



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแบบแผนำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6
2. เพื่อศึกษามรรยาทองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบแผนำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กับมรรยาทองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6

สมมติฐานของการวิจัย

1. โรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ผู้บริหารโรงเรียนจะมีแบบแผนำต่างกัน
2. โรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน โรงเรียนจะมีมรรยาทองค์การต่างกัน
3. โรงเรียนที่ผู้บริหารมีแบบแผนำต่างกัน โรงเรียนจะมีมรรยาทองค์การต่างกัน
4. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีแบบแผนำระบบ 1 (ให้อำนาจแก่คณาจารย์แบบเบ็ดเสร็จ) กับแบบแผนำระบบ 2 (ให้อำนาจประกอบด้วยเมตตากรุณา) จะมีความสัมพันธ์กับมรรยาทองค์การแบบ 4 (แบบสนิทสนม) แบบ 5 (แบบรวมอำนาจ) แบบ 6 (แบบเปิด)
5. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีแบบแผนำระบบ 3 (ใ้การปรึกษาหารือ) กับระบบ 4 (ใ้การมีส่วนร่วมของกลุ่ม) จะมีความสัมพันธ์กับมรรยาทองค์การแบบ 1 (แบบเปิด) แบบ 2 (แบบอิสระ) แบบ 3 (แบบควบคุม)

วิธีการดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้ช่วยคณาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน และหัวหน้าหมวดวิชา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ที่ได้จากการสุ่มแบบง่ายตามขนาดกลุ่มตัวอย่างจากรางของ Krejcie and Morgan กลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก 276 คน โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง 360 คน และโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ 369 คน รวมเป็นกลุ่มตัวอย่างประชากรทั้งสิ้น 1,005 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ใช้เครื่องมือวิเคราะห์ลักษณะองค์การ หรือ POC ของ Likert จากการแปลและเรียบเรียงของผู้วิจัย โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สนานจิตร์ สุคนทรพิทย เป็นผู้ตรวจสอบความถูกต้อง ความเนื้อหา และ รองศาสตราจารย์ วาสนา โกวิทยา ตรวจสอบความถูกต้อง คำภาษา มาใช้เป็นเครื่องมือวัดแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และเครื่องมือวิเคราะห์บรรยากาศองค์การหรือ OCDQ ของ Halpin จากการแปลและเรียบเรียง และใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยของ ขำรังศักดิ์ เจริญสุข มาใช้เป็นเครื่องมือวัดบรรยากาศองค์การของโรงเรียน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ในจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปจำนวน 1,005 ฉบับ ได้รับคืนเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ 723 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 71.94

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพภาพของนิตยแบบสอบถามวิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่และการร้อยละ ข้อมูลเกี่ยวกับแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และบรรยากาศองค์การ วิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่และการร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าคะแนน T แล้วนำไปเปรียบเทียบแบบบรรยากาศองค์การกับตารางของ Halpin และทดสอบความแตกต่างด้วยค่า T -สแควร์

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้กอบแบบสอบถาม

ผู้กอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีประสบการณ์การสอนระหว่าง 6-10 ปี และเมื่อพิจารณาโรงเรียนเป็นรายขนาดจะมีลักษณะเดียวกัน ยกเว้นประสบการณ์การสอนซึ่งโรงเรียนขนาดใหญ่มีประสบการณ์สอนนานกว่าโรงเรียนอีก 2 ขนาด ส่วนวุฒิทางการศึกษาส่วนใหญ่ระดับปริญญาตรี

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สรุปผลได้ดังนี้

ก. เมื่อพิจารณาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโดยส่วนรวม ปรากฏว่าแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่พบมากที่สุด ได้แก่ แบบผู้นำระบบ 3 (ใช้การบริหารอาหาร) คิดเป็นร้อยละ 58.95 รองลงมาได้แก่ แบบผู้นำระบบ 2 (ใช้อำนาจประกอบด้วยเมตตาธรรม) คิดเป็นร้อยละ 40.00 ส่วนแบบผู้นำระบบ 1 (ใช้อำนาจเด็ดขาดแบบเผด็จการ) ไม่มี

ข. เมื่อพิจารณาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเป็นรายขนาด ปรากฏผลดังนี้

1. โรงเรียนขนาดเล็ก แบบผู้นำที่พบมากที่สุดได้แก่ แบบผู้นำระบบ 3 (ใช้การบริหารอาหาร) คิดเป็นร้อยละ 65.12 รองลงมาได้แก่ แบบผู้นำระบบ 2 (ใช้อำนาจประกอบด้วยเมตตาธรรม) คิดเป็นร้อยละ 32.56 ส่วนแบบผู้นำที่ไมพบ คือ แบบผู้นำระบบ 1 (ใช้อำนาจเด็ดขาดแบบเผด็จการ)

2. โรงเรียนขนาดกลาง แบบผู้นำที่พบมากที่สุดได้แก่ แบบผู้นำระบบ 3 (ใช้การบริหารอาหาร) คิดเป็นร้อยละ 53.33 รองลงมาได้แก่ แบบผู้นำระบบ 2 (ใช้อำนาจประกอบด้วยเมตตาธรรม) คิดเป็นร้อยละ 46.67 ส่วนแบบผู้นำระบบ 1 (ใช้อำนาจเด็ดขาดแบบเผด็จการ) ไม่มี

3. โรงเรียนขนาดใหญ่ แบบผู้นำที่พบมากที่สุดคือแบบผู้นำระบบ 3 (ใช้การปรึกษาหารือ) คิดเป็นร้อยละ 54.55 รองลงมาคือแบบผู้นำระบบ 2 (ใช้อำนาจประกอบด้วยเมตตาธรรม) คิดเป็นร้อยละ 45.45 ส่วนแบบผู้นำระบบ 1 (ใช้อำนาจเด็ดขาดแบบเผด็จการ) ระบบ 4 (ใช้การมีส่วนร่วมของกลุ่ม) ไม่มี

ค. ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนทั้งสามขนาด ปรากฏว่า ไม่มีความแตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์บรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สรุปลงได้ดังนี้

ก. เมื่อพิจารณารายการบรรยากาศองค์การของโรงเรียนโดยส่วนรวม บรรยากาศองค์การที่พบมากที่สุด คือแบบ 6 (แบบปิด) คิดเป็นร้อยละ 26.32 รองลงมาคือแบบ 1 (แบบเปิด) และแบบ 5 (แบบรวมอำนาจ) ซึ่งเท่ากันคือ ร้อยละ 25.26 น้อยที่สุดคือแบบ 3 (แบบควบคุม) คิดเป็นร้อยละ 6.32

ข. เมื่อพิจารณารายการบรรยากาศองค์การของโรงเรียนเป็นรายขนาด ปรากฏดังนี้

1. โรงเรียนขนาดเล็ก บรรยากาศองค์การที่พบมากที่สุดคือแบบ 1 (แบบเปิด) คิดเป็นร้อยละ 32.55 รองลงมาคือแบบ 5 (แบบรวมอำนาจ) คิดเป็นร้อยละ 27.91 น้อยที่สุดคือแบบ 3 (แบบควบคุม) คิดเป็นร้อยละ 2.33

2. โรงเรียนขนาดกลาง บรรยากาศองค์การที่พบมากที่สุดคือแบบ 6 (แบบปิด) คิดเป็นร้อยละ 26.67 รองลงมาคือแบบ 5 (แบบรวมอำนาจ) คิดเป็นร้อยละ 23.33 น้อยที่สุดคือแบบ 2 (แบบอิสระ) คิดเป็นร้อยละ 3.34

3. โรงเรียนขนาดใหญ่ บรรยากาศองค์การที่พบมากที่สุด คือแบบ 6 (แบบปิด) คิดเป็นร้อยละ 45.45 รองลงมาคือแบบ 5 (แบบรวมอำนาจ) คิดเป็นร้อยละ 22.72 น้อยที่สุดคือแบบ 2 (แบบอิสระ) แบบ 3 (แบบควบคุม) แบบ 4 (แบบสนับสนุน) ซึ่งเท่ากัน คือร้อยละ 4.55

ค. ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสามขนาด ปรากฏว่า ไม่มีความแตกต่างกันซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างแบบผู้นำของผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ก. บรรยากาศองค์การของโรงเรียนเมื่อจำแนกตามแบบผู้นำของบริหารโรงเรียน ปรากฏดังนี้

1. เมื่อผู้บริหารโรงเรียนมีแบบผู้นำระบบ 2 (ใช้อำนาจประกอขกับเมตคารธรรม) บรรยากาศองค์การที่มากที่สุดคือ แบบ 6 (แบบนิค) คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมาได้แก่ แบบ 5 (แบบรวบอำนาจ) คิดเป็นร้อยละ 31.58 น้อยที่สุดคือ แบบ 2 (แบบอิสระ) และ แบบ 4 (แบบสนิหสนม) ซึ่งเท่ากันคือ ร้อยละ 2.63

2. เมื่อผู้บริหารโรงเรียนมีแบบผู้นำระบบ 3 (ใช้การปรึกษาหารือ) บรรยากาศองค์การที่มากที่สุดคือ แบบ 1 (แบบเปิด) คิดเป็นร้อยละ 35.71 รองลงมาได้แก่ แบบ 5 (แบบรวบอำนาจ) คิดเป็นร้อยละ 21.43 น้อยที่สุดได้แก่แบบ 3 (แบบควบคุม) คิดเป็นร้อยละ 7.15

ข. ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างบรรยากาศองค์การของโรงเรียนที่ใช้แบบผู้นำต่างกัน ปรากฏว่า โรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนมีแบบผู้นำต่างกันจะมีบรรยากาศองค์การต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระดับ $.05$ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ค. เมื่อรวมแบบผู้นำเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มที่ใช้อำนาจ ระบบ 1-2 คือ ใช้อำนาจเด็ดขาดแบบเผด็จการ กับ ใช้อำนาจประกอขกับเมตคารธรรม และกลุ่มประชาธิปไตย ระบบ 3-4 คือ ใช้การปรึกษาหารือ กับ ใช้การมีส่วนร่วมของกลุ่ม และรวมบรรยากาศองค์การของโรงเรียนเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มขวัญสูง แบบ 1-3 ได้แก่

แบบเปิด แบบอิสระ แบบควบคุม แบบ 4-6 โค้ดแก แบบสหผสม แบบรวม
อำนาจ แบบปิด ปรากฏว่า แบบผู้นำที่ไร้อำนาจ (ระบบ 1-2) บรรยากาศองค์
การมีแนวโน้มจะเป็นกลุ่มขวัญต่ำ (แบบ 4-6) ถึงร้อยละ 84.21 ส่วนแบบผู้นำ
ที่ไร้อำนาจแบบประชาธิปไตย (ระบบ 3-4) บรรยากาศองค์การมีแนวโน้มเป็นกลุ่มขวัญ
สูง (แบบ 1-3) ร้อยละ 57.89

ง. เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับ
บรรยากาศองค์การ ผลปรากฏว่า แบบผู้นำที่ไร้อำนาจ (ระบบ 1-2) มีความสัมพันธ์
กับบรรยากาศกลุ่มขวัญต่ำ (แบบ 4-6) ส่วนแบบผู้นำที่ไร้อำนาจแบบประชาธิปไตย (ระบบ 3-4)
มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศกลุ่มขวัญสูง (แบบ 1-3) อย่างมีนัยสำคัญ .05 ซึ่งสอดคล้อง
กับสมมติฐานที่ตั้งไว้

การอภิปรายผลและขอเสนอแนะ

ในการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับ
บรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6
มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ผู้วิจัยจะนำมาอภิปรายดังต่อไปนี้

1. จากสมมติฐานข้อ 1 ที่ว่า "โรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ผู้บริหารโรงเรียน
จะมีแบบผู้นำต่างกัน" นั้น ผลการวิจัยปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้
อาจจะเป็นเพราะว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรของกรมสามัญศึกษา ขั้นตอนในการ
เข้าสู่อำนาจการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารนั้น กรมสามัญศึกษาได้กำหนดเป็นระเบียบ
ไว้ว่า ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งครูใหญ่ต้องมีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้อ 2 ว่า "ไต่ถาม
การฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษากฎหมายหลักสูตรและวิธีการที่คุรุสภากำหนด" ในการดำรง
ตำแหน่งอาจารย์ใหญ่จะต้องมีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งในข้อ 2 ว่า "ไต่ถามการฝึกอบรม
ผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงตามหลักสูตรและวิธีการที่คุรุสภากำหนด" (กรมสามัญศึกษา
2525 : 32, 35) ส่วนในระดับผู้อำนวยการโรงเรียนก็จะกำหนดคุณสมบัติเฉพาะ
ตำแหน่งเพิ่มเติมอีก หลักสูตรของผู้ที่จะเข้าดำรงตำแหน่งครูใหญ่เรียกว่า "เตรียม

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา" ส่วนระดับอาจารย์ใหญ่ ระดับผู้อำนวยการโรงเรียน เรียกว่า "ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาระดับสูง" การดำเนินการฝึกอบรมนี้ ทางกรมสามัญศึกษาถือว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก ทุกคนของแผนการฝึกอบรม และมีบ้างในบางกรณีเท่านั้น เขาสุ่ตำแหน่งกองการฝึกอบรมก็ยังคงเข้าฝึกอบรมในภายหลังอีก ลักษณะของหลักสูตรการฝึกอบรมเป็นหลักสูตรรวมคือ เนื้อหาของหลักสูตรจะเหมือนกันหมด นอกจากหลักสูตรของกรมเจ้าสังกัดแล้ว ยังมีหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ เช่น หลักสูตรของสถาบันพัฒนาผู้บริหาร ทุกหลักสูตรมีลักษณะเป็นหลักสูตรรวมทั้งสิ้น การที่ผู้บริหารโรงเรียนทุกระดับ ทุกขนาด และทุกพื้นที่ทั่วประเทศ เขารับการฝึกอบรมในหลักสูตรเดียวกันก็ย่อมจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนจนทำให้มีแบบแผนที่คล้ายคลึงกัน

นอกจากผลที่เกิดจากกระบวนการพัฒนาบุคลากรแล้วก็ยังมีปัจจัยสำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีแบบแผนที่ไม่แตกต่างกันคือ สภาพของสังคมไทย สังคมไทยของเรานั้น ไม่ว่าระบบการปกครองและวัฒนธรรมจะมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่ไม่เหมือนใคร อาทิเช่น ลักษณะการยอมรับและปรับเปลี่ยนง่าย การชอบประนีประนอม หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าเมื่อมีข้อขัดแย้ง ก็จะพยายามหาทางแก้ปัญหาเอง หรือพยายามให้คนกลางช่วยไกล่เกลี่ยและลักษณะจะเชื่อฟัง เคารพ ผู้มีอำนาจหน้าที่เพราะถือว่าผู้มีอำนาจหน้าที่ เป็นผู้มีบารมีที่ควรเชื่อฟัง (กองวิจัยทางการศึกษา กรมวิชาการ 2527 : 33-34) และนอกจากนี้คนไทยเราชอบอำนาจนิยม อิศระนิม (ฉันทิ วีระเวทิส 2516 : 10) เอกลักษณ์เหล่านี้จึงมีอิทธิพลที่ทำให้มีการบริหารงานคล้าย ๆ กัน ส่วนในด้านการปกครองก็นับว่ามีอิทธิพลต่อการบริหาร ในอดีตเราเคยชินกับระบบปกครองแบบเผด็จการมาช้านาน เมื่อมีการ เปลี่ยนจากระบบเผด็จการมาเป็นระบบประชาธิปไตย ความที่มีลักษณะยอมรับและปรับเปลี่ยนง่าย ก็มีการเปลี่ยนแปลงทันที และในวงการศึกษของเราที่รับมาใช้ ความที่มีลักษณะชอบอำนาจนิยมตามลักษณะของวัฒนธรรมไทย ถึงแม้จะเปลี่ยนจากเผด็จการมาเป็นประชาธิปไตยแล้วก็ตาม ก็ยังยึดตนเองอยู่บ้าง เพราะยังถือว่าตนเองยังมีอำนาจ มีความสำคัญ จึงยังมีการตัดสินใจด้วยตนเองอยู่เหมือนเดิม แต่ไม่ใช้วิธีการที่รุนแรง เพราะนิสัยคนไทยไม่ชอบการรุนแรง ชอบการประนีประนอม

ชอบสันติ จึงมีผลให้การวิจัยครั้งนี้พบว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกขนาดในเขตการศึกษา 6 ผู้บริหารโรงเรียนมีแบบผู้นำเป็นลักษณะกลาง ๆ คือ มีแบบผู้นำเป็นระบบ 2 กับระบบ 3 ร้อยละ 40 และ 58.95 ซึ่งทั้งสองระบบจัดว่าเป็นระบบผสมผสานกันด้วยเหตุนี้จึงทำให้โรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

2. จากสมมติฐานข้อ 2 ที่ว่า "โรงเรียนที่มีขนาดต่างกันจะมีบรรยากาศองค์การต่างกัน" นั้น ผลการวิจัยปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าแบบผู้นำเป็นตัวกำหนดบรรยากาศองค์การ ในการวิจัยครั้งนี้ เมื่อทำการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างขนาดโรงเรียนกับแบบผู้นำแล้ว ปรากฏว่าโรงเรียนขนาดกลางๆ มีแบบผู้นำไม่แตกต่างกัน การที่แบบผู้นำไม่แตกต่างกันจึงมีผลทำให้บรรยากาศองค์การของโรงเรียนไม่แตกต่างกันด้วย ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ Gibson (1973 : 318) ที่ว่า "แบบผู้นำเป็นแรงผลักดันในการสร้างบรรยากาศ" ซึ่ง กวงเกียน พันธุนาวิน (2519 : 7) ก็มีความเห็นสนับสนุนเช่นเดียวกันว่า "พฤติกรรมของผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงต่อบรรยากาศภายในกลุ่มต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา"

นอกจากนี้แล้วอาจจะเกิดจากการจัดระบบบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 6 ผลจากการวิเคราะห์ระบบการจัดการศึกษาในเขตการศึกษา 6 พบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาจํานวนร้อยละ 90 ได้มีการจัดระบบการศึกษาเป็นสายงานออกเป็น 4 ฝ่ายคือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายปกครอง และฝ่ายบริการ แต่ละฝ่ายยังมีการแบ่งย่อยเป็นงาน เป็นหมวดวิชา (เขตการศึกษา 6 2527 : 15-20) การที่มีการจัดระบบบริหารหรือมีการจัดการที่เหมือนกัน ย่อมมีผลทำให้บรรยากาศองค์การที่ไม่แตกต่างกัน

นอกจากผลที่เกิดจากแบบผู้นำที่ไม่แตกต่างกันและระบบบริหารโรงเรียนที่เหมือนกันหรือคล้ายกันแล้ว ยังมีปัจจัยสำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้โรงเรียนมีบรรยากาศองค์การที่ไม่แตกต่างกัน คือระบบการศึกษาระดับประถมศึกษา ผลการศึกษาระบบการศึกษาของกรมสามัญศึกษา กรมสามัญศึกษาได้กำหนดเป็นเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ควรจะมีการประเมิน 6 ด้านคือ ด้านการบริหารทั่วไป ด้านงานธุรการ ด้านงานวิชาการ ด้านงานปกครองนักเรียน ด้านงานบริการ และด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน (กรมสามัญศึกษา 2527 : 1-12) โรงเรียนทุกขนาดต้องรับการประเมินมาตรฐานทั้ง 6 ด้าน และใช้เครื่องมือประเมินเดียวกันด้วย จากการใช้เกณฑ์ประเมินเดียวกันและเครื่องมือที่ใช้ประเมินเดียวกันนี้อาจเป็นข้อกำหนดทำให้เกิดพฤติกรรมบริหารองค์การอันก่อให้เกิดบรรยากาศองค์การที่ไม่แตกต่างกัน

ด้วยเหตุนี้จึงทำให้โรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีบรรยากาศไม่แตกต่างกัน

3. จากสมมติฐานข้อ 3 ที่ว่า "โรงเรียนที่มีแบบผู้นำต่างกันจะมีบรรยากาศองค์การต่างกัน" ผลการวิจัยปรากฏว่า สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งตรงกับแนวคิดของ Gibson (1973 : 318) ที่ว่า "แบบผู้นำเป็นแรงผลักดันในการสร้างบรรยากาศองค์การ และมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลงานและขวัญกำลังใจของผู้ร่วมงาน ผู้นำมีแบบผู้นำแตกต่างกันไป จะมีผลทำให้บรรยากาศองค์การด้านขวัญของผู้ร่วมงานหรือผู้ใ้บังคับบัญชาแตกต่างกันไปตามสภาพของพฤติกรรมของผู้นำและมีผลต่อผลงานด้วย" นอกจากนี้ วิรัช วิเศษสุวรรณ (2521 อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2526 : 211) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนราษฎร์ในกรุงเทพมหานคร" พบว่า ผู้นำที่มุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์จะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจของครูมากกว่าผู้นำที่มุ่งงานเพียงอย่างเดียว และเช่นเดียวกัน วิญญู มณีจันทร์ (2520 อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2526 : 211) ที่พบว่า "ครูใหญ่ที่มีลักษณะผู้นำในการมุ่งสัมพันธ์จะสร้างความพึงพอใจให้กับครูมากกว่าครูใหญ่ที่มุ่งงานเพียงอย่างเดียว" ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของคณะของ เลวิน (1939 อ้างถึงใน จรรยาตัง งานญาติ 2519 : 16-17) พบว่า แบบผู้นำอัคราธิปไตยหรือแบบเผด็จการมีผลงานอยู่ในระดับสูง แต่ขวัญของคนในกลุ่มไม่ดี มีการทะเลาะวิวาทกันในหมู่สมาชิก และนอกจากนี้สมาชิกยังมีความรู้สึกไม่คอยคิคือผู้นำ ส่วนผู้นำแบบเสรีนิยมมีผลงานต่ำ รวมทั้งขวัญของคนในกลุ่มสมาชิกค่อนข้างต่ำเนื่องจากสมาชิกมีความไม่พอใจในความสำเร็จของผลงาน ส่วนใหญ่กลุ่มที่ผู้นำมีแบบประชาธิปไตย ปรากฏว่าผลงานสูงและสมาชิกมีขวัญดีมาก แม้ผู้นำไม่อยู่สมาชิกก็ทำงานกันอย่างสม่ำเสมอ การทะเลาะวิวาทมีน้อยมาก เช่นเดียวกับผลวิจัยของ Warrick (1973 : 3095-3096-A) พบว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นแบบที่สมาชิกชอบมากกว่าแบบอื่น ๆ ส่วนผลการวิจัยของ โกศล มีคุณ (2518 : 30-35) ทำการวิจัยเกี่ยวกับอิทธิพลของหัวหน้าแบบประชาธิปไตยและแบบอัคราธิปไตยที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของลูกน้องก็พบเช่นเดียวกันว่า แบบประชาธิปไตยสร้างขวัญและกำลังใจสูงกว่าแบบอัคราธิปไตย ด้วยเหตุนี้กล่าว จึงทำให้โรงเรียนที่ผู้บริหารมีแบบผู้นำต่างกัน บรรยากาศองค์การของโรงเรียนจึงต่างกัน

4. จากสมมติฐานข้อ 4 ที่ว่า "ผู้บริหารโรงเรียนที่มีแบบผู้นำระบบ 1 (ใช้อำนาจเค็ชชาคแบบเค็ชการ) กับแบบผู้นำระบบ 2 (ใช้อำนาจประกอบกับเมคคาธรรม) จะมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การแบบ 4 (แบบสนิหสนม) แบบ 5 (แบบรวบอำนาจ) แบบ 6 (แบบบิก) ผลการวิจัยปรากฏว่า สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้และสอดคล้องกับแบบผู้นำของ Getzels and Guba (1957 อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิคราคุลย 2525 : 51-52) ซึ่งกล่าวว่า "ผู้นำแบบยึคสถาบันเป็นหลัก ซึ่งเป็นผู้นำในลักษณะเค็ชการหรืออ็คคาธิปโดยจะยึควัตถุประสงค์และเป้าหมาย ตลอดจนระเบียบข้อบังคับของสถาบันหรือขององค์การเป็นหลัก ไม่น่าถึงผลกระทบต่อบุคัยบังคับบัญชาจะค่านึงแต่ให้บรรลุคามาวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถาบันเท่านั้น จนทำให้ผู้คัยบังคับบัญชาเกิดความท้อแท้และขวัญกำลังใจต่ำซึ่งเป็นลักษณะของบรรยากาศกลุ่มขวัญต่ำ และนอกจากนั้นยังมีผลงานวิจัยที่ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่ชชใช้อำนาจหรือมีแบบผู้นำเค็ชการจะทำให้บรรยากาศองค์การไม่พึงประสงค์ ผลการวิจัยของคณะของ เลวิน (1939 อ้างถึงใน จรรยาค งามญาค 2519 : 16-17) พบว่า แบบเค็ชการหรืออ็คคาธิปโดยถึงแม้จะคัยผลผลิตสูง แต่ขวัญกำลังใจของคนในกลุ่มต่ำ และผลการวิจัยของ เซียน แสงห่ม (2518 : 38) ใค้วิจัยเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้นำกับความสำเร็จและความพอใจในการทำงานของผู้คัยบังคับบัญชา" พบว่า ผู้คัยบังคับบัญชาชอบหัวหน้าที่ยึคมนุษยสัมพันธ์มากกว่าหัวหน้าที่ยึคแ่งงานซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ Likert (1961 : 7) ที่ใค้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำและผลการปฏิบัติงาน โดยทำการสำรวจกิจการอุตสาหกรรม บริษัทประกันภัยและหน่วยงานของรัฐ พบว่า ผู้นำที่ใค้ความสำคัญกับคนจะมีผลผลิตของงานสูงกว่าผู้นำที่ใค้ความสำคัญกับงาน ค้วยเหตุผลคังกล่าวจึงมีผลทำให้ผู้บริหารโรงเรียนที่มีแบบผู้นำระบบ 1 (ใช้อำนาจเค็ชชาคแบบเค็ชการ) กับแบบผู้นำระบบ 2 (ใช้อำนาจประกอบกับเมคคาธรรม) มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การแบบ 4 (แบบสนิหสนม) แบบ 5 (แบบรวบอำนาจ) แบบ 6 (แบบบิก)

5. จากสมมติฐานข้อ 5 ที่ว่า "ผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลผู้นำระบบ 3 (ใค้การปรึกษาหารือ) กับ ระบบ 4 (ใค้การมีส่วนร่วมของกลุ่ม) จะมีความสัมพันธ์กับ

บรรยายกาของคการแบบ 1 (แบบเปิด) แบบ 2 (แบบอิสระ) แบบ 3 (แบบควบคุม) ผลการวิจัยปรากฏว่า สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีแบบผู้นำระบบ 3 ระบบ 4 ซึ่งถือว่าเป็นการบริหารแบบประชาธิปไตย มีความเชื่อในเรื่อง ทฤษฎี Y ของ McGregor (1957 อ้างถึงใน กิตติมา ปรีทีคิดล 2524 : 228-229) ซึ่งเชื่อว่า "คนมีความสนุกสนานเพลิดเพลินในการทำงาน รักการทำงาน มีความรับผิดชอบต่องาน คนจะทำงานหนักได้อย่างสนุกสนานเพลิดเพลิน ถ้าหากเขาได้รับการตอบสนองที่เขาต้องการ อันก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ" จากแนวคิดของ McGregor จึงให้เห็นว่า พฤติกรรมของผู้นำขึ้นอยู่กับสมมติฐานในการมองคน ถ้าผู้บริหารโรงเรียนเชื่อว่าผู้ใ้บังคับบัญชาเป็นคนเกียจคร้าน ไม่ชอบทำงาน หลีกเลี้ยงงาน ถ้าผู้บริหารต้องการให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารก็จะต้องใช้ทฤษฎี X และถ้าผู้บริหารเชื่อว่า "ผู้ใ้บังคับบัญชาเป็นคนรักงาน รักการทำงาน มีความเพลิดเพลินสนุกสนานกับการทำงาน ก็จะใช้ทฤษฎี Y มีผลการวิจัยที่สนับสนุนในแนวคิดนี้คือ ผลการวิจัยของ Warrick (1973 : 3095-3096-A) ได้ทำการศึกษาดัชนีแบบผู้นำต่าง ๆ และความสามารถในการปรับตัวที่ส่งผลต่อความพอใจในการปฏิบัติงานของคนงาน พบว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยส่งผลต่อการทำงานและความพึงพอใจในการทำงานของคนงานมากกว่าผู้นำแบบอิตาเลียนและแบบเสรีนิยม และยังมีผลการวิจัยของ เชียน แสงหนุ่ม (2518) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชากับความสำเร็จและความพอใจในการทำงานของผู้ใ้บังคับบัญชา" และ โทศล มีคุณ (2518) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง "อิทธิพลของหัวหน้าแบบประชาธิปไตยและแบบอิตาเลียนที่มีต่อขวัญกำลังใจในการทำงานของลูกน้อง" ได้ผลวิจัยตรงกันว่า แบบประชาธิปไตยเป็นแบบที่สร้างความพึงพอใจกับผู้ใ้บังคับบัญชาแบบอื่น ๆ กว่ยเหตุผลดังกล่าวจึงมีผลทำให้แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนระบบ 3 ระบบ 4 มีความสัมพันธ์กับบรรยายกาของคการแบบ 1 แบบ 2 แบบ 3

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อค้นหาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งมีความสำคัญในฐานะผู้นำในองค์กรที่จะต้องบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ ตามความมุ่งหมายขององค์กร จึงเป็นการสมควรที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องคือ กรมสามัญศึกษา สถาบันพัฒนาผู้บริหาร และผู้บริหารโรงเรียนในเขตการศึกษา 6 จะได้นำผลการวิจัยไปดำเนินการให้เกิดประโยชน์ดังนี้

1.1 กรมสามัญศึกษาควรจะได้้นำสิ่งที่ค้นพบไปเป็นส่วนหนึ่งของการให้ความรู้ในการอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนรุ่นใหม่ได้ตระหนักถึงความสำคัญในแบบผู้นำที่พึงประสงค์ และปรับปรุงตนเองให้มีความเชื่อและเจตคติที่ดีในการพัฒนาตนเองให้มีแบบผู้นำที่พึงประสงค์นั้นต่อไป

1.2 สถาบันพัฒนาผู้บริหารควรจะได้นำผลการวิจัยที่ค้นพบไปเป็นส่วนหนึ่งของงานวิชาการที่จะอบรมพัฒนาผู้บริหารของหน่วยงานต่าง ๆ ให้มีแบบผู้นำที่พึงประสงค์ตามที่สถาบันพัฒนาผู้บริหารตั้งใจจะให้เกิดขึ้น โดยใช้ข้อมูลจากผลการวิจัยนี้ยืนยันเพื่อสร้างเจตคติที่ดีเกี่ยวกับแบบผู้นำที่พึงประสงค์ตามที่สถาบันต้องการ

1.3 กลุ่มโรงเรียนหรือผู้บริหารโรงเรียนในเขตการศึกษา 6 ควรจะได้นำผลการวิจัยที่ค้นพบในบางส่วนที่เป็นประโยชน์ในการบริหารพิมพ์เผยแพร่ให้ผู้บริหารหรือสมาชิกในกลุ่มเพื่อเป็นข้อมูลในการสร้างแบบผู้นำให้เกิดขึ้นกับตัวผู้บริหารโรงเรียนต่อไป

1.4 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน ผู้บริหารโรงเรียนในเขตการศึกษา 6 ควรจะได้นำผลการวิจัยนี้ไปใช้ในการปรับปรุงการบริหารงาน โดยเฉพาะการใช้ระบบบริหารงานที่เป็นระบบ 3 (ใช้การปรึกษาหารือ) หรือระบบ 4 (ใช้การมีส่วนร่วมของกลุ่ม) เพื่อให้มีบรรยากาศที่ดียิ่งขึ้น

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรจะมีการวิจัยหาแบบผู้นำในเขตการศึกษาอื่น ๆ เพื่อศึกษาว่าแต่ละเขตการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษามีแบบผู้นำแบบใด และบรรยายกาศองการมีสภาพอย่างไร

2.2 ควรมีการวิจัยให้ลกลงไปเพื่อศึกษาลักษณะของตัวแปรต้นว่า ลักษณะตัวแปรต้นอย่างไร จึงทำให้ผู้บริหารบางคนมีลักษณะผู้นำ ระบบ 1 ระบบ 2 ระบบ 3 ระบบ 4 เพื่อจะได้เป็นข้อมูลเกี่ยวกับคัดเลือกบุคคลผู้เข้ามาสู่ตำแหน่งให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

2.3 ควรมีการวิจัยเพื่อค้นหาองค์ประกอบเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ว่ามีองค์ประกอบทางสภาพแวดล้อมใดที่ทำให้ผู้บริหารบางคนต้องมีแบบผู้นำเป็น ระบบ 1 ระบบ 2 ระบบ 3 ระบบ 4