้ารู้สึกหงุดหงิดมากที่ได้รับเงินเดือนน้อย

_____ | _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

ในปัจจุบันเกิดเหตุการณ์เช่นนี้กับข้าพเจ้า

_____ | _____
 เสมอ เกิดบ่อย เกิดน้อย ไม่เกิดเลย

7. ข้าพเจ้าจะรู้สึกเครียดมาก ถ้าสถานที่ทำงานไม่มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

_____ | _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

ในปัจจุบันเกิดเหตุการณ์เช่นนี้กับข้าพเจ้า

_____ | _____
 เสมอ เกิดบ่อย เกิดน้อย ไม่เกิดเลย

8. ข้าพเจ้าจะรู้สึกกลัว ถ้าต้องทำงานที่เสี่ยงกับการผิดกฎระเบียบ

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย
 ในปัจจุบันเกิดเหตุการณ์เช่นนี้กับข้าพเจ้า

 เสมอ เกิดบ่อย เกิดน้อย ไม่เกิดเลย

9. ข้าพเจ้าจะรู้สึกกังวลใจมาก เมื่อต้องทำงานที่เสี่ยงกับความล้มเหลว

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย
 ในปัจจุบันเกิดเหตุการณ์เช่นนี้กับข้าพเจ้า

 เสมอ เกิดบ่อย เกิดน้อย ไม่เกิดเลย

10. ข้าพเจ้ารู้สึกหมดกำลังใจ เมื่อผู้บังคับบัญชาไม่มีความยุติธรรมในการทำงาน

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย
 ในปัจจุบันเกิดเหตุการณ์เช่นนี้กับข้าพเจ้า

 เสมอ เกิดบ่อย เกิดน้อย ไม่เกิดเลย

11. ข้าพเจ้าจะรู้สึกกลัวใจมาก เมื่อผู้บังคับบัญชาไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย
 ในปัจจุบันเกิดเหตุการณ์เช่นนี้กับข้าพเจ้า

 เสมอ เกิดบ่อย เกิดน้อย ไม่เกิดเลย

12. ข้าพเจ้าจะรู้สึกหนักใจมาก เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าทำงานร่วมกันไม่ได้

_____ | _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

ในปัจจุบันเกิดเหตุการณ์เช่นนี้กับข้าพเจ้า

_____ | _____
 เสมอ เกิดบ่อย เกิดน้อย ไม่เกิดเลย

13. ข้าพเจ้าจะรู้สึกหนักใจมาก เมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต่อต้านการเปลี่ยนแปลงการทำงานหรือการมอบหมายงานใหม่

_____ | _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

ในปัจจุบันเกิดเหตุการณ์เช่นนี้กับข้าพเจ้า

_____ | _____
 เสมอ เกิดบ่อย เกิดน้อย ไม่เกิดเลย

14. ข้าพเจ้าจะรู้สึกกลุ้มใจมาก เมื่อเข้ากับผู้บังคับบัญชาไม่ได้

_____ | _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

ในปัจจุบันเกิดเหตุการณ์เช่นนี้กับข้าพเจ้า

_____ | _____
 เสมอ เกิดบ่อย เกิดน้อย ไม่เกิดเลย

15. ข้าพเจ้าจะรู้สึกวิตกกังวลมาก ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าขาดความสามารถในการทำงาน

_____ | _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

ในปัจจุบันเกิดเหตุการณ์เช่นนี้กับข้าพเจ้า

_____ | _____
 เสมอ เกิดบ่อย เกิดน้อย ไม่เกิดเลย

16. ข้าพเจ้าจะรู้สึกวิตกกังวลมาก ถ้าผู้บังคับบัญชาคอยจ้องจับผิด

_____	_____	_____	_____	_____	_____
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

ในปัจจุบันเกิดเหตุการณ์เช่นนี้กับข้าพเจ้า

_____	_____	_____	_____
เสมอ	เกิดบ่อย	เกิดน้อย	ไม่เกิดเลย

17. เมื่อมีความจำเป็นต้องประเมินผลงานของผู้อื่น ข้าพเจ้าจะรู้สึกลำบากใจมาก

_____	_____	_____	_____	_____	_____
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

ในปัจจุบันเกิดเหตุการณ์เช่นนี้กับข้าพเจ้า

_____	_____	_____	_____
เสมอ	เกิดบ่อย	เกิดน้อย	ไม่เกิดเลย

18. ข้าพเจ้ากังวลมากเสมอ เมื่อต้องทำงานที่ตัวเองไม่ถนัด

_____	_____	_____	_____	_____	_____
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

ในปัจจุบันเกิดเหตุการณ์เช่นนี้กับข้าพเจ้า

_____	_____	_____	_____
เสมอ	เกิดบ่อย	เกิดน้อย	ไม่เกิดเลย

19. เมื่อข้าพเจ้ามีงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ข้าพเจ้าจะรู้สึกหนักใจมาก

_____	_____	_____	_____	_____	_____
จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

ในปัจจุบันเกิดเหตุการณ์เช่นนี้กับข้าพเจ้า

_____	_____	_____	_____
เสมอ	เกิดบ่อย	เกิดน้อย	ไม่เกิดเลย

แบบสอบถามชุดที่ 7

เรื่อง เหตุการณ์ในชีวิตการทำงานของข้าพเจ้า

คำชี้แจงในการตอบ

แบบสอบถามชุดนี้มีจุดประสงค์ที่จะสำรวจเหตุการณ์ในชีวิตการทำงานของท่าน วิธีตอบ
โปรดอ่านประโยคที่ให้ไว้ซ้ำ ๆ จนเข้าใจ แล้วเลือกตอบจากคำตอบที่ให้ไว้จาก "จริงที่สุด"
"จริง" "ค่อนข้างจริง" "ค่อนข้างไม่จริง" "ไม่จริง" "ไม่จริงเลย" โปรดเขียนเครื่องหมาย
/ เพียงคำตอบเดียวในแต่ละข้อ กรุณาตอบให้ครบทั้ง 15 ข้อ

1. ข้าพเจ้าไม่ทราบผลที่ข้าพเจ้าจะได้รับจากการที่ข้าพเจ้าช่วยรักษาผลประโยชน์ของหน่วยงาน
หรือทำชื่อเสียงให้หน่วยงาน

_____ | _____
จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

2. ข้าพเจ้ามีความตั้งใจและพยายามทำงานอย่างเต็มความสามารถ แต่ข้าพเจ้าไม่อาจบอกได้
ว่าวิถีชีวิตราชการของข้าพเจ้าจะเป็นอย่างไร

_____ | _____
จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

3. ในการทำงานของข้าพเจ้า คนที่ได้เงินเดือนขึ้น 2 ขั้นนั้น เพื่อนร่วมงานมักมองไม่เห็นว่
ได้ทำความดีความชอบให้ราชการในแง่ใด

_____ | _____
จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

4. บ่อยครั้งเมื่อข้าพเจ้าส่งผลงานที่ข้าพเจ้าใช้ความพยายามอย่างมากในการจัดทำแก่ผู้บังคับบัญชา
แต่ผู้บังคับบัญชาท่านเพียงแต่รับไว้เท่านั้น

_____ | _____
จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

5. ขณะนี้ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการทำงานราชการให้ผลไม่คุ้มค่า

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ก่อนข้างจริง ก่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

6. ข้าราชการที่มาจากครอบครัวที่มีชาติตระกูล มักได้รับการพิจารณาเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งสำคัญ ๆ เสมอ

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ก่อนข้างจริง ก่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

7. การเล่นพรรคเล่นพวก และระบบอุปถัมภ์ยังมีอยู่มากในวงราชการที่ข้าพเจ้าเกี่ยวข้อง

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ก่อนข้างจริง ก่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

8. มีผู้บริหารบางคนมาสายเป็นประจำ ลาป่วย ลากิจบ่อยครั้งมาก แต่ก็ได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน 2 ขั้น

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ก่อนข้างจริง ก่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

9. ในหลายกรณีผู้ที่ได้รับความดีความชอบเป็นพิเศษในหน่วยงานของข้าพเจ้านั้น ไม่ใช่คนที่ข้าพเจ้าเห็นว่าเป็นคนที่ทำงานดีและมีนิสัยดี

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ก่อนข้างจริง ก่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

10. บางครั้งข้าพเจ้าทำผิดเพียงเล็กน้อย แต่ถูกผู้บังคับบัญชาตำหนิอย่างรุนแรง

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ก่อนข้างจริง ก่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

11. มีบ่อยครั้งที่ข้อเสนอแนะของคน ๆ หนึ่งมักเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา ทั้ง ๆ ที่ข้าพเจ้ามองไม่เห็นความเหมาะสม

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ก่อนข้างจริง ก่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

12. คนโปรดของเจ้านายมักไม่ถูกลงโทษรุนแรง ถึงแม้จะทำความผิดร้ายแรงอันมีผลเสียหายต่อราชการ

_____ | _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

13. ข้าพเจ้ามีความตั้งใจและเอาใจใส่ต่อการทำงานเป็นอย่างดี แต่ข้าพเจ้าไม่แน่ใจว่าจะได้รับการพิจารณาความดีความชอบจากผู้บังคับบัญชา

_____ | _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

14. ข้าพเจ้าไม่กระตือรือร้นในการทำงาน เพราะไม่แน่ใจว่าผู้บังคับบัญชาจะให้ความสนใจทำงานและผลงานเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบ

_____ | _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

15. ถ้าผู้บังคับบัญชาไม่ชอบข้าพเจ้า ก็เป็นสิ่งที่ยากมากที่จะทำให้ท่านกลับมาชอบข้าพเจ้าได้

_____ | _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

(กรุณาตอบชุดต่อไป)

แบบสอบถามชุดที่ 8

เรื่อง เกี่ยวกับอนาคต

คำชี้แจงในการตอบ

แบบสอบถามชุดนี้มีจุดประสงค์ที่จะถามถึงความรู้สึกของท่านที่มีต่ออนาคต วิธีตอบเหมือนแบบสอบถามชุดที่ 7 กรุณาตอบให้ครบทั้ง 10 ข้อ

1. ข้าพเจ้ามักจะทำงานเสร็จไม่ทันเวลาที่กำหนดไว้
 _____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย
2. การวางแผนล่วงหน้าเป็นการกระทำที่ไร้ประโยชน์ เพราะมักไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้
 _____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย
3. สิ่งตอบแทนที่ดีที่สุดในการทำงานคือเงิน และ/หรือตำแหน่ง
 _____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย
4. ถ้าข้าพเจ้าเห็นของที่ชอบอยากได้มากและราคาแพง ข้าพเจ้าจะตัดสินใจซื้อทันที และยอมอดหลังจากนั้น
 _____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย
5. ข้าพเจ้าคิดว่าไม่มีประโยชน์อะไรเลยที่จะต้องไปวิตกกังวลเกี่ยวกับอนาคต
 _____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย
6. ถ้าข้าพเจ้าอยากได้สิ่งใดแต่ต้องรอคอย ข้าพเจ้าจะหมดความอดทนหรือทนไม่ได้
 _____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

7. ข้าพเจ้าพยายามใช้เงินอย่างประหยัด เพื่อให้เพียงพอต่อการใช้จ่ายตลอดเดือน

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

8. ข้าพเจ้าคิดว่าถึงเวลาแล้วที่เราควรจะมีการรณรงค์กันในเรื่องการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ เพื่อให้มีเหลือถึงเยาวชนรุ่นต่อไป

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

9. ในการประชุม ถ้ามีการพูดกันถึงสิ่งที่ข้าพเจ้าไม่เห็นด้วย ข้าพเจ้าจะคัดค้านทันที โดยไม่สนใจว่าขณะนั้นเป็นจังหวะที่เหมาะสมหรือไม่

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

10. ข้าพเจ้าคิดว่าคนเราจะหาความสุขใส่ตัวให้มากที่สุดได้ในขณะนี้ เพราะอนาคตเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอน

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

(กรุณาตอบชุดต่อไป)

แบบสอบถามชุดที่ 9

เรื่อง ทักษะที่ข้าพเจ้ามีต่อการเป็นผู้บริหารโรงเรียน

คำชี้แจงในการตอบ

แบบสอบถามชุดนี้มี 2 ตอน มีจุดประสงค์ที่จะถามถึงความรู้สึกที่ท่านมีต่อการทำงานในหน้าที่ผู้บริหารโรงเรียน วิธีตอบเหมือนแบบสอบถามชุดที่ 8 กรุณาตอบให้ครบทั้ง 20 ข้อ

ตอนที่ 1 ความรู้คุณ รู้โทษ และความรู้สึกพอใจ-ไม่พอใจ

1. ข้าพเจ้ารู้สึกพอใจที่ได้ทำงานร่วมกับเพื่อนครูในโรงเรียนนี้

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

2. งานอาชีพของข้าพเจ้ามีประโยชน์ในการสร้างสรรค์คุณภาพของคนในชาติ

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

3. การได้เป็นผู้บริหารโรงเรียนจะช่วยให้ข้าพเจ้าได้รับตำแหน่งที่ดีกว่าในอนาคต

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

4. การบริหารของข้าพเจ้าจะพัฒนาความรู้ ความสามารถ ของลูกศิษย์ได้มาก

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

5. ข้าพเจ้ารู้สึกพอใจที่โรงเรียนนี้มีสวัสดิการพอเพียง

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

6. ข้าพเจ้าภูมิใจที่ได้เป็นผู้บริหารโรงเรียนนี้

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

7. งานบริหารเป็นงานที่ต้องรับผิดชอบมาก แต่ก็ได้รับผลตอบแทนไม่คุ้มค่า
- _____ | _____
- จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย
8. งานที่ทำอยู่ในปัจจุบันเพิ่มความเป็นมิตร และความสามัคคีในหน่วยงานของข้าพเจ้า
- _____ | _____
- จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย
9. งานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ไม่เหมาะสมกับข้าพเจ้า
- _____ | _____
- จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย
10. เมื่อเปรียบเทียบกับงานบริหารในหน่วยงานอื่น ๆ งานบริหารโรงเรียนเป็นงานที่คนทั่วไป
เห็นความสำคัญน้อย
- _____ | _____
- จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

ตอนที่ 2 ความพร้อมและมุ่งจะยึดอาชีพผู้บริหารโรงเรียน

1. ถ้ามีโอกาสเลือก ข้าพเจ้าต้องการเปลี่ยนไปทำงานอื่นที่ไม่ใช่งานบริหารโรงเรียน
- _____ | _____
- จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย
2. การกระทำตนเป็นแบบอย่างแก่ศิษย์ เป็นเรื่องยากเกินกว่าครูในยุคปัจจุบันจะปฏิบัติได้
- _____ | _____
- จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย
3. เนื่องจากปัญหาด้านเศรษฐกิจ ถ้ามีโอกาสหารายได้พิเศษ ข้าพเจ้าต้องทำแม้ว่าจะเกินเวลา
ราชการไปบ้าง
- _____ | _____
- จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

4. ข้าพเจ้าเห็นว่าเมื่อครูพบนักเรียนที่ประพฤติผิดไม่ว่าในสถานที่ใดก็ตาม ควรหาโอกาสตักเตือน
แก่เขาทันที

_____ | _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

5. ถ้าข้าพเจ้ามีความรู้ความสามารถมากกว่านี้ ข้าพเจ้าคงจะไม่เป็นผู้บริหารโรงเรียน

_____ | _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

6. ข้าพเจ้าจะแนะนำให้ลูกหลานเลือกอาชีพอย่างเดียวกับข้าพเจ้า

_____ | _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

7. ข้าพเจ้ามีความมุ่งมั่นที่จะทำหน้าที่ใดที่ยิ่งขึ้น

_____ | _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

8. ข้าพเจ้ารู้สึกท้อถอยที่จะทำหน้าที่ผู้บริหารให้ครบถ้วน

_____ | _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

9. อาชีพครูเป็นอาชีพที่น่าจะได้รับความนิยมจากชนรุ่นหลังมาก

_____ | _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

10. เมื่อเป็นครูมากขึ้น ข้าพเจ้าจึงทราบว่าข้าพเจ้าเลือกอาชีพได้อย่างเหมาะสม

_____ | _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

(กรุณาตอบชุดต่อไป)

แบบสอบถามชุดที่ 10

เรื่อง ความมุ่งมั่นในการทำงาน

คำชี้แจงในการตอบ

แบบสอบถามชุดนี้มีจุดประสงค์ที่จะถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับความมุ่งมั่นในการทำงาน วิธีตอบเหมือนแบบสอบถามชุดที่ 9 กรุณาตอบให้ครบทั้ง 20 ข้อ

1. ข้าพเจ้าไม่ชอบการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นงานอะไรก็ตาม

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

2. เพื่อน ๆ กล่าวว่าข้าพเจ้าเป็นคนขยัน

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

3. เพื่อนร่วมงานเคยกล่าวชมว่าข้าพเจ้าเป็นคนทำงานหนัก

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

4. ข้าพเจ้าคิดว่าการเตรียมตัวอย่างเต็มที่เพื่อที่จะทำงานสำคัญ ๆ นั้น เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

5. เมื่อทำงานใด ๆ ข้าพเจ้าจะทุ่มเทความพยายามให้งานนั้นมาก

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

6. เมื่อข้าพเจ้ายังเรียนอยู่นั้น ข้าพเจ้าได้ให้ความสนใจต่อการเรียนอยู่เสมอ

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

7. ข้าพเจ้ามักจะทำงานมากกว่าที่ไ้ตั้งใจเอาไว้เสมอ

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

8. เมื่อข้าพเจ้ายังไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานใด ข้าพเจ้าก็จะพยายามทำงานนั้นอีก จนกว่าจะสำเร็จ

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

9. เมื่อข้าพเจ้ายังเรียนหนังสืออยู่นั้น ข้าพเจ้าคิดว่าความพยายามเป็นสิ่งสำคัญ

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

10. เมื่อข้าพเจ้ายังเรียนหนังสืออยู่นั้น ข้าพเจ้าให้ความสนใจกับการทำการบ้านมาก

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

11. ในขณะที่ข้าพเจ้ากำลังทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งอยู่นั้น ถ้าถูกขัดจังหวะให้ต้องไปทำสิ่งอื่นชั่วขณะแล้ว หลังจากนั้นข้าพเจ้าจะกลับไปทำงานที่ค้างอยู่ทันที

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

12. ข้าพเจ้าชอบทำงานที่ต้องใช้ความรับผิดชอบสูง

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

13. ข้าพเจ้าอยากมีชีวิตอยู่อย่างสบาย ๆ โดยไม่ต้องทำงานใด ๆ เลย

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

14. เมื่อข้าพเจ้ายังเรียนหนังสืออยู่นั้น ข้าพเจ้าคิดว่าการมีตำแหน่งสูง ๆ หรือเป็นที่ยอมรับ
านสังคมนั้นเป็นสิ่งสำคัญ

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

15. เมื่อข้าพเจ้าพบว่างานที่กำลังทำอยู่นั้นยาก ข้าพเจ้าจะเลิกทำโดยเร็ว

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

16. โดยทั่วไปแล้ว ข้าพเจ้าเป็นผู้ที่เห็นความสำคัญของอนาคต หรือมุ่งมั่นเพื่ออนาคต

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

17. คนที่ไต่เต้าไปสู่อำนาจสูงในvidaการทำงานด้วยความบากบั่น จะได้รับการยกย่องจาก
ข้าพเจ้า

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

18. ข้าพเจ้ามักมีงานต้องทำอยู่ตลอดเวลา

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

19. ข้าพเจ้าสามารถทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งได้ติดต่อกันเป็นเวลานานโดยไม่เบื่อหน่าย

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

20. เมื่อเริ่มต้นทำสิ่งใด ข้าพเจ้าต้องพยายามทำจนเสร็จเสมอ

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

(กรุณาตอบชุดต่อไป)

แบบสอบถามชุดที่ 11

เรื่อง สภาพการทำงานของผู้บริหารโรงเรียน

คำชี้แจงในการตอบ

แบบสอบถามชุดนี้มีจุดประสงค์ที่จะถามความรู้สึกของท่านเกี่ยวกับสภาพการทำงานในโรงเรียนของท่าน วิธีตอบเหมือนกับชุดที่ 10 กรุณาตอบให้ครบทั้ง 15 ข้อ

1. ข้าพเจ้าจะพอใจที่นักเรียนของข้าพเจ้าจะ เลิศในการตอบปัญหาทางคณิตศาสตร์ มากกว่า
ชนะเลิศทางวาดภาพ

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

2. ข้าพเจ้าจะพอใจที่นักเรียนของข้าพเจ้าได้รับรางวัลเรียนดีมากกว่าได้รับรางวัลด่งกาย
สะอาด

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

3. ข้าพเจ้าจะพอใจที่นักเรียนของข้าพเจ้าจะ เลิศการประดิษฐ์เครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ มาก
กว่าชนะเลิศการประกอบอาหาร

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

4. ข้าพเจ้าจะพอใจที่นักเรียนของข้าพเจ้าจะ เลิศในการแข่งขันคิดเลขเร็ว มากกว่าชนะเลิศ
แข่งขันวิ่งเร็ว

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

5. ข้าพเจ้าพอใจที่ครูในโรงเรียนสนใจกิจกรรมการเรียนการสอน มากกว่ากิจกรรมพิเศษที่ไม่เกี่ยวกับการเรียนการสอน

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

6. ข้าพเจ้าจะพอใจที่จะจัดให้มีการจัดนิทรรศการผลงานทางวิชาการของนักเรียน มากกว่ากิจกรรมด้านกีฬา

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

7. ข้าพเจ้าคิดว่าจัดบริการเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน สำคัญกว่าการจัดบริการสวัสดิการ

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

8. ข้าพเจ้าพอใจที่นักเรียนของข้าพเจ้ามีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง มากกว่าได้รับการชมเชยว่าโรงเรียนจัดนาฏศิลป์ได้ยอดเยี่ยม

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

9. ข้าพเจ้ายินดีให้การสนับสนุนในการพัฒนาห้องสมุด มากกว่าการประดับสนามหญ้าของโรงเรียน

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

10. ข้าพเจ้ายินดีส่งครูในโรงเรียนรับการอบรมเกี่ยวกับเทคนิคการสอน มากกว่าประชุมประเภทอื่น ๆ

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

11. ถ้ามีงบประมาณจำกัด ข้าพเจ้ายินดีใช้สร้างห้องสื่อมากกว่าห้องรับแขก

_____ ; _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

12. ข้าพเจ้าชอบที่จะสร้างศรัทธาให้เกิดในชุมชน โดยใช้ผลการศึกษามีคุณภาพเป็นตัวกำหนดให้ชุมชนศรัทธามากกว่าการสร้างศรัทธาโดยวิธีอื่น ๆ

_____ | _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

13. ข้าพเจ้าคิดว่าการออกไปเยี่ยมผู้ที่ให้การสนับสนุนทางการเงินแก่โรงเรียน สำคัญกว่าการตรวจเยี่ยมห้องเรียน และการสอนของครู

_____ | _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

14. ข้าพเจ้าคิดว่าการจัดแผนการนิเทศภายใน สำคัญกว่าการจัดแผนปฏิบัติงานประจำปีร่วมกับชุมชน

_____ | _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

15. ข้าพเจ้าคิดว่าการจัดประชุมผู้ปกครองเพื่อพัฒนาการเรียนของนักเรียน สำคัญกว่าการจัดประชุมผู้ปกครองเพื่อเรียกรายเงิน

_____ | _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

(กรุณาตอบชุดต่อไป)

แบบสอบถามชุดที่ 12

เรื่อง สภาพการบริหารงานในโรงเรียน

คำชี้แจงในการตอบ

แบบสอบถามชุดนี้ มีจุดประสงค์จะสอบถามความรู้สึกของท่านเกี่ยวกับการบริหารงานใน
ด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนของท่าน วิธีตอบเหมือนกับชุดที่ 11 กรุณาตอบให้ครบทั้ง 20 ข้อ

1. ครูจำนวนมากในโรงเรียนของข้าพเจ้ามาสายบ่อยครั้ง

_____ ; _____
จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

2. ครูจำนวนมากในโรงเรียนของข้าพเจ้า ลากิจ ลาป่วย บ่อยครั้ง

_____ ; _____
จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

3. ครูส่วนใหญ่ในโรงเรียนของข้าพเจ้า พอใจที่ได้ทำงานตรงกับความรู้ความสามารถของ
ตนเอง

_____ ; _____
จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

4. ครูส่วนใหญ่ในโรงเรียนของข้าพเจ้า รู้สึกว่าได้รับความยุติธรรมในการตัดสินความดีความชอบ

_____ ; _____
จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

5. ครูส่วนใหญ่ในโรงเรียนของข้าพเจ้า พอใจที่ได้ทำงานที่ตรงกับอุปนิสัยของตน

_____ ; _____
จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

6. โรงเรียนของข้าพเจ้ามีการเชิญผู้ที่มีความรู้ความสามารถพิเศษของชุมชนมาให้ความรู้แก่นักเรียนอยู่เสมอ

_____ ; _____
จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

7. โรงเรียนของข้าพเจ้าให้บริการเกี่ยวกับสถานที่ บุคลากร และอุปกรณ์ต่าง ๆ แก่ชุมชน
อยู่เสมอ
- _____ | _____
- จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย
8. เมื่อโรงเรียนของข้าพเจ้าขอความร่วมมือจากผู้ปกครองและชุมชนแล้ว มักจะไม่ได้รับความ
ร่วมมือมากเท่าที่ควร
- _____ | _____
- จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย
9. ชุมชนรอบโรงเรียนให้ความนิยมนกย่องโรงเรียนของข้าพเจ้า
- _____ | _____
- จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย
10. ชาวบ้านบริเวณใกล้เคียงกับโรงเรียน มักจะวิพากษ์วิจารณ์การทำงานของโรงเรียนทาง
ลบบ่อยครั้ง
- _____ | _____
- จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย
11. เมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนที่มีทรัพยากรใกล้เคียงกับโรงเรียนข้าพเจ้าแล้ว นักเรียนใน
โรงเรียนของข้าพเจ้ามีผลการเรียนด้อยกว่าโรงเรียนอื่น
- _____ | _____
- จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย
12. เมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนที่อยู่ในละแวกเดียวกันแล้ว นักเรียนในโรงเรียนของข้าพเจ้า
มีอัตราการขาดเรียนมากกว่าโรงเรียนอื่น
- _____ | _____
- จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

13. เมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนที่อยู่ใกล้เคียงกันแล้ว นักเรียนในโรงเรียนของข้าพเจ้า
ได้รับคำชมเชยว่าเป็นผู้มีกิริยามารยาทดีกว่าโรงเรียนอื่น

_____ | _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

14. เมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนอื่นในละแวกเดียวกันแล้ว นักเรียนในโรงเรียนของข้าพเจ้า
ก่อปัญหาการทะเลาะเบาะแว้งกันมากกว่านักเรียนโรงเรียนอื่น

_____ | _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

15. เมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนอื่นที่อยู่ในบริเวณใกล้เคียงกันแล้ว นักเรียนในโรงเรียนของ
ข้าพเจ้ามีความร่าเริงแจ่มใสมากกว่านักเรียนโรงเรียนอื่น

_____ | _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

16. ผู้มาตรวจเยี่ยม "หิวเสีย" อยู่บ่อยครั้งเมื่อมาตรวจงานที่โรงเรียนของข้าพเจ้า

_____ | _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

17. ผู้มาตรวจเยี่ยมโรงเรียนของข้าพเจ้ามักชมเชยอยู่เสมอว่า จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรได้
เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน

_____ | _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

18. ข้าพเจ้ามักได้รับคำชมเชยจากผู้มาตรวจเยี่ยมโรงเรียนเสมอว่าสามารถจัดบุคลากรใน
โรงเรียนให้ทำงานได้ตรงตามความรู้ ความสามารถ

_____ | _____
 จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

19. ผู้มาตรวจเยี่ยมโรงเรียนของข้าพเจ้าพอใจที่นักเรียนในโรงเรียนของข้าพเจ้ามีผลการเรียน
อยู่ในเกณฑ์

จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย

20. โรงเรียนของข้าพเจ้าได้รับคำชมเชยจากผู้มาตรวจเยี่ยมโรงเรียนเสมอว่าสามารถจัดงบประมาณที่ได้รับให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่

จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย

ขอให้ท่านเปรียบเทียบโรงเรียนของท่านกับโรงเรียนที่อยู่ในละแวกเดียวกัน มีจำนวนนักเรียนและครุภัณฑ์เดียวกับโรงเรียนของท่าน ดังนี้

โรงเรียนที่ท่านคิดว่าจัดการเรียนการสอนได้มีประสิทธิภาพสูงกว่าโรงเรียนของท่านคือ

1. _____
2. _____
3. _____

โรงเรียนที่ท่านคิดว่าจะจัดการเรียนการสอนได้มีประสิทธิภาพดีดกว่าโรงเรียนของท่านคือ

1. _____
2. _____
3. _____

[illegible]

กรุณาตรวจสอบแบบสอบถามของท่านว่าได้ตอบครบทุกชุดและทักข้อแล้ว

ขอขอบพระคุณอย่างยิ่งในความร่วมมือของท่าน

>>>>><<<<<

ตาราง 1 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยลักษณะชีวสังคมของผู้บริหารและลักษณะของโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา

ลักษณะของผู้บริหารและโรงเรียน	ประเภทของโรงเรียน				t
	ประถมศึกษา (120 คน)		มัธยมศึกษา (120 คน)		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
อายุ	47.81	6.97	49.82	6.56	-2.30*
อายุราชการ	314.64	87.97	320.33	85.77	-0.51
ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง					
ผู้บริหาร	169.34	91.67	141.14	79.20	2.55**
ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง					
ผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบัน	89.95	64.54	59.77	49.58	4.06***
จำนวนครู	28.00	21.48	60.28	44.38	-7.17***
จำนวนนักเรียน	583.88	517.84	1031.28	779.01	-5.24***
ปริมาณการอบรม	5.16	4.73	2.48	2.75	5.37***
จำนวนโครงการ	.73	1.17	.96	1.03	-1.63

***, **, * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001, .01 และ .05 ตามลำดับ

ตาราง 2 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มประถมศึกษา มัธยมศึกษา กลุ่มประสิทธิภาพสูง และกลุ่มประสิทธิภาพต่ำ

ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	ประเภทของโรงเรียน				ประสิทธิภาพของโรงเรียน			
	ประถม (120 คน)		มัธยม (120 คน)		ค่าใด-สมควร		ค่าใด-สมควร	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ					4.43			2.37
ชาย	98	81.67	108	90.00			104	82.54
หญิง	22	18.33	12	10.00			22	17.46
ตำแหน่งบริหาร					23.91**			1.17
ครูใหญ่	23	19.17	2	1.67			15	11.90
อาจารย์ใหญ่	49	40.83	50	41.67			52	41.27
ผู้อำนวยการ	48	40.00	68	56.67			59	46.83
ระดับการศึกษา					13.75**			1.32
ต่ำกว่าปริญญาตรี	5	4.17	1	0.83			4	3.17
ปริญญาตรี	100	83.33	82	68.33			92	73.02
สูงกว่าปริญญาตรี	10	12.50	37	30.83			30	23.81
สถานภาพสมรส					13.15**			5.80
โสด	11	9.17	2	1.67			11	8.73
มีคู่-อยู่ด้วยกัน	103	85.83	105	87.50			106	84.13
แยกกันอยู่	2	1.67	11	9.17			6	4.76
หย่า, เป้าหมาย	4	3.33	2	1.67			3	2.38

ตาราง 2 (ต่อ)

=====										
ลักษณะชีวิตสังคมของ		ประเภทของโรงเรียน				ประสิทธิผลของโรงเรียน				
ผู้บริหารและลักษณะ ของโรงเรียน	ประถม (120 คน)		มัธยม (120 คน)		คำไค-สแควร์	สูง (126 คน)		ต่ำ (114 คน)		คำไค-สแควร์
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	

ภูมิภาค					11.74**					
อยู่ในจังหวัดที่ตั้งโรงเรียน						79	62.70	65	57.02	0.80
อยู่ต่างจังหวัด						47	37.30	49	42.98	
เขตการศึกษา					0.39	1.69				
เขต 1						25	19.84	24	21.05	
เขต 5						30	23.81	33	28.95	
เขต 6						30	23.81	28	24.56	
เขต 12						41	32.54	29	25.44	
อาชีพ					3.04	0.45				
ไม่มี						1	0.79	2	1.75	
มี						125	99.21	112	98.25	
นาประปา					5.16*	2.82				
ไม่มี						53	42.06	36	31.58	
มี						73	57.94	78	68.42	
สภาพเศรษฐกิจของบุคคลครอง					0.38	4.63				
ยากจน						30	23.81	29	25.44	
ปานกลาง						91	72.22	85	74.56	
ดี						5	3.97	0	0.00	
=====										

** และ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ

ตาราง 3 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยลักษณะชีวสังคมของผู้บริหารและลักษณะของโรงเรียนในกลุ่ม
ผู้บริหารที่แบ่งตามการเป็นโรงเรียนพระราชทาน และประสิทธิผลของโรงเรียน

ลักษณะของผู้บริหารและโรงเรียน	การเป็นโรงเรียนพระราชทาน					ประสิทธิผลของโรงเรียน				
	เป็น (120 คน)		ไม่เป็น (120 คน)		t	สูง (126 คน)		ต่ำ (114 คน)		t
	X	S.D.	X	S.D.		X	S.D.	X	S.D.	
อายุ	48.35	6.26	49.28	7.35	-1.05	48.50	6.77	49.16	6.91	-0.76
อายุราชการ	312.65	79.16	322.31	93.80	-0.86	313.59	86.56	321.79	87.12	-0.73
ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร	139.29	73.57	171.19	95.62	-2.90**	152.16	88.59	158.65	84.70	-0.58
ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนปัจจุบัน	71.93	55.59	77.79	63.05	-0.76	78.00	60.07	71.39	58.69	0.86
จำนวนครู	43.67	36.97	44.62	39.87	-0.19	42.92	37.53	45.49	39.40	-0.52
จำนวนนักเรียน	783.05	677.27	832.11	718.35	-0.54	797.62	693.29	818.59	704.15	-0.23
ปริมาณการอบรม	3.51	3.87	4.13	4.29	-1.17	4.40	4.72	3.18	3.16	2.37*
จำนวนโครงการพิเศษ	.91	1.16	.78	1.06	.91	.94	1.18	.74	1.02	1.43

** และ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ

ตาราง 4 เปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของประสิทธิผลของโรงเรียน การเป็นโรงเรียน
พระราชทาน ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร (ประสบการณ์ 1) และระยะเวลาใน
การดำรงตำแหน่งผู้บริหารในโรงเรียนปัจจุบัน (ประสบการณ์ 2) ระหว่างกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย
ต่าง ๆ ที่จำแนกเป็นกลุ่มเหมาะสมและไม่เหมาะสม

กลุ่ม	ประสิทธิผลของโรงเรียน			การเป็น ร.ร. พระราชทาน		
	จำนวนคน	ประสบการณ์	ประสบการณ์	การเป็น ร.ร. พระราชทาน	ประสบการณ์	ประสบการณ์
		1	2		1	2
กลุ่มรวม	240	-.08	.08	.49***	-.18**	-.05
กลุ่มรวมเหมาะสม	121	-.12	.05	.56***	-.18	-.09
กลุ่มรวมไม่เหมาะสม	114	-.05	.11	.38***	-.19*	-.00
อายุน้อย	99	.17*	.20 ^o	.58***	.05	.01
อายุน้อยเหมาะสม	55	.11	.20	.57***	.00	-.04
อายุน้อยไม่เหมาะสม	41	.23	.21	.57***	.12	.09
อายุมาก	141	-.16*	.05	.40***	-.28***	-.06
อายุมากเหมาะสม	66	-.20 ^o	.02	.56***	-.32**	-.11
อายุมากไม่เหมาะสม	73	-.12	.10	.25*	-.25*	-.01
อายุราชการน้อย	104	.15	.18 ^o	.55***	.15	.08
อายุราชการน้อยเหมาะสม	56	.12	.28*	.58***	.13	.07
อายุราชการน้อยไม่เหมาะสม	45	.12	.00	.49***	.15	.11
อายุราชการมาก	136	-.18*	.03	.43***	-.36***	-.11
อายุราชการมากเหมาะสม	65	-.20	-.07	.53***	-.39***	-.18
อายุราชการมากไม่เหมาะสม	69	-.13	.16	.31**	-.36***	-.05
จำนวนครุณ้อย	152	-.05	.05	.56***	-.13	-.03

ตาราง 4 (ต่อ)

กลุ่ม	ประสิทธิผลของโรงเรียน			การเป็น ร.ร. พระราชทาน		
	จำนวนคน	ประสมการณ	ประสมการณ	การเป็น ร.ร.	ประสมการณ	ประสมการณ
	1	2	พระราชทาน	1	2	
จำนวนครุณอยเหมาะสม	82	-.11	-.02	.60***	-.10	-.05
จำนวนครุณอยไม่เหมาะสม	66	.01	.13	.47***	-.19	-.00
จำนวนครุมาก	88	-.18*	.13	.35***	-.34***	-.07
จำนวนครุมากเหมาะสม	39	-.25	.18	.44**	-.46***	-.14
จำนวนครุมากไม่เหมาะสม	48	-.10	.06	.25*	-.22	-.02
ครุใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่	124	-.02	.11	.57***	-.11	-.05
ครุใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่เหมาะสม	69	-.15	-.02	.58***	-.12	-.10
ครุใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ไม่เหมาะสม	52	.14	.24*	.51***	-.11	.02
ผอานวยการ	116	-.16*	.05	.39***	-.29***	-.05
ผอานวยการเหมาะสม	52	-.20	.13	.52***	-.38**	-.07
ผอานวยการไม่เหมาะสม	62	-.16	-.11	.25*	-.24*	-.08
ประถมศึกษา	120	-.08	.01	.66***	-.20*	-.11
ประถมศึกษาเหมาะสม	60	-.08	.03	.71***	-.09	-.08
ประถมศึกษาไม่เหมาะสม	58	-.09	-.02	.60***	-.30**	-.15
มัธยมศึกษา	120	-.14	.09	.29***	-.18*	.02
มัธยมศึกษาเหมาะสม	61	-.24*	.04	.42***	-.25*	-.06
มัธยมศึกษาไม่เหมาะสม	56	-.03	.15	.10	-.08	.15
ประถมศึกษาขนาดเล็ก	60	-.06	-.03	.87***	.01	.04
ประถมศึกษาขนาดเล็กเหมาะสม	35	-.22	-.19	.84***	-.08	-.05

ตาราง 4 (ต่อ)

กลุ่ม	ประสิทธิผลของโรงเรียน			การเป็น ร.ร. พระราชทาน		
	จำนวนคน	ประสบการณ์	ประสบการณ์	การเป็น ร.ร.	ประสบการณ์	ประสบการณ์
		1	2	พระราชทาน	1	2
ประถมศึกษาขนาดเล็กไม่เหมาะสม	24	.18	.20	.91***	.23	.21
ประถมศึกษาขนาดใหญ่	60	-.10	.06	.41***	-.38**	-.24*
ประถมศึกษาขนาดใหญ่เหมาะสม	25	.05	.31	.52**	-.27	-.13
ประถมศึกษาขนาดใหญ่ไม่เหมาะสม	34	-.19	-.18	.32*	-.46**	-.34*
มัธยมศึกษาขนาดเล็ก	60	.08	.10	.34**	.00	.07
มัธยมศึกษาขนาดเล็กเหมาะสม	31	-.22	.04	.38*	-.12	.04
มัธยมศึกษาขนาดเล็กไม่เหมาะสม	26	.37*	.17	.21	.12	.11
มัธยมศึกษาขนาดใหญ่	60	-.42***	.08	.24*	-.37**	-.02
มัธยมศึกษาขนาดใหญ่เหมาะสม	30	-.60***	.09	.40*	-.57***	-.14
มัธยมศึกษาขนาดใหญ่ไม่เหมาะสม	30	-.17	.07	-.06	-.10	.13

***, ** และ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001, .01 และ .05 ตามลำดับ

หมายเหตุ : ประสพการณ์ 1 = ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

ประสพการณ์ 2 = ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบัน

เหมาะสม = ผู้บริหารมีจิตลักษณะแอลพีที่ตรงกับสภาวะการณ์ของกลุ่ม

ไม่เหมาะสม = ผู้บริหารมีจิตลักษณะแอลพีที่ไม่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ของกลุ่ม

ตาราง 5 แสดงการเปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของการได้รับรางวัลพระราชทานกับ
ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารตามกลุ่มย่อยที่แบ่งด้วยตัวแปรเดียวกันในกลุ่มรวมและ
กลุ่มผู้ตอบที่มีจิตลักษณะแอลพีซีเหมาะสมกับกลุ่ม เฉพาะในกลุ่มย่อยที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ
เท่านั้น

กลุ่ม	รวม			เหมาะสม		
	ต่ำ	สูง	ค่าซี	ต่ำ	สูง	ค่าซี
จำนวนครู น้อย-มาก	-	-	-	-.10	-.46***	1.97*
ประถมศึกษา เล็ก-ใหญ่	.01	-.38**	-2.08*	-	-	-

***, **, * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001, .01 และ .05 ตามลำดับ

ตาราง 6 แสดงเปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มเป้าหมายตามประเภทของโรงเรียน

กลุ่ม	การวิเคราะห์ช่วงกลาง		การวิเคราะห์ช่วงปลาย		การวิเคราะห์ช่วงกลาง		การวิเคราะห์ช่วงปลาย		การวิเคราะห์ช่วงกลาง		การวิเคราะห์ช่วงปลาย			
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน		
รวม	.38 ^{***}	-5.66 ^{***}	-19.0 ^{***}	-18	9.08 ^{***}	-0.00	-0.09	2.18 [*]	-0.05	-12	4.15	.11	.05	1.46
อายุ	.57 ^{***}	0.00	.12	.00	0.57	.09	-0.04	-0.23	.23	.11	0.58	.21	.20	0.05
อายุมาก	.25 [*]	-2.17 ^o	-25 ^{***}	-32 ^{***}	3.38 ^{***}	-0.01	-1.11	0.69	-1.12	-20 [*]	1.86	.10	.02	0.46
อายุราชการน้อย	.49 ^{***}	-0.61	.15	.13	0.10	.11	.07	0.19	.12	.12	0.00	.00	.28 [*]	-1.39
อายุราชการมาก	.31 ^{**}	-1.52	-36 ^{***}	-39 ^{***}	4.46 ^{***}	-0.05	-1.18	1.31	-1.15	-20	2.00 [*]	.16	-0.07	-0.51
จำนวนคนน้อย	.47 ^{***}	-1.08	-19	-10	1.73	-0.00	-0.05	0.30	.01	-11	0.59	.13	-0.02	-0.66
จำนวนคนมาก	.25 ^o	-0.97	-22	-46 ^{***}	3.22 ^{***}	-0.02	-1.14	0.72	-1.10	-25	1.59	.06	.18	-0.55
ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่	.51 ^{***}	-0.52	-11	-12	1.24	.02	-1.10	0.42	.14	-15	0.05	.24 [*]	-0.02	-1.19
ผู้อำนวยการ	.25 ^o	-1.66	-24 ^o	-38 ^{***}	3.34 ^{***}	-0.08	-0.07	0.78	-1.16	-20	1.89	-1.11	.13	-1.25
ประถมศึกษา	.60 ^{***}	-1.03	-30 ^{***}	-09	2.12 [*]	-1.15	-0.08	1.22	-0.09	-08	0.90	-0.02	.03	-0.26
มัธยมศึกษา	.10	-1.83	-08	-25 ^o	1.76	.15	-0.06	-0.48	-0.03	-24 [*]	1.45	.15	.04	0.58

313

ตาราง 6 (ต่อ)

กลุ่ม	การได้รางวัล		การได้รางวัล		การได้รางวัล		การได้รางวัล		การได้รางวัล		การได้รางวัล		การได้รางวัล		การได้รางวัล		
	เหมาะสม	ค่าชดเชย	เหมาะสม	ค่าชดเชย	เหมาะสม	ค่าชดเชย	เหมาะสม	ค่าชดเชย	เหมาะสม	ค่าชดเชย	เหมาะสม	ค่าชดเชย	เหมาะสม	ค่าชดเชย	เหมาะสม	ค่าชดเชย	
ประณศกษางนาคเล็ก	.91***	.84***	-0.24	.23	-.08	-0.55	.21	-.05	-0.58	.18	-.22	0.15	.20	-.19	-0.04		
	.32*	.52***	0.87	0.46**	-.27	-0.79	-.34*	-.13	1.74	-.19	.05	-0.87	-.18	.31	-1.80		
	.21	.38*	-0.66	.12	-.12	0.00	.11	.04	0.25	.37*	-.22	-0.58	.17	.04	0.47		
	-.06	.40*	-1.78	-.10	-.57***	2.75**	.13	-.14	0.04	-.17	-.60***	3.18**	.07	.09	-0.07		

***, ** และ * มนยสำคญทางสถิตยศาสตร .001, .01 และ .05 ตามลําดับ

หมายเหตุ ประสพการณํ 1 คื ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร
 ประสพการณํ 2 คื ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบัน

ตาราง 7 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของประสิทธิผลของโรงเรียนกับระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ตามกลุ่มย่อยที่แบ่งด้วยตัวแปรเดียวกันในกลุ่มรวม เฉพาะกลุ่มย่อยที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญเท่านั้น

กลุ่ม	รวม		
	กลุ่มต่ำ	กลุ่มสูง	ค่าซี
มัธยมศึกษาเล็ก-ใหญ่	.08	-.42***	-1.96*

***, **, * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001, .01 และ .05 ตามลำดับ

ตาราง 8 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของการเป็นโรงเรียนพระราชทานกับประสิทธิผลของโรงเรียนตามกลุ่มย่อยที่แบ่งด้วยตัวแปรเดียวกันในกลุ่มรวม กลุ่มผู้ตอบที่มีจิตลักษณะแอลพีบีเหมาะสมกับกลุ่ม และกลุ่มผู้ตอบที่มีจิตลักษณะแอลพีบีไม่เหมาะสมกับกลุ่ม เฉพาะกลุ่มย่อยที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญเท่านั้น

กลุ่ม	รวม			เหมาะสม			ไม่เหมาะสม		
	ต่ำ	สูง	ค่าซี	ต่ำ	สูง	ค่าซี	ต่ำ	สูง	ค่าซี
ประถมศึกษา-มัธยมศึกษา	.66***	.29***	3.78**	.71***	.42***	2.35°	.60***	.10	3.08**
ประถมศึกษาเล็ก-ใหญ่	.87***	.41***	4.79**	-	-	-	.91***	.32*	4.27**

***, ** และ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001, .01 และ .05 ตามลำดับ

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ยของคะแนนประสิทธิผลของโรงเรียนเมื่อพิจารณาตามทัศนคติต่องานเฉพาะในกลุ่มที่มีนัยสำคัญเท่านั้น

กลุ่ม	ทัศนคติต่องาน	
	ต่ำ	สูง
กลุ่มรวม	91.48	99.27
อายุน้อย	94.00	99.20
อายุมาก	89.84	99.33
อายุราชการน้อย	92.94	99.00
อายุราชการมาก	90.42	99.49
ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่	90.50	100.54
ผู้อำนวยการ	92.74	98.14
เป็นผู้บริหารมาไม่นาน	92.16	99.59
เป็นผู้บริหารมานาน	90.95	98.76
เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมาไม่นาน	91.65	98.33
เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานาน	92.19	100.98
อบรมน้อย	91.25	98.21
อบรมมาก	93.06	101.34
จำนวนครูน้อย	90.66	99.99
จำนวนครูมาก	93.34	98.33
จำนวนนักเรียนน้อย	90.28	100.25
จำนวนนักเรียนมาก	92.68	98.34

ตาราง 10 (ต่อ)

=====												
						กลุ่มเป็นผู้บริหารโรงเรียนมานาน						
เหมาะสม	ทัศนคติต่องาน	โรงเรียน	รหัส	จำนวนคน	ค่าเฉลี่ย	(112)	(111)	(122)	(222)	(211)	(221)	(121)
						88.94	90.96	92.44	95.15	95.83	100.40	105.00

ไม่เหมาะสม	ต่ำ	มัธยมศึกษา	212	12	88.75	0.19	2.21	3.69	6.40	7.08	11.65 [*]	16.25 [*]
เหมาะสม	ต่ำ	มัธยมศึกษา	112	16	88.94	-	2.02	3.50	6.21	6.89	11.46 [*]	16.06 [*]
เหมาะสม	ต่ำ	ประถมศึกษา	111	24	90.96		-	1.48	4.19	4.87	9.44 [*]	14.04 [*]
เหมาะสม	สูง	มัธยมศึกษา	122	9	92.44			-	2.71	3.39	7.96	12.56 [*]
ไม่เหมาะสม	สูง	มัธยมศึกษา	222	13	95.15				-	0.68	5.25	9.85 [*]
ไม่เหมาะสม	ต่ำ	ประถมศึกษา	211	12	95.83					-	4.57	9.17 [*]
ไม่เหมาะสม	สูง	ประถมศึกษา	221	10	100.40						-	4.60
เหมาะสม	สูง	ประถมศึกษา	121	14	105.00							-
=====												

^{*} มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 11 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนประสิทธิผลของโรงเรียน เมื่อพิจารณาตามความเหมาะสมกับกลุ่ม และประเภทของโรงเรียนในกลุ่มอายุมาก

					(11)	(12)	(21)
ความเหมาะสมกับกลุ่ม	โรงเรียน	รหัส	จำนวนคน	ค่าเฉลี่ย	93.14	94.79	98.18
ไม่เหมาะสม	มัธยมศึกษา	22	39	92.41	0.73	2.38	5.77*
เหมาะสม	ประถมศึกษา	11	28	93.14	-	1.65	5.04*
เหมาะสม	มัธยมศึกษา	12	38	94.79		-	3.39
ไม่เหมาะสม	ประถมศึกษา	21	34	98.18			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 12 ค่าเอฟและเปอร์เซ็นต์ทำนายของการวิเคราะห์ความแปรปรวนของสุขภาพจิต เมื่อพิจารณาความเหมาะสมกับกลุ่ม ทัศนคติต่องาน และประเภทของโรงเรียนในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย

กลุ่ม	จำนวน								ทำนายรวม
	จำนวน	ความเหมาะสม		ทัศนคติ	โรงเรียน	%			
		ก	ข			ค	ด	ขค	
	คน	(ก)	(ข)	(ค)	ก x ข	ก x ค	ข x ค	กxขxค	
กลุ่มรวม	235	<1	28.31 ^{***}	1.60	<1	<1	1.43	<1	11.4
อายุน้อย	96	<1	9.00 ^{**}	5.67 [*]	1.27	1.92	1.44	3.53	14.1
อายุมาก	139	<1	19.31 ^{***}	<1	<1	2.94	1.15	2.61	12.4
อายุราชการน้อย	101	<1	8.83 ^{**}	3.02	1.33	<1	1.08	<1	12.9
อายุราชการมาก	134	<1	17.51 ^{***}	<1	<1	<1	1.08	2.23	12.0

ตาราง 12 (ต่อ)

กลุ่ม	จำ ความ								จำนวน
	จำนวน	เหมาะสม	ทัศนคติ	โรงเรียน	ก x ข	ก x ค	ข x ค	กxขxค	
	คน	(ก)	(ข)	(ค)					รวม
ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่	121	<1	18.89 ^{***}	1.94	<1	<1	3.69	<1	17.0
ผู้อำนวยการ	114	<1	7.71 ^{**}	<1	<1	<1	<1	<1	7.0
เป็นผู้บริหารโรงเรียนมานาน	125	<1	19.99 ^{**}	6.48 ^{**}	<1	<1	1.91	<1	17.1
เป็นผู้บริหารโรงเรียนมานาน	110	<1	11.16 ^{***}	<1	<1	<1	<1	1.46	10.7
เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบัน									
มานาน	150	<1	16.57 ^{***}	<1	<1	<1	1.13	<1	10.5
เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบัน									
มานาน	85	<1	11.54 ^{***}	<1	<1	1.09	<1	<1	13.4
อบรมน้อย	161	1.79	17.21 ^{***}	1.02	<1	<1	<1	<1	10.8
อบรมมาก	74	4.87 [°]	10.95 ^{°°}	2.81	1.14	<1	<1	<1	21.4
จำนวนครูน้อย	148	<1	19.70 ^{***}	4.09 [°]	<1	<1	<1	<1	15.6
จำนวนครูมาก	87	<1	5.85 [*]	<1	<1	<1	1.25	<1	7.6
จำนวนนักเรียนน้อย	116	<1	17.61 ^{***}	2.21	<1	<1	1.60	<1	16.2
จำนวนนักเรียนมาก	119	<1	11.70 ^{***}	<1	<1	<1	<1	<1	9.6

***, ** และ ° มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001, .01 และ .05 ตามลำดับ

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ยของคะแนนสุขภาพจิต เมื่อพิจารณาตามความเหมาะสมกับกลุ่ม ทักษะที่ต้องการ
และประเภทของโรงเรียน

กลุ่ม	ความเหมาะสมกับกลุ่ม		ทัศนคติต่องาน		โรงเรียน	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	ต่ำ	สูง	ประถม	มัธยม
กลุ่มรวม	-	-	163.48	128.64	-	-
กลุ่มน้อย	-	-	162.71	137.00	140.34	161.25
กลุ่มมาก	-	-	163.99	122.56	-	-
อายุราชการน้อย	-	-	164.10	134.21	-	-
อายุราชการมาก	-	-	163.03	124.31	-	-
ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่	-	-	167.55	128.07	-	-
ผู้อำนวยการ	-	-	158.28	129.16	-	-
เป็นผู้บริหารโรงเรียนมาไม่นาน	-	-	169.10	131.11	136.21	155.04
เป็นผู้บริหารโรงเรียนมานาน	-	-	155.09	124.63	-	-
เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบัน						
มาไม่นาน	-	-	167.82	133.51	-	-
เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบัน						
มานาน	-	-	156.05	119.81	-	-
อบรมน้อย	-	-	161.21	130.55	-	-
อบรมมาก	160.00	128.36	169.06	124.93	-	-
จำนวนครูน้อย	-	-	164.49	128.23	141.19	158.72
จำนวนครูมาก	-	-	161.20	129.19	-	-
จำนวนนักเรียนน้อย	-	-	163.37	130.46	-	-
จำนวนนักเรียนมาก	-	-	163.60	126.92	-	-

หมายเหตุ คะแนนสูงแสดงว่าสุขภาพจิตไม่ดี

ตาราง 14 ค่าเอฟและเปอร์เซ็นต์ทำนายของการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความเชื่ออำนาจ
ในตน เมื่อพิจารณาตามการเป็นโรงเรียนพระราชทาน จิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำและโครงสร้าง
ของงาน ในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย

กลุ่ม	จำนวน		การเป็น ร.ร.		โครงสร้างงาน				ทำนายรวม
	คน	(ก)	(ข)	(ค)	ก x ข	ก x ค	ข x ค	กxขxค	
กลุ่มรวม	235	<1	9.05**	<1	4.61*	<1	1.01	<1	4.8
อายุน้อย	96	<1	5.75*	<1	<1	1.18	<1	<1	7.4
อายุมาก	139	<1	4.81*	1.44	6.04*	<1	1.58	<1	5.5
อายุราชการน้อย	101	<1	2.99	<1	<1	3.45*	<1	<1	4.4
อายุราชการมาก	134	<1	6.93**	1.03	3.46	<1	<1	<1	6.5
ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่	121	<1	3.02	1.28	<1	1.75	<1	<1	5.9
ผู้อำนวยการ	114	<1	4.51°	<1	4.03°	<1	1.12	<1	4.4
เป็นผู้บริหารมานาน	125	<1	1.30	2.13	7.80**	<1	3.08°	<1	5.0
เป็นบริหารมานาน	110	2.34	9.97**	<1	<1	<1	<1	<1	11.4
เป็นบริหารโรงเรียนปัจจุบัน									
มาไม่นาน	150	<1	6.76**	<1	7.20**	<1	1.14	<1	5.9
เป็นบริหารโรงเรียนปัจจุบัน									
มานาน	85	<1	2.22	<1	<1	<1	<1	<1	5.0
อบรมน้อย	161	<1	12.44***	1.01	3.63	<1	<1	<1	8.5
อบรมมาก	74	<1	<1	2.92	1.33	1.00	1.87	<1	8.1
จำนวนคนน้อย	148	<1	3.79°	1.34	2.81	<1	<1	<1	5.2
จำนวนคนมาก	87	1.19	4.28*	<1	1.06	<1	<1	<1	6.2

ตาราง 14. (ต่อ)

กลุ่ม	จำนวน		การเป็น ร.ร.		โครงสร้าง				%	
	คน	(ก)	พระราชทาน	แอลพี	งาน	ก x ข	ก x ค	ข x ค	กxขxค	ทำนาย
			(ก)	(ข)	(ค)					รวม
จำนวนนักเรียนน้อย	116	2.22	1.17	1.99	2.48	1.11	<1	<1	<1	6.5
จำนวนนักเรียนมาก	119	2.44	7.60**	<1	1.09	<1	1.44	<1	<1	8.0
ประถมศึกษา	118	<1	4.11*	<1	<1	1.57	<1	<1	<1	4.1
มัธยมศึกษา	117	<1	4.82*	<1	6.42**	<1	2.36	<1	<1	5.9
ประถมศึกษาขนาดเล็ก	59	<1	1.88	<1	<1	2.43	<1	<1	<1	6.9
ประถมศึกษาขนาดใหญ่	59	<1	1.98	<1	<1	<1	2.77	<1	<1	4.1
มัธยมศึกษาขนาดเล็ก	57	2.05	<1	1.39	-	-	-	-	-	8.2
มัธยมศึกษาขนาดใหญ่	60	2.51	6.34 ⁰	<1	<1	<1	1.31	<1	<1	14.3

***, ** และ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001, .01 และ .05 ตามลำดับ

ตาราง 15 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนความเชื่ออำนาจในตน เมื่อพิจารณาตาม

การเป็นโรงเรียนพระราชทาน และจิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำ ในกลุ่มรวมและกลุ่มเป็นผู้บริหาร
มาไม่นาน

					กลุ่มรวม (ก)		
โรงเรียน	แอลพีซี	รหัส	จำนวนคน	ค่าเฉลี่ย	(12)	(11)	(01)
พระราชทาน					57.40	59.30	64.13
ไม่เป็น	สูง	(02)	78	55.44	1.96	3.86	8.69*
เป็น	สูง	(12)	70	57.40	-	1.90	6.73*
เป็น	ต่ำ	(11)	47	59.30		-	4.83*
ไม่เป็น	ต่ำ	(01)	40	64.13			-
					กลุ่มเป็นผู้บริหารมาไม่นาน (ข)		
					(11)	(12)	(01)
					59.00	60.75	64.24
ไม่เป็น	สูง	(02)	34	55.32	3.68	5.43	8.92*
เป็น	ต่ำ	(11)	26	59.00	-	1.75	5.24
เป็น	สูง	(12)	44	60.75		-	3.49
ไม่เป็น	ต่ำ	(01)	21	64.24			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

(ก) กลุ่มที่ได้ผลคล้ายคลึงกับกลุ่มรวมคือ กลุ่มอายุมาก กลุ่มเป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมาไม่นาน
และกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา

(ข) กลุ่มที่ได้ผลคล้ายคลึงกับกลุ่มเป็นผู้บริหารมาไม่นานคือ กลุ่มผู้อำนวยการ

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ยของคะแนนความเชื่ออำนาจในตน เมื่อพิจารณาตามจิตลักษณะแอลพีซีของ
ผู้นำและประสิทธิผลของกลุ่ม เฉพาะในกลุ่มที่มีนัยสำคัญเท่านั้น

กลุ่ม	แอลพีซี		ประสิทธิผลของกลุ่ม	
	ต่ำ	สูง	ต่ำ	สูง
กลุ่มรวม	61.52	56.36	56.29	60.38
อายุน้อย	61.69	55.63	-	-
อายุมาก	61.39	56.86	56.40	61.16
อายุราชการมาก	62.26	56.38	56.13	60.95
ผู้อำนวยการ	62.12	57.52	56.36	62.75
เป็นผู้บริหารมานาน	-	-	55.92	62.70
เป็นผู้บริหารมานาน	61.72	54.11	-	-
เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานาน	61.80	56.46	56.14	61.03
อบรมน้อย	62.30	55.45	56.23	60.52
อบรมมาก	-	-	56.45	60.12
จำนวนครูน้อย	60.69	55.85	-	-
จำนวนครูมาก	62.58	57.41	56.10	62.85
จำนวนนักเรียนมาก	62.78	57.09	56.75	62.17
ประถมศึกษา	61.95	56.99	-	-
มัธยมศึกษา	61.11	55.71	55.51	60.84
มัธยมศึกษาขนาดใหญ่	62.36	54.75	55.30	61.96

ตาราง 17 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนความเชื่ออำนาจในตน เมื่อพิจารณาตาม
การเป็นโรงเรียนพระราชทาน และโครงสร้างของงาน ในกลุ่มอายุราชการน้อย

การเป็นโรงเรียน	โครงสร้างของ	รหัส	จำนวนคน	ค่าเฉลี่ย	(01)	(12)	(13)	(02)	(11)
พระราชทาน	งาน				54.26	56.56	57.23	61.48	62.27
ไม่เป็น	ง่าย	(03)	2	43.00	11.26	13.56 [*]	14.23	18.48 [*]	19.27 [*]
ไม่เป็น	ยาก	(01)	19	54.26	-	2.30	2.97	7.22	8.01
เป็น	ปานกลาง	(12)	25	56.56		-	0.67	4.92	5.71
เป็น	ง่าย	(13)	13	57.23			-	4.25	5.04
ไม่เป็น	ปานกลาง	(02)	27	61.48				-	0.79
เป็น	ยาก	(11)	15	62.27					-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 18 ค่าเอฟและเปอร์เซ็นต์ทำนายของการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความเชื่ออำนาจ
ในตน เมื่อพิจารณาตามประสิทธิผลของกลุ่ม จิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำ และโครงสร้างของงาน
ในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย

กลุ่ม	จำ	ประสิทธิผล	โครงสร้าง						%
	นวน	ของกลุ่ม	แอลพีซี	งาน	ก x ข	ก x ค	ข x ค	กxขxค	ทำนาย
	คน	(ก)	(ข)	(ค)					รวม
กลุ่มรวม	235	8.03 ^{๙๐}	9.30 ^{๙๐}	1.29	<1	<1	<1	<1	8.1
อายุน้อย	96	1.75	5.41 ^๙	<1	<1	<1	<1	<1	8.6

ตาราง 18 (ต่อ)

กลุ่ม	จำนวน	ประสิทธิภาพ		โครงสร้าง				%	
		ของกลม	แอลพีซี	งาน	ก x ข	ก x ค	ข x ค	กxขxค	ทำนาย
	คน	(ก)	(ข)	(ค)					รวม
อายุมาก	139	6.32 ^{**}	5.39 [*]	1.62	<1	<1	1.04	<1	9.5
อายุราชการน้อย	101	2.46	2.83	<1	<1	<1	<1	1.19	6.7
อายุราชการมาก	134	5.72 [*]	7.59 ^{**}	1.01	<1	<1	<1	<1	10.5
ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่	121	1.71	2.95	1.73	<1	<1	<1	<1	7.2
ผู้อำนวยการ	114	8.81 ^{***}	4.78 [*]	<1	<1	<1	<1	<1	11.6
เป็นผู้อำนวยการมานาน	125	10.29 ^{**}	2.22	1.13	<1	<1	2.31	<1	12.2
เป็นผู้อำนวยการมานาน	110	<1	8.22 ^{***}	<1	<1	<1	<1	<1	9.5
เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนปัจจุบัน									
มานาน	150	5.73 [*]	6.88 ^{**}	<1	<1	<1	1.99	<1	9.5
เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนปัจจุบัน									
มานาน	85	2.05	2.45	<1	<1	<1	<1	<1	7.1
อบรมน้อย	161	4.66 [*]	12.92 ^{***}	<1	<1	<1	<1	<1	11.3
อบรมมาก	74	4.71 [*]	<1	4.69 [*]	2.05	<1	2.63	2.38	13.5
จำนวนครุณ้อย	148	2.25	3.91 [*]	1.69	<1	<1	<1	<1	6.5
จำนวนครุมาก	87	8.06 ^{**}	4.57 [*]	<1	<1	<1	<1	<1	13.8
จำนวนนักเรียนน้อย	116	2.01	1.24	1.86	<1	<1	<1	<1	6.4
จำนวนนักเรียนมาก	119	7.95 ^{**}	8.23 ^{**}	<1	<1	<1	<1	<1	12.3
ประถมศึกษา	118	2.44	4.69 [*]	<1	1.65	<1	<1	1.37	6.1

ตาราง 18 (ต่อ)

กลุ่ม	จำ	ประสิทธิผล	โครงสร้าง					%	
	นวน	ของกลุ่ม	แอลพีซี	งาน	ก ข ข	ก ข ค	ข ข ค	กขขค	ทำนาย
	คน	(ก)	(ข)	(ค)					รวม
มัธยมศึกษา	117	5.42*	4.42*	<1	<1	<1	1.92	<1	10.2
ประถมศึกษาขนาดเล็ก	59	<1	1.79	<1	<1	2.49	<1	<1	6.8
ประถมศึกษาขนาดใหญ่	59	2.82	2.77	<1	<1	<1	<1	-	8.4
มัธยมศึกษาขนาดเล็ก	57	1.79	<1	1.30	-	-	-	-	7.8
มัธยมศึกษาขนาดใหญ่	60	4.23*	5.73*	<1	<1	<1	<1	1.09	16.9

***, ** และ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001, .01 และ .05 ตามลำดับ

ตาราง 19 ค่าเอฟและเปอร์เซ็นต์ทำนายของการวิเคราะห์ความแปรปรวนของลักษณะมุ่งอนาคต
เมื่อพิจารณาตามการเป็นโรงเรียนพระราชทาน จิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำ และโครงสร้าง
ของงาน ในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย

กลุ่ม	จำ	การเป็น ร.ร.	โครงสร้าง					%	
	นวน	พระราชทาน	แอลพีซี	งาน	ก ข ข	ก ข ค	ข ข ค	กขขค	ทำนาย
	คน	(ก)	(ข)	(ค)					รวม
กลุ่มรวม	235	5.24*	1.21	4.51 ^{oo}	4.08 ^o	2.53	<1	<1	6.5
อายุน้อย	96	12.21 ^{ooo}	4.85*	2.51	<1	4.26*	<1	<1	22.6
อายุมาก	139	<1	<1	2.14	7.89 ^{o*}	<1	<1	<1	3.2

ตาราง 19 (ต่อ)

กลุ่ม	จำนวน		การเป็น ร.ร.		โครงสร้าง				%	
	คน	(ก)	พระราชทาน	มูลนิธิ	งาน	ก x ข	ก x ค	ข x ค	กxขxค	ทำนาย
				(ข)	(ค)					รวม
อาชราษการน้อย	101	8.52 ^{๐*}	2.14		2.74	<1	2.30	<1	<1	17.5
อาชราษการมาก	134	<1	<1		1.21	4.93 [*]	<1	1.26	<1	2.0
ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่	121	7.14 ^{**}	<1		3.78 [*]	1.08	4.60 ^{**}	<1	<1	12.2
ผู้อำนวยการ	114	<1	<1		<1	1.93	1.09	<1	<1	2.0
เป็นผบบริหารมาเรียนาน	123	5.92 [*]	<1		5.84 ^{**}	2.22	1.04	<1	<1	13.5
เป็นผบบริหารมานาน	110	<1	1.11		<1	2.43	1.99	2.04	<1	2.2
เป็นผบบริหารโรงเรียนปัจจุบัน										
มาเรียนาน	130	4.53 ^๐	<1		2.44	4.97 ^๐	1.00	<1	<1	6.5
เป็นผบบริหารโรงเรียนปัจจุบัน										
มานาน	85	<1	<1		2.55	<1	3.51 ^๐	1.17	1.37	8.0
อบรมน้อย	161	2.34	3.48		5.68 ^{๐๐}	1.70	1.42	<1	<1	10.0
อบรมมาก	74	5.75 [*]	<1		1.39	1.89	2.74	<1	1.24	8.8
จำนวนครน้อย	148	5.40	<1		2.58	2.82	3.80 ^๐	<1	<1	7.2
จำนวนครมาก	87	<1	<1		1.35	<1	<1	<1	<1	4.4
จำนวนนักเรียนน้อย	116	7.53 ^{**}	<1		2.63	3.15	1.82	<1	<1	12.4
จำนวนนักเรียนมาก	119	<1	<1		<1	<1	<1	<1	<1	1.5
ประถมศึกษา	118	7.30 ^{๐๐}	<1		<1	<1	2.14	<1	<1	7.1
มัธยมศึกษา	117	<1	1.50		5.62 ^{๐๐}	8.13 ^{๐๐}	1.39	<1	<1	10.1
ประถมศึกษาขนาดเล็ก	59	9.23 ^{๐๐}	1.04		<1	<1	<1	<1	<1	18.8

ตาราง 19 (ต่อ)

กลุ่ม	จำนวนโรงเรียน ร.ร.			โครงสร้าง					รวม
	พระราชทาน	แอลพีซี	งาน	ก x ข	ก x ค	ข x ค	กxขxค		
คน	(ก)	(ข)	(ค)						
ประถมศึกษาขนาดใหญ่	59	<1	<1	<1	<1	<1	<1	<1	1.5
มัธยมศึกษาขนาดเล็ก	57	<1	<1	3.48*	-	-	-	-	13.8
มัธยมศึกษาขนาดใหญ่	60	<1	1.23	1.05	1.56	<1	1.31	<1	6.0

***, ** และ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001, .01 และ .05 ตามลำดับ

ตาราง 20 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนมุ่งอนาคต เมื่อพิจารณาตามการเป็นโรงเรียน
พระราชทาน และจิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำในกลุ่มรวม

การเป็น							
โรงเรียน	แอลพีซี	รหัส	จำนวนคน	ค่าเฉลี่ย	(11)	(01)	(12)
พระราชทาน					47.13	47.30	47.50
ไม่เป็น	สูง	(02)	78	45.10	2.03*	2.20*	2.40*
เป็น	ต่ำ	(11)	47	47.13	-	0.17	0.37
ไม่เป็น	ต่ำ	(01)	40	47.30		-	0.20
เป็น	สูง	(12)	70	47.50			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 21 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนมุ่งอนาคต เมื่อพิจารณาตามระดับโครงสร้าง
ของงานในกลุ่มรวม และกลุ่มครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่

ระดับ				กลุ่มรวม (ก)	
โครงสร้าง	รหัส	จำนวนคน	ค่าเฉลี่ย	(3)	(2)
ของงาน				47.07	47.20
ยาก	(1)	61	44.95	2.12 ^a	2.25 ^a
ง่าย	(3)	42	47.07	-	0.13
ปานกลาง	(2)	132	47.20		-
				กลุ่มครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่	
				(2)	(3)
				47.25	47.29
ยาก	(1)	43	44.67	2.58 ^a	2.62
ปานกลาง	(2)	61	47.25	-	0.04
ง่าย	(3)	17	47.29		-

^a มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

(ก) กลุ่มที่ได้ผลคล้ายคลึงกับกลุ่มรวมคือ กลุ่มเป็นผู้บริหารมานาน กลุ่มอบรมน้อย และกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตาราง 22 ค่าเฉลี่ยของคะแนนมุ่งอนาคต เมื่อพิจารณาตาม การเป็นโรงเรียนพระราชทาน
ประสิทธิผลของกลุ่ม และจิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำ เฉพาะในกลุ่มที่มีนัยสำคัญเท่านั้น

กลุ่ม	การเป็น ร.ร.		ประสิทธิผล		แอลพีซี	
	พระราชทาน		ของกลุ่ม			
	ไม่เป็น	เป็น	ต่ำ	สูง	ต่ำ	สูง
กลุ่มรวม	45.85	47.35	45.36	47.90	-	-
อายุน้อย	44.95	48.06	45.30	47.83	48.42	45.62
อายุมาก	-	-	45.40	47.97	-	-
อายุราชการน้อย	45.10	48.02	45.38	47.86	-	-
อายุราชการมาก	-	-	45.35	47.94	-	-
ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่	45.18	47.56	44.92	47.88	-	-
ผู้อำนวยการ	-	-	45.84	47.93	-	-
เป็นผู้บริหารมาไม่นาน	45.18	47.26	44.54	47.95	-	-
เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมาไม่นาน	45.70	47.45	45.65	47.76	-	-
เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานาน	-	-	44.80	48.14	-	-
อบรมน้อย	-	-	-	-	47.45	45.96
อบรมมาก	45.68	47.94	44.42	48.51	-	-
จำนวนครูน้อย	45.21	47.13	44.80	47.66	-	-
จำนวนนักเรียนน้อย	44.67	47.55	44.32	48.17	-	-
ประถมศึกษา	45.63	48.15	45.15	48.36	-	-
ประถมศึกษาขนาดเล็ก	44.38	48.53	44.21	48.55	-	-

ตาราง 23 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนมุ่งอนาคต เมื่อพิจารณาตามการเป็นโรงเรียน
พระราชทาน และโครงสร้างของงานในกลุ่มเป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานาน

การเป็นโรงเรียน	โครงสร้างของ	รหัส	จำนวนคน	ค่าเฉลี่ย	เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานาน				
					(12)	(02)	(13)	(11)	(03)
พระราชทาน	งาน				46.44	47.29	47.50	48.00	48.40
โรงเรียน	ยาก	(01)	12	41.92	4.52 ^a	5.37 ^a	5.58	6.08 ^a	6.48 ^a
โรงเรียน	ปานกลาง	(12)	16	46.44	-	0.85	1.06	1.56	1.96
โรงเรียน	ปานกลาง	(02)	31	47.29		-	0.21	0.71	1.11
โรงเรียน	ง่าย	(13)	14	47.50			-	0.50	0.90
โรงเรียน	ยาก	(11)	7	48.00				-	0.40
โรงเรียน	ง่าย	(03)	5	48.40					-

^a มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

(ก) กลุ่มที่ได้ผลคล้ายคลึงกับกลุ่มเป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานานคือ กลุ่มจำนวนครูน้อย และ
กลุ่มครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่

ตาราง 24 ค่าเอฟและเปอร์เซ็นต์ทำนายของการวิเคราะห์ความแปรปรวนของลักษณะมุ่งอนาคต
เมื่อพิจารณาตามประสิทธิผลของกลุ่ม จิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำ และโครงสร้างของงาน ใน
กลุ่มรวมและกลุ่มย่อย

กลุ่ม	จำนวน	ประสิทธิผล		โครงสร้าง					ทำนายรวม
		ของกลุ่ (ก)	แอลพีซี (ข)	งาน (ค)	ก x ข	ก x ค	ข x ค	กxขxค	
กลุ่มรวม	235	12.70 ^{***}	1.86	2.69	1.26	<1	<1	1.36	9.5
อายุน้อย	96	5.59 ^o	4.63 ^o	1.44	2.86	<1	<1	2.48	16.8
อายุมาก	139	5.88 [*]	<1	<1	<1	2.54	1.18	<1	7.1
อายุราชการน้อย	101	4.87 [*]	2.72	2.16	2.23	<1	1.23	9.81 ^{**}	14.2
อายุราชการมาก	134	7.63 ^{o*}	<1	<1	<1	<1	1.85	<1	7.2
ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่	121	8.68 ^{oo}	<1	2.24	<1	<1	<1	4.69 ^o	13.5
ผู้อำนวยการ	114	4.27 ^o	<1	<1	<1	1.58	1.03	<1	5.4
เป็นผบริหารมานาน	125	13.11 ^{ooo}	<1	3.74 [*]	3.95 ^o	<1	<1	2.65	17.9
เป็นผบริหารมานาน	110	2.66	1.06	<1	<1	<1	2.11	<1	4.0
เป็นผบริหารโรงเรียนปัจจุบัน									
มานาน	150	5.02 [*]	<1	1.42	1.68	<1	<1	<1	6.9
เป็นผบริหารโรงเรียนปัจจุบัน									
มานาน	85	8.77 ^o	1.04	1.94	<1	<1	1.89	<1	16.7
อบรมน้อย	161	3.21	3.84 ^o	4.12 ^o	<1	<1	<1	<1	10.6
อบรมมาก	74	15.73 ^{ooo}	<1	1.78	<1	<1	<1	<1	20.9
จำนวนครน้อย	148	11.24 ^{ooo}	<1	1.94	<1	<1	<1	1.95	10.9
จำนวนครมาก	87	2.23	1.06	<1	<1	1.95	1.57	<1	6.5

ตาราง 24 (ต่อ)

กลุ่ม	จำ	ประสิทธิผล	โครงสร้าง						%
	นวน	ของกลุ่	ผลพิ	งาน	ก x ข	ก x ค	ข x ค	กxขxค	ทำนาย
	คน	(ก)	(ข)	(ค)					รวม
ผู้อำนวยการ	114	4.27*	<1	<1	<1	1.58	1.03	<1	5.4
จำนวนนักเรียนน้อย	116	13.71***	<1	1.79	1.43	<1	<1	2.47	16.8
จำนวนนักเรียนมาก	119	1.73	<1	<1	<1	1.59	<1	<1	2.9
ประถมศึกษา	118	12.75***	<1	<1	<1	<1	<1	<1	11.5
มัธยมศึกษา	117	1.55	1.66	4.56**	2.88	3.48*	1.35	3.54*	11.1
ประถมศึกษาขนาดเล็ก	59	9.74**	<1	<1	<1	<1	<1	<1	19.6
ประถมศึกษาขนาดใหญ่	59	3.54	<1	<1	<1	<1	<1	-	7.2
มัธยมศึกษาขนาดเล็ก	57	2.75	<1	2.55	-	-	-	-	17.3
มัธยมศึกษาขนาดใหญ่	60	<1	1.29	1.22	<1	3.07	2.98	<1	5.8

***, ** และ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001, .01 และ .05 ตามลำดับ

ตาราง 25 (ต่อ)

=====																
ประสิทธิผล		ผล โครงสร้าง		จำ		กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา										
ของ	ที่	ของ	รหัส	นวน	ค่าเฉลี่ย	(121)	(221)	(122)	(123)	(111)	(112)	(223)	(222)	(213)	(113)	(213)
กลุ่ม	ที่	งาน	คน			43.93	44.67	45.50	45.57	45.73	47.15	47.38	47.94	48.00	49.00	49.4

สง	ด	ยาก	211	2	33.50	10.43*	11.17*	11.90*	12.07*	12.23*	13.65*	13.88*	14.44*	14.50*	15.50*	15.5
ด	สง	ยาก	121	15	43.93	-	0.74	1.47	1.64	1.80	3.22	4.08	4.01	4.07	5.07	5.4
สง	สง	ยาก	221	6	44.67		-	0.73	0.90	1.06	2.48	2.71	3.27	3.33	4.33	4.7
ด	สง	ปานกลาง	122	20	45.40			-	0.17	0.33	1.75	1.98	2.54	2.60	3.60	4.0
ด	สง	ง่าย	123	7	45.57				-	0.16	1.58	1.81	2.37	2.43	3.43	3.8
ด	ด	ยาก	111	11	45.73					-	1.42	1.63	2.21	3.21	4.21	3.6
ด	ด	ปานกลาง	112	13	47.15						-	0.23	0.79	0.85	1.85	2.2
สง	สง	ง่าย	223	8	47.38							-	0.56	0.62	1.62	2.0
สง	สง	ปานกลาง	222	16	47.94								-	0.06	1.06	1.4
สง	ด	ง่าย	213	3	48.00									-	1.00	1.4
ด	ด	ง่าย	113	1	49.00										-	0.4
สง	ด	ปานกลาง	212	15	49.40											-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 26 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนมุ่งอนาคต เมื่อพิจารณาตามประสิทธิผลของกลุ่มและโครงสร้างของงาน ในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

=====									
ประสิทธิผลของกลุ่ม	โครงสร้างของงาน	รหัส	จำนวนคน	ค่าเฉลี่ย	(11)	(13)	(12)	(23)	(22)
					44.69	46.00	46.09	47.55	48.65

สูง	ยาก	(21)	8	41.88	2.81	4.12	4.21	5.67 ^a	6.77 ^a
ต่ำ	ยาก	(11)	26	44.69	-	1.31	1.40	2.86	3.96
ต่ำ	ง่าย	(13)	8	46.00		-	0.09	1.55	2.65
ต่ำ	ปานกลาง	(12)	33	46.09			-	1.46	2.56
สูง	ง่าย	(23)	11	47.55				-	1.10
สูง	ปานกลาง	(22)	31	48.65					-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 27 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนมุ่งอนาคต เมื่อพิจารณาตามประสิทธิผลของกลุ่มและจิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำ ในกลุ่มเป็นผู้นำบริหารมาไม่นาน

=====								
ประสิทธิผลของกลุ่ม	แอลพีซี	รหัส	จำนวนคน	ค่าเฉลี่ย	(11)	(21)	(22)	
					46.00	47.77	48.05	

ต่ำ	สูง	(12)	34	43.47	2.53 ^a	4.30 ^a	4.58 ^a	
ต่ำ	ต่ำ	(11)	25	46.00	-	1.77	2.05	
สูง	ต่ำ	(21)	22	47.77		-	0.28	
สูง	สูง	(22)	44	48.05			-	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 28 ค่าเอฟและเปอร์เซ็นต์ทำนายของการวิเคราะห์ความแปรปรวนของทัศนคติต่องาน

เมื่อพิจารณาตามการเป็นโรงเรียนพระราชทาน จิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำ และโครงสร้าง

ของงาน ในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย

กลุ่ม	จำนวน		การเป็น ร.ร.		โครงสร้าง				ทำนาย	
	คน	(ก)	พระราชทาน	แอลพีซี	งาน	ก x ข	ก x ค	ข x ค	กxขxค	รวม
กลุ่มรวม	235	6.00 [*]	<1	3.86 [*]	3.19	<1	<1	1.83		6.2
อายุน้อย	96	3.75	<1	1.69	<1	<1	<1	8.32 ^{**}		8.8
อายุมาก	139	2.59	<1	2.32	2.59	<1	<1	<1		5.8
อายุราชการน้อย	101	1.34	<1	1.53	1.50	1.21	2.10	5.97 [*]		5.7
อายุราชการมาก	134	5.07 [*]	<1	2.50	2.00	<1	1.04	<1		7.1
ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่	121	5.72 [*]	<1	2.46	2.90	<1	<1	2.15		8.7
ผู้อำนวยการ	114	<1	<1	2.30	<1	<1	1.17	<1		5.4
เป็นผู้บริหารมานาน	125	2.42	<1	4.22 [*]	3.38	1.95	2.25	4.67 ^{**}		8.3
เป็นบริหารมานาน	110	2.43	<1	1.12	<1	<1	1.44	<1		4.9
เป็นบริหารโรงเรียนปัจจุบัน										
มานาน	150	6.67 ^{**}	<1	1.48	1.47	<1	<1	3.73 [*]		6.9
เป็นบริหารโรงเรียนปัจจุบัน										
มานาน	85	<1	<1	2.85	3.41	<1	1.38	<1		9.0
อบรมน้อย	161	4.08 [*]	<1	3.28 [*]	4.82 [*]	<1	<1	1.14		6.5
อบรมมาก	74	2.82	<1	<1	<1	2.35	<1	<1		6.3
จำนวนครูน้อย	148	4.84 [*]	<1	2.29	3.47	<1	<1	2.36		6.6
จำนวนครูมาก	87	<1	<1	1.55	<1	<1	1.33	1.26		5.2
จำนวนนักเรียนน้อย	116	6.50 ^{**}	<1	1.66	4.78 [*]	<1	<1	1.84		9.3

ตาราง 28 (ต่อ)

กลุ่ม	จำนวน	การเป็น ร.ร.		โครงสร้าง					ทำนายรวม
		พระราชทาน	แอลพีอี	งาน	ก x ข	ก x ค	ข x ค	กxขxค	
		(ก)	(ข)						
จำนวนนักเรียนมาก	119	<1	<1	2.18	<1	<1	1.84	<1	4.2
ประถมศึกษา	118	10.88***	<1	3.87 ⁰	<1	3.15 ⁰	<1	<1	15.3
มัธยมศึกษา	117	<1	<1	<1	5.55 ⁰	<1	1.94	<1	1.6
ประถมศึกษาขนาดเล็ก	59	12.68***	<1	2.51	<1	1.56	1.41	1.82	26.3
ประถมศึกษาขนาดใหญ่	59	<1	<1	1.59	<1	1.48	<1	1.40	7.0
มัธยมศึกษาขนาดเล็ก	57	<1	<1	<1	-	-	-	-	1.6
มัธยมศึกษาขนาดใหญ่	60	<1	<1	<1	<1	1.08	1.65	<1	3.7

***, ** และ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001, .01 และ .05 ตามลำดับ

ตาราง 29 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนทัศนคติต่องาน เมื่อพิจารณาตามระดับ

โครงสร้างสองงาน ในกลุ่มรวม กลุ่มเป็นผู้บริหารมาไม่นาน กลุ่มการศึกษาระดับปริญญาตรี และกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา

ระดับ	กลุ่มรวม				
	รหัส	จำนวนคน	ค่าเฉลี่ย	(2)	(3)
โครงสร้าง ของงาน				76.32	79.57
ยาก	(1)	61	74.05	5.27 ⁰	5.52 ⁰
ปานกลาง	(2)	132	76.32	-	3.25 ⁰
ง่าย	(3)	42	79.57		-

ตาราง 29 (ต่อ)

				กลุ่มเป็นผู้บริหารมานาน (ก)	
ระดับ				(2)	(3)
โครงสร้าง	รหัส	จำนวนคน	ค่าเฉลี่ย		
ของงาน				77.89	81.63
ยาก	(1)	40	74.32	3.57	7.31*
ปานกลาง	(2)	66	77.89	-	3.74
ง่าย	(3)	19	81.63		-
				กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา	
				(2)	(3)
				75.74	80.09
ยาก	(1)	27	72.00	7.34*	8.09*
ปานกลาง	(2)	68	75.74	-	4.35
ง่าย	(3)	23	80.09		-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

(ก) กลุ่มที่ได้ผลคล้ายคลึงกับกลุ่มเป็นผู้บริหารมานานคือ กลุ่มอบรมน้อย

ตาราง 30 ค่าเฉลี่ยของคะแนนทัศนคติต่องาน เมื่อพิจารณาตาม การเป็นโรงเรียนพระราชทาน และประสิทธิผลของกลุ่ม เฉพาะในกลุ่มที่มีนัยสำคัญเท่านั้น

กลุ่ม	การเป็นโรงเรียน		ประสิทธิผล	
	พระราชทาน		ของกลุ่ม	
	ไม่เป็น	เป็น	ต่ำ	สูง
กลุ่มรวม	74.69	77.95	73.10	79.72
อายุน้อย	-	-	73.70	78.40
อายุมาก	-	-	72.75	80.82
อายุราชการน้อย	-	-	72.76	78.75
อายุราชการมาก	75.16	78.41	73.34	80.51
ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่	72.94	77.41	71.05	79.53
ผู้อำนวยการ	-	-	75.33	79.91
เป็นผู้บริหารมาไม่นาน	-	-	73.85	80.42
เป็นผู้บริหารมานาน	-	-	72.39	78.75
เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมาไม่นาน	74.03	77.94	73.66	78.91
เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานาน	-	-	72.00	81.00
อบรมน้อย	74.23	77.44	72.80	79.66
อบรมมาก	-	-	73.91	79.83
จำนวนครูน้อย	73.55	77.34	71.86	79.44
จำนวนครูมาก	-	-	75.51	80.13
จำนวนนักเรียนน้อย	72.74	78.22	71.56	79.98
จำนวนนักเรียนมาก	-	-	74.71	79.48
ประถมศึกษา	72.71	78.75	71.19	79.56

ตาราง 30 (ต่อ)

กลุ่ม	การเป็นโรงเรียน		ประสิทธิผล	
	พระราชทาน		ของกลุ่ม	
	ใหม่เป็น	เป็น	ต่ำ	สูง
มัธยมศึกษา	-	-	74.64	79.92
ประถมศึกษาขนาดเล็ก	70.14	80.20	70.04	79.97
ประถมศึกษาขนาดใหญ่	-	-	72.42	79.18
มัธยมศึกษาขนาดเล็ก	-	-	72.82	80.00

ตาราง 31 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนทัศนคติต่องาน เมื่อพิจารณาตามการเป็น
โรงเรียนพระราชทาน และโครงสร้างของงานในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

การเป็นโรงเรียน	โครงสร้างของ	รหัส	จำนวนคน	ค่าเฉลี่ย	(02)	(03)	(12)	(11)	(13)
พระราชทาน	งาน				74.59	75.75	77.10	78.46	82.40
ใหม่เป็น	ยาก	(01)	14	66.00	8.59 ^a	9.75 ^a	11.10 ^o	12.46 ^o	16.40 ^o
ใหม่เป็น	ปานกลาง	(02)	37	74.59	-	1.16	2.51	3.87	7.81
ใหม่เป็น	ง่าย	(03)	8	75.75		-	1.35	2.71	6.65
เป็น	ปานกลาง	(12)	31	77.10			-	1.36	5.30
เป็น	ยาก	(11)	13	78.46				-	3.94
เป็น	ง่าย	(13)	15	82.40					-

^a มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 32 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนทัศนคติต่องาน เมื่อพิจารณาตามการเป็น
โรงเรียนพระราชทาน และจิตลักษณะแอลพีของผู้นำในกลุ่มจำนวนนักเรียนน้อย

การเป็นโรงเรียน	แอลพี	รหัส	จำนวนคน	ค่าเฉลี่ย	(11)	(01)	(12)
พระราชทาน					75.25	76.35	79.63
ไม่	สูง	(02)	41	71.24	4.01	5.11	8.39 ⁰
เป็น	ต่ำ	(11)	20	75.25	-	1.10	4.38
ไม่	ต่ำ	(01)	17	76.35		-	3.28
เป็น	สูง	(12)	38	79.63			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 33 ค่าเอฟและเปอร์เซ็นต์ทำนายของการวิเคราะห์ความแปรปรวนคะแนนทัศนคติต่องาน
เมื่อพิจารณาตามประสิทธิผลของกลุ่ม จิตลักษณะแอลพีของผู้นำ และโครงสร้างของงาน ใน
กลุ่มรวมและกลุ่มย่อย

กลุ่ม	จำนวน		แอลพี	โครงสร้างงาน					ทำนาย
	ของ	กลุ่ม		งาน	ก x ข	ก x ค	ข x ค	กxขxค	
	คน	(ก)	(ข)	(ค)					รวม
กลุ่มรวม	235	26.45 ^{***}	<1	1.30	<1	1.62	<1	2.67	13.5
อายุน้อย	96	3.91 ⁰	<1	1.24	<1	1.70	<1	1.81	9.1
อายุมาก	139	28.38 ^{***}	<1	<1	2.67	3.94 ⁰	<1	2.11	19.7
อายุราชการน้อย	101	6.56 ^{**}	<1	<1	<1	<1	1.54	1.40	10.5

ตาราง 33 (ต่อ)

กลุ่ม	จำนวน	ประสิทธิภาพ ของกลุ่ (ก)	โครงสร้าง องค์กร (ข)	งาน (ค)	โครงการ				รวม
					ก x ข	ก x ค	ข x ค	กxขxค	
อาจารย์	134	23.66 ^{***}	<1	<1	1.44	2.41	<1	2.62	17.7
ครุฑหรืออาจารย์ใหญ่	121	20.45 ^{***}	<1	1.10	<1	<1	<1	1.74	18.8
ผู้อำนวยการ	114	9.16 ^{**}	<1	2.47	1.34	1.18	1.02	2.10	12.0
เป็นผู้บริหารมานาน	125	12.77 ^{***}	<1	2.21	<1	1.06	2.14	1.28	15.5
เป็นผู้บริหารมานาน	110	11.89 ^{***}	<1	<1	1.14	1.74	1.02	1.74	12.1
เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบัน									
มานาน	150	10.88 ^{***}	1.40	<1	<1	<1	1.30	2.02	9.5
เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบัน									
มานาน	85	17.02 ^{***}	<1	1.57	<1	2.14	1.28	<1	24.9
อบรมน้อย	161	16.70 ^{***}	<1	1.33	<1	1.74	<1	1.38	13.3
อบรมมาก	74	9.50 ^{**}	<1	<1	<1	1.14	<1	1.81	14.4
จำนวนครูน้อย	148	20.47 ^{***}	<1	<1	<1	1.35	<1	2.02	15.6
จำนวนครูมาก	87	6.54 ^{**}	<1	1.54	<1	<1	1.19	<1	11.5
จำนวนนักเรียนน้อย	116	17.26 ^{***}	<1	<1	<1	1.62	<1	2.09	16.9
จำนวนนักเรียนมาก	119	10.54 ^{**}	<1	1.61	1.87	<1	2.23	1.64	11.6
ประถมศึกษา	118	19.36 ^{***}	<1	1.69	<1	1.70	<1	1.57	20.7
มัธยมศึกษา	117	9.51 ^{**}	<1	<1	<1	2.27	1.81	<1	9.1
ประถมศึกษาขนาดเล็ก	59	11.88 ^{***}	<1	2.34	<1	1.65	1.27	1.46	25.5
ประถมศึกษาขนาดใหญ่	59	10.79 ^{**}	<1	<1	<1	<1	2.65	-	20.5

ตาราง 33 (ต่อ)

กลุ่ม	จำนวน	ประสิทธิผล	โครงสร้าง						รวม
	คน	ของกล่ม	แอลพี	จำนวน	ก x ข	ก x ค	ข x ค	กxขxค	ทำนาย
									รวม
		(ก)	(ข)	(ค)					
มัธยมศึกษาขนาดเล็ก	57	7.46**	<1	<1	-	-	-	-	14.0
มัธยมศึกษาขนาดใหญ่	60	2.70	<1	<1	<1	<1	<1	<1	8.5

***, ** และ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001, .01 และ .05 ตามลำดับ

ตาราง 34 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนทัศนคติต่องาน เมื่อพิจารณาตามประสิทธิผลของกลุ่ม และโครงสร้างของงาน ในกลุ่มอายุมาก

ประสิทธิผลของกลุ่ม โครงสร้างของงาน		รหัส	จำนวนคน	ค่าเฉลี่ย	(11)	(21)	(13)	(23)	(22)
งาน					74.19	77.00	79.00	80.05	81.68
ต่ำ	ปานกลาง	(12)	47	70.91	3.28	6.09	8.09	9.14*	10.77*
ต่ำ	ยาก	(11)	21	74.19	-	2.81	4.81	5.86	7.49
สูง	ยาก	(21)	4	77.00		-	2.00	3.05	4.68
ต่ำ	ง่าย	(13)	9	79.00			-	1.05	2.68
สูง	ง่าย	(23)	21	80.05				-	1.63
สูง	ปานกลาง	(22)	37	81.68					-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 35 ค่าเอฟและเปอร์เซ็นต์ทำนายของการวิเคราะห์ความแปรปรวนของแรงจูงใจผู้สัมฤทธิ์
เมื่อพิจารณาตามการเป็นโรงเรียนพระราชทาน จิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำ และโครงสร้างของ
งาน ในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย

กลุ่ม	=====								ทำนาย
	จำนวน	การเป็น ร.ร.		โครงสร้างงาน					
		พระราชทาน	แอลพีซี		ก x ข	ก x ค	ข x ค	กxขxค	
	คน	(ก)	(ข)	(ค)					รวม

กลุ่มรวม	235	12.82***	<1	18.79***	1.55	1.12	2.23	1.19	18.9
อายุน้อย	96	8.97**	2.59	10.34***	<1	1.63	<1	<1	32.2
อายุมาก	139	4.58*	1.28	7.99***	1.46	<1	2.12	1.87	14.7
อายุราชการน้อย	101	2.00	<1	12.40***	<1	<1	1.67	<1	27.0
อายุราชการมาก	134	9.58**	<1	8.02***	1.23	1.17	<1	<1	16.8
ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่	121	7.18**	<1	15.37***	<1	1.24	<1	<1	26.5
ผู้อำนวยการ	114	5.19 ⁰	<1	4.18 ⁰	2.68	<1	2.49	1.57	11.6
เป็นผบ.บริหารมานาน	125	4.04 ⁰	<1	13.78***	<1	1.72	<1	<1	22.9
เป็นผบ.บริหารมานาน	110	8.93**	<1	5.46**	1.85	1.08	6.28**	2.67	16.1
เป็นผบ.บริหารโรงเรียนปัจจุบัน									
มานาน	150	9.81**	<1	11.76***	1.05	1.11	<1	<1	18.9
เป็นผบ.บริหารโรงเรียนปัจจุบัน									
มานาน	85	2.78	<1	6.50**	1.48	<1	2.85	<1	20.6
อบรมน้อย	161	9.84**	<1	14.77***	3.51	<1	1.37	<1	20.0
อบรมมาก	74	3.38	1.10	4.50 ⁰	<1	2.14	1.45	2.27	18.6
จำนวนครูน้อย	148	6.84**	<1	15.94***	<1	1.99	<1	2.05	22.7
จำนวนครูมาก	87	5.76 ⁰	<1	3.81*	3.10	<1	2.61	<1	13.1
จำนวนนักเรียนน้อย	116	4.57*	<1	15.44***	<1	2.93	<1	<1	27.6

ตาราง 35 (ต่อ)

กลุ่ม	จำนวน	การเป็น ร.ร.		โครงสร้าง				%	
		พระราชทาน	มูลนิธิ	งาน	ก x ข	ก x ค	ข x ค	กxขxค	ทำนาย
		(ก)	(ข)	(ค)					รวม
จำนวนนักเรียนมาก	119	6.93**	<1	5.60**	3.35	<1	3.27°	1.75	13.0
ประถมศึกษา	118	17.14***	<1	9.63***	<1	2.25	<1	<1	26.6
มัธยมศึกษา	117	<1	<1	9.64***	3.44	<1	1.91	2.63	15.2
ประถมศึกษาขนาดเล็ก	59	18.36***	<1	9.52***	<1	1.24	1.36	1.28	43.8
ประถมศึกษาขนาดใหญ่	59	3.91°	1.65	4.55°	<1	<1	<1	1.31	21.6
มัธยมศึกษาขนาดเล็ก	57	1.20	2.51	4.12***	-	-	-	-	30.2
มัธยมศึกษาขนาดใหญ่	60	3.71	<1	3.22*	3.60	<1	5.38**	2.40	11.6

***, ** และ ° มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001, .01 และ .05 ตามลำดับ

ตาราง 36 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนแรงงูใจไฟสัณฤทธิ์ เมื่อพิจารณาตามระดับ
โครงสร้างของงานในกลุ่มรวม กลุ่มอายุราชการมาก กลุ่มเป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานาน
และกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่

ระดับ				กลุ่มรวม (ก)	
โครงสร้าง	รหัส	จำนวนคน	ค่าเฉลี่ย	(2)	(3)
ของงาน				99.30	105.19
ยาก	(1)	61	93.89	5.41°	11.30°
ปานกลาง	(2)	132	99.30	-	5.89°
ง่าย	(3)	42	105.19		-

ตาราง 36 (ต่อ)

				กลุ่มอายุราชการมาก (ช)	
ระดับ				(2)	(3)
โครงสร้าง	รหัส	จำนวนคน	ค่าเฉลี่ย		
ของงาน				99.39	103.33
ยาก	(1)	27	93.19	6.20*	10.14*
ปานกลาง	(2)	80	99.39	-	3.94
ง่าย	(3)	27	103.33		-
				กลุ่มเป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานาน (ค)	
				(2)	(3)
				98.87	107.21
ยาก	(1)	19	95.53	3.34	11.68*
ปานกลาง	(2)	47	98.87	-	8.34*
ง่าย	(3)	19	107.21		-
				กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่	
				(2)	(3)
				100.40	102.64
ยาก	(1)	14	95.14	5.26	7.50*
ปานกลาง	(2)	35	100.40	-	2.24
ง่าย	(3)	11	102.64		-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

- (ก) กลุ่มที่ได้ผลคล้ายคลึงกับกลุ่มรวมคือ กลุ่มอายุน้อย กลุ่มอายุมาก กลุ่มอายุราชการน้อย กลุ่มเป็นผู้บริหารมาไม่นาน กลุ่มเป็นผู้บริหารมานาน กลุ่มอบรมน้อย กลุ่มจำนวนครูน้อย กลุ่มครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ กลุ่มจำนวนนักเรียนน้อย กลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา และกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก
- (ข) กลุ่มที่ได้ผลคล้ายคลึงกับกลุ่มอายุราชการมากคือ กลุ่มเป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานาน
- (ค) กลุ่มที่ได้ผลคล้ายคลึงกับกลุ่มเป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานานคือ กลุ่มอบรมมาก กลุ่มจำนวนครูมาก กลุ่มผู้อำนวยการ กลุ่มจำนวนนักเรียนมาก กลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ และกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

ตาราง 37 ค่าเฉลี่ยของคะแนนแรงจูงใจสัมฤทธิ์ เมื่อพิจารณาตามการเป็นโรงเรียนพระราชทาน และประสิทธิผลของกลุ่ม เฉพาะในกลุ่มที่มีนัยสำคัญเท่านั้น

กลุ่ม	การเป็นโรงเรียน พระราชทาน		ประสิทธิผล ของกลุ่ม	
			ต่ำ	สูง
	ไม่เป็น	เป็น		
กลุ่มรวม	96.60	101.31	94.64	103.52
อายุน้อย	95.16	101.64	94.41	102.40
อายุมาก	97.43	101.03	94.77	104.45
อายุราชการน้อย	-	-	95.44	102.41
อายุราชการมาก	96.69	101.39	94.07	104.41
ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่	95.90	100.92	93.48	103.64
ผู้อำนวยการ	97.38	101.71	95.90	103.39
เป็นผู้บริหารมาไม่นาน	96.20	100.34	94.07	102.50
เป็นผู้บริหารมานาน	96.95	102.74	95.18	104.92

ตาราง 37 (ต่อ)

กลุ่ม	การเป็นโรงเรียน		ประสิทธิผล	
	พระราชทาน		ของกลุ่ม	
	ไม่เป็น	เป็น	ต่ำ	สูง
เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานาน	95.93	100.47	93.99	103.34
เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานาน	-	-	95.90	103.80
อบรมน้อย	96.44	100.96	94.51	103.97
อบรมมาก	-	-	94.97	102.71
จำนวนครูน้อย	96.00	100.61	93.72	103.43
จำนวนครูมาก	97.77	102.34	96.41	103.65
จำนวนนักเรียนน้อย	96.16	101.40	94.27	103.94
จำนวนนักเรียนมาก	97.03	101.22	95.02	103.13
ประถมศึกษา	95.41	102.75	93.54	103.75
มัธยมศึกษา	-	-	95.52	103.22
ประถมศึกษาขนาดเล็ก	94.48	104.40	94.57	104.00
ประถมศึกษาขนาดใหญ่	96.30	101.03	92.42	103.52
มัธยมศึกษาขนาดเล็ก	-	-	94.03	103.87
มัธยมศึกษาขนาดใหญ่	-	-	97.06	102.67

ตาราง 38 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เมื่อพิจารณาตามจิตลักษณะ
แอลพีชของผู้นำ และโครงสร้างของงาน ในกลุ่มเป็นผู้บริหารมานาน และกลุ่มจำนวนนักเรียนมาก

						กลุ่มเป็นผู้บริหารมานาน (ก)				
แอลพีช	โครงสร้างของงาน	รหัส	จำนวนคน	ค่าเฉลี่ย	(21)	(22)	(12)	(23)	(13)	
งาน					98.00	98.32	100.96	101.71	110.83	
ต่ำ	ยาก	(11)	8	88.88	9.12 [*]	9.44 [*]	12.08 [*]	12.83 [*]	21.95 [*]	
สูง	ยาก	(21)	13	98.00	-	0.32	2.96	3.71	12.83 [*]	
สูง	ปานกลาง	(22)	40	98.32		-	2.64	3.39	12.51 [*]	
ต่ำ	ปานกลาง	(12)	26	100.96			-	0.75	9.87 [*]	
สูง	ง่าย	(23)	17	101.71				-	9.12 [*]	
ต่ำ	ง่าย	(13)	6	110.83					-	
						จำนวนนักเรียนมาก				
					(12)	(22)	(21)	(23)	(13)	
					97.61	99.00	99.60	101.06	108.40	
ต่ำ	ยาก	(11)	9	90.44	7.17 [*]	8.56	9.16	10.62 [*]	17.96 [*]	
ต่ำ	ปานกลาง	(12)	31	97.61	-	1.39	1.99	3.54	10.79 [*]	
สูง	ปานกลาง	(22)	43	99.00		-	0.60	2.06	9.40	
สูง	ยาก	(21)	10	99.60			-	1.46	8.80 [*]	
สูง	ง่าย	(23)	16	101.06				-	7.34 [*]	
ต่ำ	ง่าย	(13)	10	108.40					-	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

(ก) กลุ่มที่ได้ผลคล้ายคลึงกับกลุ่มเป็นผู้บริหารมานานคือ กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่

ตาราง 39 ค่าเอฟและเปอร์เซ็นต์ทำนายของการวิเคราะห์ความแปรปรวนของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
เมื่อพิจารณาตามประสิทธิผลของกลุ่ม จิตลักษณะแอลพีของผู้นำ และโครงสร้างของงาน ในกลุ่ม
รวมและกลุ่มย่อย

กลุ่ม	จำนวน		ประสิทธิผล		โครงสร้าง				%	
	คน	(ก)	(ข)	(ค)	งาน		งาน		ทำนาย	รวม
					ก x ข	ก x ค	ข x ค	กxขxค		
กลุ่มรวม	235	43.32***	<1	11.36***	3.04	<1	1.12	<1	27.9	
อายุน้อย	96	15.49***	2.36	9.63***	<1	1.58	<1	<1	36.3	
อายุมาก	139	25.73***	<1	3.15*	7.01**	<1	<1	<1	25.5	
อายุราชการน้อย	101	8.54**	1.04	11.09***	<1	<1	<1	1.74	31.6	
อายุราชการมาก	134	35.13***	<1	3.26*	3.71	<1	<1	<1	29.6	
ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่	121	27.20***	<1	9.11***	<1	<1	<1	1.83	36.8	
ผู้อำนวยการ	114	16.58***	<1	2.86	3.82*	<1	1.51	<1	19.4	
เป็นบริหารมานาน	125	20.60***	<1	10.76***	<1	1.42	<1	1.20	32.0	
เป็นบริหารมานาน	110	24.98***	<1	1.68	3.47	<1	3.81*	<1	25.7	
เป็นบริหารโรงเรียนปัจจุบัน										
มานาน	150	30.89***	<1	5.58**	1.68	<1	<1	<1	28.8	
เป็นบริหารโรงเรียนปัจจุบัน										
มานาน	85	10.24**	<1	5.86**	1.79	<1	2.40	<1	27.0	
อบรมน้อย	161	34.12***	<1	8.67***	<1	<1	1.12	<1	30.6	
อบรมมาก	74	10.82**	<1	3.87*	8.01**	1.72	2.30	<1	24.9	
จำนวนคนน้อย	148	31.90***	<1	9.44***	1.54	<1	<1	2.02	33.7	
จำนวนคนมาก	87	10.78**	<1	2.02	1.89	<1	2.10	1.19	17.8	

ตาราง 39 (ต่อ)

กลุ่ม	จำ	ประสิทธิผล	โครงสร้าง						ร
	นวน	ของกลม	แอลพี	งาน	ก x ข	ก x ค	ข x ค	กxขxค	ทำนาย
	คน	(ก)	(ข)	(ค)					รวม
จำนวนนักเรียนน้อย	116	26.66***	<1	12.23***	<1	1.10	<1	3.73	38.8
จำนวนนักเรียนมาก	119	19.33***	<1	2.66	3.85*	<1	2.88	1.31	20.6
ประถมศึกษา	118	30.04***	<1	5.48**	2.45	<1	1.28	<1	32.8
มัธยมศึกษา	117	14.12***	<1	6.03**	<1	<1	<1	<1	24.4
ประถมศึกษาขนาดเล็ก	59	14.37***	<1	8.69***	<1	1.50	1.27	<1	40.8
ประถมศึกษาขนาดใหญ่	59	17.70***	<1	1.58	<1	<1	2.06	-	36.0
มัธยมศึกษาขนาดเล็ก	59	11.60***	1.62	5.82**	-	-	-	-	41.7
มัธยมศึกษาขนาดใหญ่	60	4.37*	<1	1.80	1.58	<1	4.83**	<1	12.8

***, ** และ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001, .01 และ .05 ตามลำดับ

ตาราง 40 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนแรงงูใจไฟฟ้าสมฤทธิ์ เมื่อพิจารณาตามประสิทธิผลของกลุ่ม และจิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำในกลุ่มอายุมาก กลุ่มอบรมมาก และกลุ่มผู้อำนวยการ

ประสิทธิผล ของกลุ่ม	แอลพีซี	รหัส	จำนวนคน	ค่าเฉลี่ย	กลุ่มอายุมาก		
					(12)	(21)	(22)
					97.22	102.88	108.00
ต่ำ	ต่ำ	(11)	32	91.31	5.91*	11.57*	16.69*
ต่ำ	สูง	(12)	45	97.22	-	5.66*	10.78*
สูง	ต่ำ	(21)	43	102.88		-	5.12*
สูง	สูง	(22)	19	108.00			-
					กลุ่มอบรมมาก (ก)		
					(12)	(21)	(22)
					97.21	101.48	105.07
ต่ำ	ต่ำ	(11)	9	89.00	8.21*	12.48*	16.07*
ต่ำ	สูง	(12)	24	97.21	-	4.27	7.86*
สูง	สูง	(22)	27	101.48		-	3.59
สูง	ต่ำ	(21)	14	105.07			-

ประสิทธิผล ของกลุ่ม	แอลพีวี	รหัส	จำนวนคน	ค่าเฉลี่ย	กลุ่มผู้อำนวยความสะดวก		
					(12)	(22)	(21)
ของ					97.59	101.45	106.17
ต่ำ	ต่ำ	(11)	26	93.81	3.78	7.64*	12.36*
ต่ำ	สูง	(12)	32	97.59	-	3.86	8.58*
สูง	สูง	(22)	33	101.45		-	4.72*
สูง	ต่ำ	(21)	23	106.17			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

(ก) กลุ่มที่ได้ผลคล้ายคลึงกับกลุ่มอบรมมากคือ กลุ่มจำนวนนักเรียนมาก

ตาราง 41 ค่าเอฟและเปอร์เซ็นต์ทำนายของการวิเคราะห์ความแปรปรวนของค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการ เมื่อพิจารณาตามการเป็นโรงเรียนพระราชทาน จิตลักษณะแอลพีวีของผู้นำ และโครงสร้างของงาน ในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย

กลุ่ม	จำนวน		การเป็น ร.ร.		โครงสร้างงาน				ทำนายรวม
	พระราชทาน	แอลพีวี	งาน	ก x ข	ก x ค	ข x ค	กxขxค		
								คน	
กลุ่มรวม	235	<1	1.87	<1	1.87	<1	<1	<1	1.3
อายุน้อย	96	<1	2.70	<1	<1	<1	4.00*	<1	3.0
อายุมาก	139	<1	<1	<1	1.77	<1	<1	<1	0.9
อายุราชการน้อย	101	<1	3.54	<1	<1	1.41	1.54	<1	3.7
อายุราชการมาก	134	<1	<1	<1	<1	<1	<1	<1	1.0
ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่	121	<1	1.02	<1	<1	<1	1.34	<1	1.3

กลุ่ม	การเป็น ร.ร. โครงสร้าง								รวม
	จำนวน	พระราชทาน	แอลพี	งาน	ก x ข	ก x ค	ข x ค	กxขxค	
ผู้อำนวยการ	114	<1	1.20	1.01	1.95	<1	<1	<1	2.9
เป็นบริหารมานาน	125	<1	3.48	<1	<1	<1	<1	2.07	4.1
เป็นบริหารมานาน	110	<1	<1	1.82	1.27	<1	1.64	1.71	3.5
เป็นบริหารโรงเรียนปัจจุบัน									
มาไม่นาน	150	<1	<1	<1	4.46 ^a	<1	<1	<1	0.7
เป็นบริหารโรงเรียนปัจจุบัน									
มานาน	85	<1	<1	<1	<1	<1	<1	<1	3.1
อบรมน้อย	161	1.18	1.74	1.34	<1	<1	<1	2.33	4.2
อบรมมาก	74	<1	<1	2.11	2.65	<1	<1	2.25	8.5
จำนวนคนน้อย	148	<1	1.20	1.51	<1	<1	1.70	2.72	2.8
จำนวนคนมาก	87	<1	2.23	<1	1.63	1.76	<1	2.05	5.0
จำนวนนักเรียนน้อย	116	<1	1.56	<1	<1	<1	<1	<1	1.4
จำนวนนักเรียนมาก	119	<1	<1	2.22	2.03	1.25	<1	<1	4.4
ประถมศึกษา	118	<1	<1	2.49	<1	<1	<1	2.13	4.7
มัธยมศึกษา	117	<1	3.21	<1	3.18	<1	<1	5.20 ^{a*}	5.0
ประถมศึกษาขนาดเล็ก	59	<1	<1	<1	<1	1.17	<1	<1	2.6
ประถมศึกษาขนาดใหญ่	59	<1	<1	3.04	<1	<1	1.18	3.58	10.6
มัธยมศึกษาขนาดเล็ก	57	<1	2.96	<1	-	-	-	-	8.2
มัธยมศึกษาขนาดใหญ่	60	<1	1.55	1.05	2.45	4.85 ^{a*}	<1	3.39 ^a	6.1

***, ** และ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001, .01 และ .05 ตามลำดับ

ตาราง 42 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนด้านนิยมเกี่ยวกับงานวิชาการ เมื่อพิจารณาตามการเป็นโรงเรียนพระราชทาน จิตลักษณะแอลพีพีของผู้นำ และโครงสร้างของงานในกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา และกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่

[illegible]

ตาราง 42 (ต่อ)

=====																
โรงเรียน	การเป็น	แอล โครงสร้าง		จำ	กลุ่มบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่											
		ที่	ของ		นวน ค่าเฉลี่ย	(113)	(021)	(122)	(011)	(012)	(121)	(023)	(022)	(111)	(112)	(013)
พระราชทาน	ที่	งาน		คน		39.67	41.50	45.57	46.67	50.89	51.40	54.00	55.55	55.75	61.38	76.00

เป็น	สง	ง่าย	(123)	3	38.67	1.00	2.83	6.90	8.00	12.22	12.73	15.33	16.88	17.08	22.71	37.3
เป็น	ต่ำ	ง่าย	(113)	3	39.67	-	1.83	5.90	7.00	11.22	11.73	14.33	15.88	16.08	27.71	36.3
ไม่	สง	ยาก	(021)	2	41.50		-	4.07	5.17	9.39	9.90	12.50	14.05	14.25	19.88	34.5
เป็น	สง	ปานกลาง	(122)	7	45.57			-	1.10	5.32	5.83	8.43	9.98	10.18	15.81	30.4
ไม่	ต่ำ	ยาก	(011)	3	46.67				-	4.22	4.73	7.33	8.88	9.08	14.71	29.3
ไม่	ต่ำ	ปานกลาง	(012)	9	50.89					-	0.51	3.11	4.66	4.86	10.49	25.1
เป็น	สง	ยาก	(121)	5	51.40						-	2.60	4.15	4.35	9.98	24.6
ไม่	สง	ง่าย	(023)	4	54.00							-	1.55	1.75	7.38	22.0
ไม่	สง	ปานกลาง	(022)	11	55.55								-	0.20	5.63	20.4
เป็น	ต่ำ	ยาก	(111)	4	55.75									-	5.63	20.2
เป็น	ต่ำ	ปานกลาง	(112)	8	61.38										-	14.6
ไม่	ต่ำ	ง่าย	(013)	1	76.00											-
=====																

* มีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05

ตาราง 43 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการ เมื่อพิจารณา

ตามจิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำ และโครงสร้างของงาน ในกลุ่มอายุน้อย

แอลพีซี	โครงสร้างงาน	รหัส	จำนวนคน	ค่าเฉลี่ย	(21)	(22)	(11)	(12)	(13)
	ของกลุ่ม				55.61	55.91	57.00	57.96	78.67
สูง	ง่าย	(23)	9	50.22	5.39	5.69	6.78	7.74	28.45 ^a
สูง	ยาก	(21)	28	55.61	-	0.30	1.39	2.35	23.06 ^a
สูง	ปานกลาง	(22)	23	55.91		-	1.09	2.05	22.76 ^a
ต่ำ	ยาก	(11)	8	57.00			-	0.96	21.67 ^a
ต่ำ	ปานกลาง	(12)	25	57.96				-	20.71 ^a
ต่ำ	ง่าย	(13)	3	78.67					-

^a มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 44 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการ เมื่อพิจารณาตาม

การเป็นโรงเรียนพระราชทานและโครงสร้างของงาน ในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่

การเป็นโรงเรียน	โครงสร้างงาน	รหัส	จำนวนคน	ค่าเฉลี่ย	(01)	(11)	(02)	(12)	(03)
พระราชทาน	ของกลุ่ม				44.60	53.33	53.43	54.00	58.40
เป็น	ง่าย	(13)	6	39.17	5.43	14.16 ^a	14.26	14.83	19.23 ^a
ไม่	ยาก	(01)	5	44.60	-	8.73	8.83	9.40	13.80
เป็น	ยาก	(11)	9	53.33		-	0.10	0.67	5.07
ไม่	ปานกลาง	(02)	20	53.43			-	0.57	4.97
เป็น	ปานกลาง	(12)	15	54.00				-	4.40
ไม่	ง่าย	(03)	5	58.40					-

^a มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 45 ค่าเอฟและเปอร์เซ็นต์ทำนายของการวิเคราะห์ความแปรปรวนของค่านิยมเกี่ยวกับงานวิชาการ เมื่อพิจารณาตามประสิทธิผลของกลุ่ม จิตลักษณะแอลพีซีของผู้นำ และโครงสร้างของงาน ในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย

กลุ่ม	จำ	ประสิทธิผล	โครงสร้าง						Σ
	นวน	ของ กลุ่ม	แอลพีซี	งาน	ก x ข	ก x ค	ข x ค	กxขxค	ทำนาย
	คน	(ก)	(ข)	(ค)					รวม
กลุ่มรวม	235	<1	1.85	<1	<1	1.52	<1	<1	1.3
อายุน้อย	96	<1	2.68	<1	<1	<1	4.18 ^a	<1	3.1
อายุมาก	139	<1	<1	<1	<1	<1	<1	<1	0.9
อายุราชการน้อย	101	<1	3.46	<1	<1	<1	1.20	<1	3.7
อายุราชการมาก	134	<1	<1	<1	<1	2.39	<1	<1	1.1
ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่	121	<1	<1	<1	<1	<1	<1	<1	1.0
ผู้อำนวยการ	114	<1	1.30	<1	<1	3.19 ^d	<1	<1	2.8
เป็นผู้บริหารมานาน	125	<1	3.51	<1	<1	<1	<1	<1	4.3
เป็นผู้บริหารมานาน	110	<1	<1	1.56	<1	3.00	2.18	1.64	3.5
เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบัน									
มานาน	150	1.05	<1	<1	<1	1.91	<1	<1	1.4
เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบัน									
มานาน	85	<1	<1	<1	<1	<1	<1	<1	2.9
อบรมน้อย	161	<1	1.56	1.27	<1	1.21	<1	<1	3.7
อบรมมาก	74	1.26	<1	2.06	1.52	1.34	<1	<1	9.4
จำนวนคนน้อย	148	<1	1.11	1.51	1.23	<1	1.47	2.88	2.6
จำนวนคนมาก	87	1.23	2.40	<1	<1	2.14	<1	<1	5.8

ตาราง 45 (ต่อ)

กลุ่ม	จำ	ประสิทธิผล		โครงสร้าง					%
	นวน	ของกล่ม	ผลลัพธ์	งาน	ก x ข	ก x ค	ข x ค	กxขxค	ทำนาย
	คน	(ก)	(ข)	(ค)					รวม
จำนวนนักเรียนน้อย	116	<1	1.68	<1	<1	1.27	1.23	<1	1.6
จำนวนนักเรียนมาก	119	<1	1.03	1.87	<1	6.11 ^{*ข}	<1	<1	4.9
ประถมศึกษา	118	<1	<1	2.48	<1	<1	1.01	2.11	4.6
มัธยมศึกษา	117	<1	2.65	<1	1.19	1.06	<1	<1	4.6
ประถมศึกษาขนาดเล็ก	59	<1	<1	<1	<1	1.02	1.09	<1	2.5
ประถมศึกษาขนาดใหญ่	59	<1	<1	3.16 [*]	<1	4.03 [*]	1.94	-	10.6
มัธยมศึกษาขนาดเล็ก	57	1.06	3.00	<1	-	-	-	-	9.5
มัธยมศึกษาขนาดใหญ่	60	<1	1.06	<1	<1	1.52	<1	<1	6.1

** และ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ

ตาราง 46 ค่าเอฟและเปอร์เซ็นต์ทำนายของการวิเคราะห์ความแปรปรวนของสภาวะการณ์ของกลุ่ม
เมื่อพิจารณาตามประเภทและขนาดของโรงเรียน ในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย

กลุ่ม	จำนวน คน	โรงเรียน (ก)	ขนาด (ข)	ก x ข %	ทำนาย รวม
กลุ่มรวม	240	3.30	4.02*	<1	3.0
อายุน้อย	99	<1	<1	1.93	0.1
อายุมาก	141	5.68*	2.57	3.50	6.0
อายุราชการน้อย	104	1.62	<1	2.81	2.4
อายุราชการมาก	136	1.81	1.83	8.42**	2.6
ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่	124	<1	1.71	<1	1.8
ผู้อำนวยการ	116	4.25*	<1	-	4.8
เป็นผู้บริหารมาไม่นาน	129	3.66	3.06	<1	5.0
เป็นผู้บริหารมานาน	111	<1	<1	4.59°	0.9
เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมาไม่นาน	155	3.91°	2.60	2.18	4.1
เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมานาน	85	<1	1.64	<1	2.0
อบรมน้อย	166	<1	1.50	<1	1.3
อบรมมาก	74	<1	1.13	2.79	1.6
จำนวนครูน้อย	152	<1	4.31°	<1	4.0
จำนวนครูมาก	88	4.61°	1.81	<1	6.7

** และ ° มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ

ตาราง 47 ค่าเฉลี่ยของคะแนนสภาวะการณของกลุ่ม เมื่อพิจารณาตามประเภทและขนาดของโรงเรียนเฉพาะในกลุ่มที่มีนัยสำคัญเท่านั้น

กลุ่ม	โรงเรียน		ขนาด	
	ประถม	มัธยม	เล็ก	ใหญ่
กลุ่มรวม	-	-	47.64	49.40
อายุมาก	50.59	47.78	-	-
ผู้อำนวยการ	50.63	47.87	-	-
เป็นผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันมาไม่นาน	49.34	47.20	-	-
จำนวนครูน้อย	-	-	47.40	50.55
จำนวนครูมาก	51.36	48.19	-	-

ตาราง 48 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนสภาวะการณของกลุ่ม เมื่อพิจารณาตามประเภทและขนาดของโรงเรียน ในกลุ่มอายุราชการมาก

โรงเรียน	ขนาด	รหัส	จำนวนคน	ค่าเฉลี่ย	(22)	(21)	(12)
					47.63	49.29	51.41
ประถมศึกษา	เล็ก	(11)	20	46.05	1.58	1.66	5.36*
มัธยมศึกษา	ใหญ่	(22)	46	47.63	-	1.63	3.78
มัธยมศึกษา	เล็ก	(21)	24	49.29		-	2.12
ประถมศึกษา	ใหญ่	(12)	46	51.41			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 49 คุณลักษณะของตัวแปรในทฤษฎีของพีเคเลอร์ จำนวนตามประเภทของขนาดของโรงเรียน

คุณลักษณะซึ่งแบ่งตามประเภทของพีเคเลอร์	ประถมศึกษา				มัธยมศึกษา				รวม									
	ขนาดเล็ก		ขนาดใหญ่		ขนาดเล็ก		ขนาดใหญ่		ขนาดเล็ก		ขนาดใหญ่		รวม					
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ				
จุดลักษณะและทิศทาง (ม.งาน)	20	33.33	22	36.67	42	35.00	18	30.00	27	45.00	45	37.50	38	31.67	49	40.83	87	36.25
จุดลักษณะและทิศทาง (ม.สมพท)	39	65.00	37	61.67	76	63.33	39	65.00	33	55.00	72	60.00	78	65.00	70	58.33	148	61.67
จุดประเภทไม่มีจุด	1	1.67	1	1.67	2	1.67	3	5.00	-	-	3	2.50	4	3.33	1	0.83	5	2.08
ความสัมพันธ์ระหว่างพัฒนาการสมาชิกอื่น ๆ	55	91.67	60	100.00	115	95.83	57	95.00	57	95.00	114	92.33	112	92.33	117	97.50	229	95.42
ความสัมพันธ์ระหว่างพัฒนาการสมาชิกอื่น ๆ	5	8.33	-	-	5	4.17	3	5.00	2	3.33	5	4.17	8	6.67	2	1.67	10	4.17
ปานกลาง	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1.67	1	0.83	-	-	1	0.83	1	0.42
ความสัมพันธ์ระหว่างพัฒนาการสมาชิกอื่น ๆ	8	13.33	14	23.33	22	18.33	9	15.00	11	18.33	20	16.67	17	14.17	25	20.83	42	17.50
โครงสร้างของงานง่าย	30	50.00	41	68.33	71	59.17	29	48.33	34	56.67	63	52.50	59	49.17	75	62.50	134	55.83
โครงสร้างของงานปานกลาง	22	36.67	5	8.33	27	22.50	22	36.67	15	25.00	37	30.83	44	36.67	20	16.67	64	26.67
โครงสร้างของงานยาก																		

[illegible]

ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ นางสาวเปรมสุรีย์	ชื่อสกุล เชื้อมทอง
ภูมิลำเนาเดิม	จังหวัดสมุทรปราการ
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	หอพักหญิงอินทนิล สถาบันราชภัฏเลย ถ.เลย-เชียงคาน อ.เมือง จ.เลย 42000
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	อาจารย์ประจำภาควิชาจิตวิทยาและการแนะแนว
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	ภาควิชาจิตวิทยาและการแนะแนว คณะวิทยาศาสตร์ สถาบันราชภัฏเลย ถ.เลย-เชียงคาน อ.เมือง จ.เลย 42000 โทร 042-811663
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2515 ประถมศึกษาปีที่ 7 จาก โรงเรียนวัดแหลมฟ้าผ่า อ.พระสมุทรเจดีย์ จ.สมุทรปราการ พ.ศ. 2518 มัธยมศึกษาปีที่ 3 จากโรงเรียนสตรีสมุทรปราการ พ.ศ. 2520 ป.กศ. จากวิทยาลัยครูสวนสุนันทา พ.ศ. 2524 กศ.บ. (ภาษาไทย) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร พ.ศ. 2526 กศ.ม. (การแนะแนว) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร พ.ศ. 2536 กศ.ด. (พัฒนศึกษาศาสตร์) จากมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร