



สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ในบทนี้กล่าวถึงโดยสรุปเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรุงเทพมหานคร

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 99 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยการสุ่มตัวอย่าง ตามตารางของ Robert V. Krejcie และ Daryle W. Morgan ได้จำนวน 80 โรงเรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ข้าราชการครู จำนวน 4,630 คน สุ่มตัวอย่างมาจำนวน 354 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบตรวจสอบเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบตรวจสอบบรรยากาศองค์การ โดยใช้เครื่องมือแบบตรวจวินิจฉัยองค์การ POC (Profile of Organizational Characteristics) ของ Rensis Likert ซึ่งผู้วิจัยแปลจากต้นฉบับภาษาอังกฤษ โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธและรองศาสตราจารย์ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ อาจารย์ที่ปรึกษา เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องด้านภาษาและเนื้อหา

รวมทั้งเครื่องมือวิจัยของสม มั่งคั่ง และจากตำราของ อรุณ รักธรรม นำมาประกอบการแปลข้อความ
ของผู้วิจัย ทั้งนี้ยึดเนื้อหาจากต้นฉบับของ Rensis Likert เป็นหลักนำมาสร้างเป็นเครื่องมือวัด
บรรยากาศองค์การของโรงเรียน โดยผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ 9 ท่าน

3. การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้
ใช้ค่าความถี่และค่าร้อยละ ข้อมูลเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ วิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ
และค่าเฉลี่ย (\bar{X})

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานการณ์ส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม
ทั้งหมด 293 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 70.01 ส่วนเพศชายคิดเป็นร้อยละ
27.99 ด้านอายุ ส่วนมากอายุอยู่ระหว่าง 41-50 ปี รองลงมาคืออายุ 51-60 ปี มีประสบการณ์
การทำงานระหว่าง 21-25 ปี มากที่สุด รองลงมาคือ สูงกว่า 25 ปี ส่วนวุฒิการศึกษาส่วนใหญ่
มีวุฒิอยู่ในระดับปริญญาตรี

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์บรรยากาศองค์การ สรุปผลได้ ดังนี้

เมื่อพิจารณาลักษณะบรรยากาศตามตัวแปรที่ศึกษา ทั้ง 8 ตัวแปร ผลปรากฏ ดังนี้

1. ด้านกระบวนการภาวะผู้นำ ปรากฏว่า ผู้บังคับบัญชาให้ความเชื่อถือไว้วางใจผู้ใต้บังคับ
บัญชาอย่างเต็มที่ และผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อถือไว้วางใจผู้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ ผู้บังคับ

บัญชาให้ความเห็นแก่หนุ่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ และผู้ใต้บังคับบัญชาค่อนข้างจะมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตนเองต่อผู้บังคับบัญชาอย่างมากซึ่งผู้บังคับบัญชาจะรับฟังและใช้ให้เป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหาอยู่เสมอ ซึ่งลักษณะดังกล่าวเป็นลักษณะบรรยากาศองค์การแบบที่ 3 แบบปรึกษาหารือ

2. ด้านพลังทางการจูงใจ บุคลากรมีความต้องการทางเศรษฐกิจ ความสำเร็จในการทำงานรวมทั้งปรารถนาที่จะเรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ ลักษณะการจูงใจให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานจะให้รางวัลเมื่อกลุ่มมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ บุคลากรมีทัศนคติต่อโรงเรียนและวัตถุประสงค์ของโรงเรียนที่ค่อนข้างมากและสนับสนุนวัตถุประสงค์อย่างเต็มที่ บุคลากรที่มีทัศนคติไม่ดีและต่อต้านวัตถุประสงค์ของโรงเรียนมีจำนวนน้อยมาก มีความขัดแย้งต่อวิธีการจูงใจให้ปฏิบัติงานบ้างบางครั้ง บุคลากรในโรงเรียนมีความรับผิดชอบในหน้าที่ลดหลั่นกันตามลำดับ ทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานมีทัศนคติที่จะร่วมมือกัน เชื่อถือแลไว้วางใจซึ่งกันและกันทั้งโรงเรียน มีความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน สภาพภาพของตน การตรวจนิเทศงาน และความสำเร็จของตนเองปานกลาง ในด้านพลังทางการจูงใจ จะมีลักษณะบรรยากาศเป็นแบบที่ 3 แบบปรึกษาหารือ

3. ด้านกระบวนการติดต่อสื่อสาร การมีปฏิสัมพันธ์และการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนมีอยู่ในเกณฑ์ดีทั้งในส่วนตัวและกลุ่ม ลักษณะของข่าวสารมีทิศทางจากเบื้องบนลงมาเบื้องล่าง เบื้องล่างสู่เบื้องบนและในระดับเดียวกันส่วนใหญ่เริ่มมาจากเบื้องบน ผู้บังคับบัญชาจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ข่าวสารอย่างเต็มที่ รองลงมาให้มีการรับรู้เท่าที่จำเป็น ผู้ใต้บังคับบัญชาขอรับการติดต่อจากผู้บังคับบัญชาอย่างเปิดเผย มีความไว้วางใจอยู่บ้างแต่ก็เป็นส่วนน้อย ลักษณะของการติดต่อจากผู้ใต้บังคับบัญชาถึงผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา ข่าวสารที่ส่งไปถึงผู้บังคับบัญชามีความถูกต้องปานกลางจนถึงมากที่สุดเนื่องจากมีแรงผลักดันต่อความถูกต้องของข่าวสาร ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงความถูกต้องของข่าวสารที่ส่งไปถึงผู้บังคับบัญชาอย่างมาก โรงเรียนต้องมีการสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชาติดต่ออยู่เสมอ การติดต่อสื่อสารระหว่างฝ่ายต่างๆอยู่ในเกณฑ์ดี มีการแข่งขันกันของบุคลากรระดับเดียวกันอยู่บ้าง ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาค่อนข้างจะใกล้ชิดและมีความเข้าใจต่อกันอยู่ในเกณฑ์ดีและผู้บังคับบัญชารับรู้เข้าใจปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาค่อนข้างดี ซึ่งเป็นลักษณะบรรยากาศแบบที่ 3 แบบปรึกษาหารือ

4. ด้านกระบวนการอิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ บุคลากรในโรงเรียนมีปฏิสัมพันธ์กันปานกลาง มีความเชื่อถือไว้วางใจกันพอสมควร ความร่วมมือในการทำงานเป็นกลุ่มค่อนข้างดีทั้งหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์การดำเนินงานและกิจกรรมของโรงเรียนอย่างมาก ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าตนเองมีอิทธิพลปานกลางและผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลอย่างมาก แต่เป็นไปโดยอ้อม โครงสร้างของโรงเรียนมีประสิทธิภาพสูง ฝ่ายต่างๆสามารถติดต่อกันได้ทุกทิศทางเป็นลักษณะบรรยากาศแบบที่ 3 แบบปรึกษาหารือ

5. ด้านกระบวนการตัดสินใจ ส่วนใหญ่ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้วางนโยบาย ระดับต่ำทำการตัดสินใจได้ตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งจะต้องผ่านการตรวจสอบจากผู้บังคับบัญชาก่อนนำไปปฏิบัติเสมอ ข้อมูลสำหรับการตัดสินใจมีปานกลางและทุกระดับใช้ข้อมูลความรู้ทางวิชาการประกอบการตัดสินใจ โดยให้ฝ่ายที่มีข้อมูลพร้อมอยู่แล้วกระทำการตัดสินใจหรือส่งไปให้ฝ่ายที่มีความรับผิดชอบในเรื่องนั้นๆโดยมีแรงจูงใจสนับสนุนการตัดสินใจอย่างมาก ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ให้คำปรึกษาหารือ การตัดสินใจกระทำโดยคนคนเดียวและโดยกลุ่ม ซึ่งมีส่วนเสริมสร้างการทำงานเป็นที่อยู่บ้าง ลักษณะบรรยากาศจะเป็นแบบที่ 3 แบบปรึกษาหารือ

6. ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและการสั่งการ กลุ่มมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน การสั่งการผู้บังคับบัญชาจะออกคำสั่งหลังจากอภิปรายกับผู้ใต้บังคับบัญชานอกจากกรณีจำเป็นรีบด่วนจะใช้วิธีการออกคำสั่ง ในระดับสูงจะคำนึงถึงวัตถุประสงค์มาก ระดับต่ำจะคิดคำนวณได้บ้าง บุคลากรยอมรับวัตถุประสงค์ของโรงเรียนแต่มีการโต้แย้งบ้างเล็กน้อย จะมีลักษณะบรรยากาศแบบที่ 3 แบบปรึกษาหารือ

7. ด้านกระบวนการควบคุมการปฏิบัติงาน ระดับสูงเป็นผู้ตรวจสอบและควบคุมการปฏิบัติงาน ระดับกลางและระดับต่ำมีส่วนบ้างเล็กน้อย โดยระดับสูงอาจมอบหมายให้กระทำ บุคลากรมีมาตรการที่จะปกป้องตนเองและเพื่อนร่วมงาน หน่วยงานที่ไม่เป็นทางการ เช่น ชมรม สหภาพ จะสนับสนุนวัตถุประสงค์ของโรงเรียนอย่างมาก มีการต่อต้านอยู่บ้างเล็กน้อย ผู้บังคับบัญชาใช้ข้อมูลต่างๆมาเป็นเกณฑ์การควบคุมงาน โดยใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาสำหรับตนเองโดยไม่มีการบังคับเลข ซึ่งเป็นลักษณะบรรยากาศแบบที่ 3 แบบปรึกษาหารือ

8. ด้านการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชามีความพยายามที่จะปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์สูง บุคลากรได้รับการฝึกอบรมเพื่อประโยชน์ในการบริหารตามที่ต้องการปานกลางจนถึงมากที่สุด และโรงเรียนได้รับความช่วยเหลือทางด้านทรัพยากรในการฝึกอบรมผู้ได้บังคับบัญชาจากหน่วยงานในระดับดี และมีลักษณะบรรยากาศแบบที่ 3 แบบปรึกษาหารือ

เมื่อพิจารณาเป็นรายโรงเรียน ผลปรากฏว่าจากจำนวนโรงเรียนทั้งสิ้น 67 โรงเรียนนั้น โรงเรียนที่มีบรรยากาศองค์การแบบที่ 1 แบบเผด็จการ ไม่มีเลย โรงเรียนที่มีบรรยากาศองค์การแบบเผด็จการแบบมีศีลป มีจำนวน 1 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 1.49 มีบรรยากาศองค์การแบบที่ 3 แบบปรึกษาหารือ มีจำนวน 66 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 98.51 และบรรยากาศองค์การแบบที่ 4 แบบการมีส่วนร่วม ไม่มีเลย

บรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นบรรยากาศแบบที่ 3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative) และบรรยากาศแบบที่ 2 แบบเผด็จการแบบมีศีลป (Benevolent authoritative)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า บรรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัด กรุงเทพมหานคร เป็นบรรยากาศแบบที่ 3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative) มากที่สุด ดังปรากฏในตารางที่ 10-11ซึ่งเมื่อพิจารณาจากตัวแปรที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การทั้ง 8 ตัวแปร พบว่า เป็นบรรยากาศแบบปรึกษาหารือ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยที่แตกต่างกันอยู่ในเกณฑ์ 2.50-3.49 และจากตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์จำนวนโรงเรียน พบว่า เป็นบรรยากาศแบบปรึกษาหารือ จำนวน 66 โรงเรียน หรือคิดเป็นร้อยละ 98.51 ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารภายในโรงเรียนนั้นมีลักษณะที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นส่วนมาก ผู้บังคับบัญชาให้ความเกื้อหนุนอยู่เสมอแต่ไม่เต็มที่นัก รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมและมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นซึ่งผู้บังคับบัญชาให้การยอมรับและนำไปใช้ในการแก้ปัญหาอยู่เสมอ ซึ่งจากการที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นเพราะผู้บังคับบัญชาได้ใช้กระบวนการภาวะผู้นำให้เกิดประสิทธิผลในการบริหารโรงเรียน ซึ่งผู้นำที่ดีและมีประสิทธิผลจะสามารถปรับพฤติกรรมของตนเองให้สอดคล้องกับผู้ตามและสภาพสิ่งแวดล้อมที่มีอยู่ รวมทั้งสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่ง Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard (อ้างถึงในถวิล เกตุหลวงศ์, 2530) กล่าวว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ผู้นำที่สามารถปรับพฤติกรรมของเขาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่มีซ้ำแบบ และ Rensis Likert (อ้างถึงในเทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ , 229) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำและกระบวนการอื่นๆขององค์การ ควรจะต้องเป็นไปในลักษณะที่ก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกและสัมพันธ์ภาพระหว่างสมาชิกให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ สมาชิกของกลุ่มที่มีพื้นฐานแตกต่างกัน มีค่านิยมและความคาดหวังแตกต่างกัน จะมีความคิดเห็นว่าการกระทำของเขาจะเป็นสิ่งที่สนับสนุน ช่วยสร้าง และดำรงอยู่ซึ่งความรู้สึกว่าตัวเขามีค่าและมีความสำคัญ พฤติกรรมของผู้นำเกิดจากปัจจัยที่เกิดจากทัศนคติของผู้บริหาร ปัจจัยที่เกิดจากผู้ใต้บังคับบัญชาและปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อม ลักษณะของปัจจัยมีผลทำให้ผู้นำมีพฤติกรรมและใช้กระบวนการภาวะผู้นำแบบใดแบบหนึ่ง ซึ่งจากผลการวิจัย ที่พบว่า การใช้กระบวนการภาวะผู้นำของผู้นำในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัด กรุงเทพมหานครเป็นแบบปรึกษาหารือ (Consultative) นั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การใช้ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานในองค์การอย่างมาก

ดังนั้น เพื่อเป็นการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้รู้จักใช้ภาวะผู้นำให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชา จึงควรมีพฤติกรรมเป็นผู้นำแบบเปิดโอกาส(Perspective Leadership) ด้วย คือ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีเสรีภาพในการพูด มีอิสระในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มที่ โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ต้องการความคิดริเริ่ม นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชายังต้องให้ความเกื้อหนุนด้านต่างๆต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มมากขึ้นอย่างเต็มที่ซึ่ง Keith Davis(อ้างถึงในกิตติพันธ์ รุจิรกุล, 2529)กล่าวว่า เป็นแบบผู้นำแบบผู้ดูแล(Custodial) และผู้นำแบบค้ำจุน(Supporting)

การจูงใจบุคลากรในโรงเรียนนั้น บุคลากรจะมีความต้องการทางเศรษฐกิจ และความสำเร็จในการทำงาน แต่มีอยู่ในระดับปานกลางรวมทั้งปรารถนาที่จะเรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ ซึ่ง เป็นลักษณะการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง ผู้บังคับบัญชาจึงควรสนับสนุน ส่งเสริม จัดให้มีการพัฒนา เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ใหม่ๆแก่บุคลากรมากขึ้น ซึ่งอาจใช้วิธีการต่างๆ เช่น การพัฒนาองค์การ(Organization Development) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การฝึกอบรม(Training) การศึกษาคูงาน ฯลฯ ในการใช้วิธีการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานนั้น จะมีความรู้สึกขัดแย้งบ้างบางครั้ง ซึ่งผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาหาวิธีการและแนวทางจูงใจแบบใหม่ๆ เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานและเป็นการลดความรู้สึกขัดแย้งลง เช่น ใช้ภาวะผู้นำโดยอาศัยแรงจูงใจซึ่ง เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (อ้างถึงในกิตติพันธ์ รุจิรกุล, 2529) เรียกว่า เป็นแบบผู้นำในทางบวก(Positive Leadership)โดยอาศัยการให้รางวัลตอบแทน ให้เสรีภาพ ใช้บารมีมากกว่าอำนาจหน้าที่ เพื่อจูงใจในการปฏิบัติงานที่เป็นผลสำเร็จ ในการร่วมมือกันเป็นกลุ่มจะช่วยส่งผลให้บุคลากรมีความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน ซึ่งบุคลากรในโรงเรียนจะมีความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อการนิเทศงาน ต่อความสำเร็จของตนเองพอประมาณ และยังมีทัศนคติที่ดีต่อการร่วมมือซึ่งกันและกัน ให้ความเชื่อถือไว้วางใจกันทั้งโรงเรียน ซึ่งเป็นลักษณะของบรรยากาศแบบเปิด (The Open Climate) ตามการศึกษาวิจัยของ Andrew W. Halpin (1966) จึงส่งผลให้การดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปอย่างราบรื่น ในการปฏิบัติงานบุคลากรอาจมีการแข่งขันกันบ้างในบุคคลระดับเดียวกัน แต่ในส่วนของความรับผิดชอบในหน้าที่เพื่อวัตถุประสงค์ของโรงเรียนนั้น แต่ละระดับจะมีผลหล่นกันไป ซึ่งเป็นลักษณะโดยทั่วไปขององค์การแบบราชการ

การสื่อสารเป็นลักษณะการสื่อสารแบบ 2 ทาง (Two way -Communication) ซึ่งตรงกับกับทฤษฎีการสื่อสารที่ถือว่า แบบ Two Way Communication เป็นแบบที่ดีที่สุด ดังที่ ธงชัย สันติวงษ์ (2530) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ คือ การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง กล่าวคือ ข้อมูลต่างๆควรมีโอกาสไปและกลับระหว่างผู้ส่งและผู้รับอย่างสะดวก การส่งข่าวสารส่วนใหญ่เริ่มต้นจากระดับสูง ซึ่งเป็นไปตามลักษณะโครงสร้างการบริหารภายในหน่วยงานโดยทั่วไป แต่ทุกระดับก็มีส่วนร่วม เริ่มต้นด้วยรวมทั้งลักษณะการติดต่อสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชา ถึงผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา เนื่องจากระเบียบการปฏิบัติขององค์การแบบราชการที่เน้นสายการบังคับบัญชา แต่อย่างไรก็ตามผู้บังคับบัญชาก็พยายามสนับสนุนให้มีการติดต่อสื่อสารกันอยู่เสมอ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาค่อนข้างมีความใกล้ชิดกัน จึงมีการรับรู้และเข้าใจปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาค่อนข้างดี

ด้านกระบวนการอิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ ภายในโรงเรียนมีอิทธิพลต่อการกำหนดวัตถุประสงค์การจัดกิจกรรมและการดำเนินการของโรงเรียน ซึ่งผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความสำคัญอย่างมาก รวมทั้งผู้บังคับบัญชาเองก็มีอิทธิพลในการกำหนดวัตถุประสงค์ กิจกรรม การดำเนินงานของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งตรงกับลักษณะบรรยากาศองค์การแบบที่ 3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative) ที่เน้นให้บุคลากรเข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานมากขึ้น ส่วนการมีปฏิสัมพันธ์ ความเชื่อถือว่าไว้วางใจต่อกันของบุคลากรในโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง มีความเชื่อถือว่าไว้วางใจกันพอสมควร ซึ่งตรงกับบรรยากาศแบบที่ 3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative) เช่นเดียวกัน

ในด้านการตัดสินใจ ผู้บังคับบัญชามีการใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจมากขึ้นโดยผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ที่วางแนวนโยบายเท่านั้นและจะเป็นผู้ติดตามตรวจสอบก่อนปฏิบัติ แต่จะให้บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นผู้กระทำการตัดสินใจเองบ้างและเป็นผู้ให้คำปรึกษาหารือแก่ผู้บังคับบัญชา ข้อมูลสำหรับการตัดสินใจมีเพียงพอและถูกต้องปานกลาง จะเป็นลักษณะบรรยากาศองค์การแบบที่ 3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative) การตัดสินใจจะกระทำในลักษณะโดยบุคคลเพียงคนเดียวและโดยกลุ่ม ซึ่ง นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534) กล่าวว่า ผู้บริหารทำงานกับคนเป็นกลุ่ม มิใช่ทำงานกับบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยเฉพาะ ดังนั้น การตัดสินใจจึงควรให้กลุ่มบุคคลได้รับรู้และเข้าใจ

ส่วน ธงชัย สันติวงษ์ (2530) กล่าวว่า การตัดสินใจต่างๆจะถือได้ว่าเป็นการตัดสินใจที่ดีนั้น ต้องเป็นการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูง และเป็นการตัดสินใจที่เป็นที่ยอมรับโดยฝ่ายอื่น ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า ในการตัดสินใจผู้บังคับบัญชาควรมีข้อมูลที่ต้องประกอบในการตัดสินใจอย่างเพียงพอ และควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมมากยิ่งขึ้น และต้องเน้นความสมบูรณ์และถูกต้องของข้อมูลที่ใช้ประกอบการตัดสินใจ เพื่อมิให้เกิดความผิดพลาดในเรื่องที่กระทำการตัดสินใจลงไป

การกำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียนและการสั่งการ มีการเน้นให้กลุ่มมีส่วนในการกำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นผลมาจากการที่ผู้บังคับบัญชาใช้กระบวนการด้านภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ โดยผู้บังคับบัญชาจะออกคำสั่งให้ปฏิบัติภายหลังจากที่ได้มีการอภิปรายร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนซึ่งจะเป็นการเน้นบรรยากาศแบบที่ 3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative) อย่างชัดเจน เป็นผลทำให้เกิดการยอมรับต่อวัตถุประสงค์ของโรงเรียนโดยเปิดเผย มีการโต้แย้งบ้างเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

การควบคุมการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาระดับสูงเป็นผู้ควบคุมงาน ทั้งนี้เนื่องจากระเบียบและอำนาจหน้าที่ด้านนี้เป็นของผู้บังคับบัญชาในระดับสูง ขอบเขตของการควบคุมจึงอยู่ในระดับสูงเป็นส่วนใหญ่ แต่ก็มีการเปิดโอกาสให้ระดับกลางและระดับต่ำเข้ามามีส่วนในการควบคุมบ้างซึ่งผู้วิจัยเห็นด้วยกับลักษณะวิธีการนี้ เนื่องจาก เป็นการลดความรู้สึกขัดแย้งในการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นการสร้างความรู้สึกรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และยังเป็นการพัฒนาบุคลากรให้รู้จักรับผิดชอบมากขึ้นอีกด้วย บุคลากรมีลักษณะปกป้องตนเองและเพื่อนร่วมงานบ้าง ซึ่งในประเด็นนี้ผู้บังคับบัญชาควรสร้างความรู้สึกรับผิดชอบให้มากขึ้น มาตรการและข้อมูลต่างๆที่ใช้ในการตรวจสอบควบคุมการปฏิบัติงานมีความถูกต้องปานกลาง ส่วนผู้บังคับบัญชาใช้ข้อมูลมาเป็นเกณฑ์การควบคุมการปฏิบัติงานโดยใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานของตนเองและใช้แก้ไขปัญหาโดยไม่มีการบังคับเลข ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า การที่ผู้บังคับบัญชาไม่ใช้มาตรการควบคุมที่ก่อให้เกิดความกดดันในการปฏิบัติงานจะส่งผลทำให้เกิดความพึงพอใจสูง และเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานเป็นอย่างมาก ซึ่งเป็นลักษณะของบรรยากาศแบบที่ 3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative)

การปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชามีความพยายามอย่างสูงที่จะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ ส่วนบุคลากรได้รับการฝึกอบรมตามความต้องการปานกลาง ซึ่งตรงกับลักษณะบรรยากาศองค์การแบบที่ 3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative) ซึ่งผู้บริหารควรพิจารณาและสนับสนุนให้บุคลากรได้เข้ารับการฝึกอบรมตามความสนใจ และต้องการให้มากยิ่งขึ้น โรงเรียนได้รับความช่วยเหลือในการฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาจากหน่วยงานค่อนข้างดี และมีลักษณะบรรยากาศแบบเผด็จการแบบมีศิลป์ (Benevolent Authoritative) ผู้วิจัยมีความเห็นว่า หน่วยงานควรให้การสนับสนุนส่งเสริมช่วยเหลือในการฝึกอบรมบุคลากรอย่างเต็มที่ เพราะว่าทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญอย่างยิ่งและมีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการปฏิบัติงานขององค์การ

ดังนั้น สรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรุงเทพมหานครส่วนใหญ่ จากการศึกษาตามลักษณะตัวแปรพบว่าเป็นแบบที่ 3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative)

ผลการหาค่าเฉลี่ยบรรยากาศองค์การจำแนกเป็นรายชื่อโรงเรียน พบว่า บรรยากาศขององค์การจะเป็นแบบที่ 3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative) และแบบที่ 2 แบบเผด็จการแบบมีศิลป์ (Benevolent Authoritative) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของไพศิลป์ แห่งสนาม (2531) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถาบันการศึกษาขนาดกลางกับบรรยากาศองค์การของสถาบันการศึกษาขนาดกลาง ซึ่งพบว่า บรรยากาศองค์การของสถาบันการศึกษาขนาดกลางโดยส่วนรวมเป็นบรรยากาศแบบปรึกษาหารือ รองลงมาเป็นแบบเผด็จการแบบมีศิลป์ และงานวิจัยของบุญสิทธิ์ บัวบาน (2526) ที่ใช้ศึกษาแบบบรรยากาศองค์การของภาควิชาของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์พบว่า เป็นแบบปรึกษาหารือ ส่วนงานวิจัยของสม มั่งคั่ง (2532) นำเครื่องมือ POC ของ Rensis Likert ไปศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 พบว่า แบบผู้นำเป็น

แบบที่ 2 คิดเป็นร้อยละ 40 กับแบบที่ 3 คิดเป็นร้อยละ 58.95 ซึ่งมีแนวโน้มที่จะเป็นแบบที่ 3 มาก

ผลการวิจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรุงเทพมหานคร มีลักษณะบรรยากาศองค์การเป็นแบบที่ 3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative) คิดเป็นร้อยละ 98.51 มากที่สุด และมีลักษณะบรรยากาศองค์การเป็นแบบที่ 2 แบบเผด็จการแบบมีศิลป์ (Benevolent Authoritative) คิดเป็นร้อยละ 1.46

สรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรุงเทพมหานคร ครั้งนี้ มีลักษณะบรรยากาศองค์การเป็นแบบที่ 3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative) และมีลักษณะบรรยากาศองค์การเป็นแบบที่ 2 แบบเผด็จการแบบมีศิลป์ (Benevolent Authoritative)

ผลการวิจัยครั้งนี้จึงตรงกับงานวิจัยของ Rensis Likert ที่ทำการวิจัยเมื่อปี ค.ศ.1967 ในบริษัทอุตสาหกรรมต่างๆ และหน่วยงานของรัฐบาลว่า บรรยากาศที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงขององค์การ ได้แก่ บรรยากาศตามแบบผู้นำแบบที่ 3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative) และบรรยากาศตามแบบผู้นำแบบที่ 2 แบบเผด็จการแบบมีศิลป์ (Benevolent Authoritative) ส่วนบรรยากาศตามแบบผู้นำแบบที่ 4 แบบการมีส่วนร่วม (Participative Group) นั้น เป็นบรรยากาศองค์การในอุดมคติที่องค์การต่างๆ ต้องการให้มีและถือว่าเป็นบรรยากาศองค์การที่ดีที่สุด

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา จากตัวแปรที่เกิดจากการบริหารของผู้นำ หรือผู้บริหารโรงเรียน เป็นการศึกษาบรรยากาศองค์การด้านการบริหารงานโรงเรียน ซึ่งสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ดังนี้

1.1 สำนักการศึกษา ควรจะได้นำสิ่งที่ค้นพบไปเป็นส่วนหนึ่งของความรู้ในการอบรม

เตรียมผู้บริหาร เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถใช้กระบวนการบริหารเช่น ภาวะผู้นำ การจูงใจ การสื่อสาร การตัดสินใจสิ่งต่างๆใช้ในการจัดบรรยากาศองค์การในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม

1.2 สำนักการศึกษาควรจะได้นำผลการวิจัยไปเป็นแนวทาง ในการปรับปรุงบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครให้เอื้อต่อการทำงานที่ดีและก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น และมีการจัดอบรมให้ความรู้แก่ผู้บริหารเพิ่มเติมเกี่ยวกับเทคนิคในการจัดบรรยากาศองค์การที่ดี

1.3 ผู้บริหารโรงเรียน ควรจะได้นำผลการวิจัยนี้ไปใช้ในการปรับปรุงบรรยากาศองค์การในโรงเรียนซึ่งมีบรรยากาศองค์การที่มีผู้นำเป็นแบบที่ 3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative) แล้วพยายามปรับปรุงให้มีบรรยากาศองค์การแบบที่ 4 แบบการมีส่วนร่วม (Participative Group) เพื่อให้มีบรรยากาศที่ดีส่งผลให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการวิจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษาว่าขนาดของโรงเรียนมีผลต่อบรรยากาศองค์การหรือไม่ รวมทั้งศึกษาสภาพและความแตกต่างของบรรยากาศองค์การของโรงเรียนแต่ละขนาด

2.2 ควรมีการวิจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียนเกี่ยวกับตัวแปรอื่นๆ ตัวอย่างเช่น องค์ประกอบ โครงสร้าง ความขัดแย้ง การสนับสนุน ขวัญกำลังใจ เพื่อให้ทราบว่าตัวแปรใดมีผลต่อบรรยากาศองค์การ

2.3 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร
