

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน บรรยากาศองค์การของโรงเรียน และความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการเรียนการสอน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการเรียนการสอน จำนวน 358 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ชุด ที่ถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและบรรยากาศองค์การของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการเรียนการสอน สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS คำนวณค่าสถิติต่างๆ ที่ใช้ในการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการเรียนการสอน รวมทั้งสิ้น 414 ฉบับ ได้รับคืนจำนวน 378 ฉบับ แบบสอบถามที่สมบูรณ์สามารถนำไปวิเคราะห์ทางสถิติได้มีจำนวน 358 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 86.47 ของแบบสอบถาม ทั้งหมดจากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1 เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า ทั้งผู้บริหารและครูส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงเหมือนกัน

1.2 อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 26 - 35 ปี เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 45 ปี และครูส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 26 - 35 ปี

1.3 ระยะเวลาในการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการทำงานอยู่ในระหว่าง 1 - 5 ปี เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า ทั้งผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการทำงานอยู่ในระหว่าง 1 - 5 ปี เหมือนกัน

1.4 วุฒิทางการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรี เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีวุฒิทางการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท และครูส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สรุปผลได้ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนทั้ง 4 แบบ พบว่า โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับปฏิบัติสม่ำเสมอ ทุกแบบพฤติกรรม สามารถเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ พฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุน พฤติกรรมผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน และ พฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการ

เมื่อพิจารณาความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในรายละเอียดของแต่ละพฤติกรรม สามารถสรุปได้ดังนี้

2.1.1 พฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการ ในการพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการในระดับที่ปฏิบัติสม่ำเสมอ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ผู้บริหารมีพฤติกรรมกำหนดเวลาในการส่งงานและติดตามงาน

ส่วนในกลุ่มครูให้ข้อมูลว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการในระดับที่ปฏิบัติสม่ำเสมอ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ผู้บริหารมีพฤติกรรมการใช้คำสุภาพในการมอบหมายงาน

2.1.2 พฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุน ในการพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนในระดับที่ปฏิบัติทุกครั้ง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ผู้บริหารมีพฤติกรรมการให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน

ส่วนในกลุ่มครูให้ข้อมูลว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนในระดับที่ปฏิบัติเป็นบางครั้ง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ผู้บริหารมีพฤติกรรมเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาปรึกษางานได้ตลอดเวลา

2.1.3 พฤติกรรมผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม ในการพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมในระดับที่ปฏิบัติสม่ำเสมอ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ผู้บริหารมีพฤติกรรมเปิดโอกาสให้เป็นคณะกรรมการในการร่วมกันตัดสินใจ

ส่วนในกลุ่มครูให้ข้อมูลว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมในระดับที่ปฏิบัติเป็นบางครั้ง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ผู้บริหารมีพฤติกรรมเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการจัดทำโครงการใหม่ๆ มาเสนอ

2.1.4 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน ในการพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน ในระดับที่ปฏิบัติสม่ำเสมอ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ผู้บริหารมีพฤติกรรมทำให้ความสนใจพิเศษกับสิ่งที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน

ส่วนในกลุ่มครูให้ข้อมูลว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน ในระดับที่ปฏิบัติสม่ำเสมอ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ผู้บริหารมีพฤติกรรมทำให้ความสนใจพิเศษกับสิ่งที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน

2.2 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 4 แบบ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเป็นรายข้อ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 70 ข้อ จากทั้งหมด 81 ข้อ

2.3 เมื่อพิจารณาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 4 แบบ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการเรียนการสอนเป็นรายโรงเรียนพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่พบมากที่สุดคือ พฤติกรรมผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม จำนวน 14 โรงเรียน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สรุปผลได้ดังนี้

3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า องค์ประกอบบรรยากาศองค์การมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับพฤติกรรมที่ปรากฏบ่อยครั้ง โดยมีองค์ประกอบบรรยากาศองค์การ มิติเป็นแบบอย่าง สูงที่สุด

ส่วนในกลุ่มครูให้ข้อมูลว่า องค์ประกอบบรรยากาศองค์การมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับพฤติกรรมที่ปรากฏบ่อยครั้ง โดยมีองค์ประกอบบรรยากาศองค์การ มิติขวัญ สูงที่สุด

เมื่อพิจารณาความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในรายละเอียดของแต่ละพฤติกรรมสามารถสรุปได้ดังนี้

3.1.1 มิติขาดความสามัคคี ในการพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า พฤติกรรมของครูในมิติขาดความสามัคคีอยู่ในระดับพฤติกรรมที่แทบจะไม่ปรากฏ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ครูมีพฤติกรรมสังสรรค์กันเฉพาะในกลุ่มของตนเท่านั้น

ส่วนในกลุ่มครูให้ข้อมูลว่า พฤติกรรมของครูในมิติขาดความสามัคคีอยู่ในระดับพฤติกรรมที่ปรากฏนานๆ ครั้ง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ครูมีพฤติกรรมสังสรรค์กันเฉพาะในกลุ่มของตนเท่านั้น

3.1.2 มิติอุปสรรค ในการพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า พฤติกรรมของครูในมิติอุปสรรคอยู่ในระดับพฤติกรรมที่ปรากฏนานๆ ครั้ง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ครูมีเวลาเพียงพอในการเตรียมและจัดทำรายงานต่างๆ

ส่วนในกลุ่มครูให้ข้อมูลว่า พฤติกรรมของครูในมิติอุปสรรคอยู่ในระดับพฤติกรรมที่ปรากฏบ่อยครั้ง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ครูมีพฤติกรรมการเป็นกรรมการในกิจกรรมต่างๆ มาก

3.1.3 มิติขวัญ ในการพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า พฤติกรรมของครูในมิติขวัญอยู่ในระดับพฤติกรรมที่ปรากฏบ่อยครั้ง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ครูมีพฤติกรรมการทำงานด้วยความเต็มใจและวิริยะอุสาหะ

ส่วนในกลุ่มครูให้ข้อมูลว่า พฤติกรรมของครูในมิติขวัญอยู่ในระดับพฤติกรรมที่ปรากฏบ่อยครั้ง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ครูมีพฤติกรรมการมีความรัก ความผูกพันและแสดงน้ำใจที่จะทำงานเพื่อโรงเรียน

3.1.4 มิติมิตรสัมพันธ์ ในการพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า พฤติกรรมของครูในมิติมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับพฤติกรรมที่ปรากฏบ่อยครั้ง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ครูมีพฤติกรรมสนุกสนานรื่นเริงเมื่อพบปะกันในโรงเรียน

ส่วนในกลุ่มครูให้ข้อมูลว่า พฤติกรรมของครูในมิติมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับพฤติกรรมที่ปรากฏบ่อยครั้ง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ครูมีพฤติกรรมการมีเพื่อนสนิทที่อยู่ในโรงเรียนเดียวกัน

3.1.5 มิติห่างเหิน ในการพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า พฤติกรรมของผู้บริหารในมิติห่างเหินอยู่ในระดับพฤติกรรมที่ปรากฏบ่อยครั้ง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ พฤติกรรมที่โรงเรียนพร้อมที่จะให้บริการด้านการพิมพ์ การติดต่อ ตามความต้องการของครู

ส่วนในกลุ่มครูให้ข้อมูลว่า พฤติกรรมของผู้บริหารในมิติห่างเหินอยู่ในระดับพฤติกรรมที่ปรากฏบ่อยครั้ง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ พฤติกรรมครูในโรงเรียนได้รับทราบผลหลังจากได้รับการตรวจและการนิเทศแล้ว

3.1.6 มิติมุ่งผลงาน ในการพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า พฤติกรรมของผู้บริหารในมิติมุ่งผลงานอยู่ในระดับพฤติกรรมที่ปรากฏบ่อยครั้ง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ พฤติกรรมการเน้นย้ำให้ครูปฏิบัติงานให้เต็มความสามารถ

ส่วนในกลุ่มครูให้ข้อมูลว่า พฤติกรรมของผู้บริหารในมิติมุ่งผลงานอยู่ในระดับพฤติกรรมที่ปรากฏบ่อยครั้ง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ พฤติกรรมการเน้นย้ำให้ครูปฏิบัติงานให้เต็มความสามารถ

3.1.7 มิติเป็นแบบอย่าง ในการพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า พฤติกรรมของผู้บริหารในมิติเป็นแบบอย่างอยู่ในระดับพฤติกรรมที่ปรากฏบ่อยครั้ง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ พฤติกรรมการเตรียมตัวอย่างดีก่อนพบในที่ประชุม

ส่วนในกลุ่มครูให้ข้อมูลว่า พฤติกรรมของผู้บริหารในมิติเป็นแบบอย่างอยู่ในระดับพฤติกรรมที่ปรากฏบ่อยครั้ง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ พฤติกรรมการเตรียมตัวอย่างดีก่อนพบในที่ประชุม

3.1.8 มิติกรุณาปราณี ในการพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารให้ข้อมูลว่า พฤติกรรมของผู้บริหารในมิติกรุณาปราณีอยู่ในระดับพฤติกรรมที่ปรากฏบ่อยครั้ง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ พฤติกรรมการไถ่เกลี่ยประนีประนอมเมื่อครูขัดแย้งกัน

ส่วนในกลุ่มครูให้ข้อมูลว่า พฤติกรรมของผู้บริหารในมิติกรุณาปราณีอยู่ในระดับพฤติกรรมที่ปรากฏบ่อยครั้ง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ พฤติกรรมการแสดงความมีน้ำใจต่อครู

3.2 ผลการเปรียบเทียบองค์ประกอบบรรยากาศองค์การทั้ง 8 มิติ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 43 ข้อ จากทั้งหมด 64 ข้อ

3.3 เมื่อพิจารณาบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการเรียนการสอนเป็นรายโรงเรียน พบว่า เป็นบรรยากาศองค์การแบบปิด มากที่สุด จำนวน 12 โรงเรียน

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สรุปผลได้ดังนี้

4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับองค์ประกอบบรรยากาศองค์การในภาพรวมมีดังนี้

4.1.1 พฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการมีความสัมพันธ์ในทางลบกับมิติขาดความสามัคคี แต่มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับมิติอุปสรรค มิติขวัญ มิติมิตรสัมพันธ์ มิติห่างเหิน มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.1.2 พฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนมีความสัมพันธ์ในทางลบกับมิติขาดความสามัคคี แต่มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับมิติขวัญ มิติมิตรสัมพันธ์ มิติห่างเหิน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.1.3 พฤติกรรมแบบให้มีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ในทางลบกับมิติขาดความสามัคคี แต่มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับมิติขวัญ มิติมิตรสัมพันธ์ มิติห่างเหิน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.1.4 พฤติกรรมแบบมุ่งความสำเร็จของงานมีความสัมพันธ์ในทางลบกับมิติขาดความสามัคคี แต่มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับมิติขวัญ มิติมิตรสัมพันธ์ มิติห่างเหิน มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.2 แบบบรรยากาศองค์การของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการเรียนการสอน เมื่อพิจารณาโดยจำแนกตามแบบพฤติกรรมผู้นำ สรุปได้ดังนี้

4.2.1 แบบพฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการของผู้บริหารโรงเรียน ทำให้เกิดบรรยากาศองค์การแบบปิดมากที่สุด รองลงมาทำให้เกิดบรรยากาศองค์การแบบควบคุมและแบบรวบอำนาจ

4.2.2 แบบพฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนของผู้บริหารโรงเรียน ทำให้เกิดบรรยากาศองค์การแบบเปิดมากที่สุด รองลงมาทำให้เกิดบรรยากาศองค์การแบบอิสระและแบบสนิทสนม

4.2.3 แบบพฤติกรรมผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน ทำให้เกิดบรรยากาศองค์การแบบควบคุมมากที่สุด รองลงมาทำให้เกิดบรรยากาศองค์การแบบเปิด

4.2.4 แบบพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานของผู้บริหารโรงเรียน ทำให้เกิดบรรยากาศองค์การแบบปิดมากที่สุด รองลงมาทำให้เกิดบรรยากาศองค์การแบบควบคุมและแบบรวบอำนาจ

4.3 แบบบรรยากาศองค์การของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการเรียนการสอน เมื่อพิจารณาโดยจำแนกตามพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สรุปได้ดังนี้

4.3.1 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานของผู้บริหารโรงเรียน ทำให้เกิดบรรยากาศองค์การแบบปิดมากกว่าแบบเปิด

4.3.2 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ทำให้เกิดบรรยากาศองค์การแบบเปิดมากกว่าแบบปิด

4.4 เมื่อทดสอบสมมุติฐานของการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งตั้งไว้ว่า " พฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการเรียนการสอน" ผลปรากฏว่า "พฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการเรียนการสอน" ซึ่งตอบรับกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการเรียนการสอน อภิปรายผลได้ดังนี้

1. จากข้อมูลการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการเรียนการสอน พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่พบมากที่สุด คือ พฤติกรรมผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม จำนวน 14 โรงเรียน รองลงมาคือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน จำนวน 10 โรงเรียน พฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการ จำนวน 9 โรงเรียน และพฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุน จำนวน 8 โรงเรียน จากผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการเรียนการสอนเป็นลักษณะของการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บริหารมีการปรึกษาหารือและนำข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปใช้ อีกทั้งมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เรียกได้ว่าเป็นระบบของผู้นำแบบประชาธิปไตย คือ ให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ ทำให้เกิดการยอมรับและเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน จากผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Lippitt and White (อ้างถึงใน โสภากูชพิบูลย์ และ อรทัย ชื่นมณูชัย, 2515) และผลงานวิจัยของ Shaw (1955) พบว่าสมาชิกส่วนใหญ่ชอบหัวหน้าแบบประชาธิปไตยมากที่สุด นอกจากนี้มีงานวิจัยของ โกศล มีคุณ (2518) ได้ทดลองเพื่อศึกษาอิทธิพลของหัวหน้าแบบประชาธิปไตยและแบบอิตตาธิปไตยที่มีต่อขวัญ กำลังใจในการทำงานของลูกน้อง ผลปรากฏว่าสมาชิกในกลุ่มผู้นำแบบประชาธิปไตยมีขวัญและกำลังใจสูงกว่าสมาชิกในกลุ่มที่มีผู้นำแบบอิตตาธิปไตย

ถึงแม้ว่าพฤติกรรมผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมจะสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ก็ไม่ได้หมายความว่าจะทำให้งานประสบความสำเร็จได้ เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีลักษณะต่างๆ ไม่เหมือนกัน และจากข้อมูลการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนและพฤติกรรมผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมซึ่งมีลักษณะเป็นพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์นั้น ในความคิดเห็นของผู้บริหารและครูมีความแตกต่างกัน ซึ่งผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับที่ปฏิบัติสม่ำเสมอ ส่วนในความคิดเห็นของครูเห็นว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับที่ปฏิบัติเป็นบางครั้ง จากผลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบมุ่งความสัมพันธ์อาจจะยังไม่สร้างความพึงพอใจให้กับครูเท่าที่ควร ในขณะที่ผู้บริหารคิดว่าได้ปฏิบัติพฤติกรรมนั้นอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งในการแสดงพฤติกรรมผู้นำที่ไม่ต่อเนื่องอาจแสดงถึงความไม่จริงใจของผู้บริหาร ทำให้ครูเกิดความไม่แน่ใจในพฤติกรรมดังกล่าวและมีความเข้าใจในพฤติกรรมที่แตกต่างกัน และอาจทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ไม่ชัดเจนหรือแบ่งพรรคแบ่งพวก เกิดความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน

เรียกได้ว่าเป็นบรรยากาศที่ค่อนข้างปิด ซึ่ง House กล่าวว่า สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมจะเข้ามาปรับเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมและทัศนคติกับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา จากการวิเคราะห์ House ได้เสนอแนะว่า พฤติกรรมผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในสถานการณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีงานที่ค่อนข้างคลุมเครือและตัวเขามีความร่วมรู้สึกกับงาน ทั้งนี้เพราะการให้มีส่วนร่วมจะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความชัดเจนในแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมที่จะใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายแน่นอนขึ้นเป็นวิธีการสอนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียนรู้งานว่าต้องทำอะไรก่อนหลัง ได้ร่วมคิดร่วมทำให้เกิดการพัฒนาความเป็นผู้นำเพิ่มขึ้น พฤติกรรมผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมยังให้ผลทางบวกเพิ่มขึ้น ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนที่ชอบความอิสระและมีความต้องการมีอำนาจในการควบคุมสูง เพราะการให้มีส่วนร่วมจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทนี้เกิดความพึงพอใจที่ตนมีส่วนเกี่ยวข้องในการใช้อำนาจตัดสินใจและร่วมในการจัดระเบียบโครงสร้างงานต่างๆ ขององค์กรอีกด้วย (House and Mitchell, 1974)

ดังนั้นในการที่จะบริหารงานให้ได้ประสิทธิผล ผู้บริหารอาจใช้พฤติกรรมผู้นำแบบหนึ่งแบบใดหรือหลายแบบกับผู้ใต้บังคับบัญชาและในสถานการณ์ต่างๆ ก็ได้ ซึ่งผู้บริหารจะต้องปรับแบบพฤติกรรมผู้นำของตนให้เข้ากับสถานการณ์และความต้องการด้านแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสมและมีความต่อเนื่องในการปฏิบัติเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนและสร้างความมั่นใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งการปฏิบัติดังกล่าวจะทำให้เกิดประสิทธิผลของงานในองค์กรได้เป็นอย่างดี

2. จากข้อมูลการศึกษาบรรยากาศขององค์กรของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการเรียนการสอน พบว่า เป็นบรรยากาศองค์กรแบบปิดมากที่สุด จำนวน 12 โรงเรียน รองลงมาเป็นแบบควบคุม จำนวน 10 โรงเรียน แบบเปิด จำนวน 7 โรงเรียน แบบสนิทสนม แบบอิสระ และแบบรวบอำนาจ จำนวนเท่ากัน คือ 4 โรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชำรงค์ศักดิ์ เจริญสุข (2526) ได้ทำการวิจัยเรื่องบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษา 6 พบว่า บรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาเขต 6 จำนวน 56 โรงเรียน เป็นบรรยากาศแบบปิด จำนวน 18 โรงเรียน แบบรวบอำนาจ จำนวน 11 โรงเรียน แบบเปิด จำนวน 10 โรงเรียน แบบอิสระและแบบควบคุม จำนวนเท่ากัน คือ 7 โรงเรียน และแบบสนิทสนม จำนวน 3 โรงเรียน และนอกจากนี้ ปรีดา ทুমเที่ยง (2521) ได้พบผลการวิจัยว่า โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดขอนแก่น โดยส่วนรวมมีบรรยากาศองค์กรเป็นแบบปิดหรือค่อนข้างปิดมากกว่าแบบเปิดหรือค่อนข้างเปิด ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุมาลา เดชานุรักษ์นุกูล ซึ่งทำการศึกษาวิจัยบรรยากาศองค์กรโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุโขทัย ส่วนใหญ่มีแนวโน้มเป็นบรรยากาศแบบปิดหรือค่อนข้างปิดมากกว่าแบบเปิดหรือค่อนข้างเปิดเช่นเดียวกัน

และจากการศึกษาองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ พบว่า มิติขาดความสามัคคีและมิติอุปสรรคซึ่งเป็นมิติด้านพฤติกรรมของครู ในความคิดเห็นของผู้บริหารและครูมีความแตกต่างกัน ซึ่งในมิติขาดความสามัคคีนั้น ผู้บริหารเห็นว่าพฤติกรรมครูอยู่ในระดับที่แทบจะไม่ปรากฏชี้ให้เห็นว่าคณะครูมีความสามัคคีกัน แต่ในความคิดเห็นของครูอยู่ในระดับที่ปรากฏขึ้นบ้างในบางครั้ง แสดงว่าในคณะครูอาจมีปัญหากันโดยที่ผู้บริหารไม่ทราบ ในทำนองเดียวกันของมิติอุปสรรค ซึ่งความคิดเห็นของผู้บริหารคิดว่าเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นนานๆ ครั้ง แต่ครูกลับให้ความคิดเห็นว่าเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งซึ่งก่อให้เกิดความไม่สะดวกในการทำงาน จากความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีความแตกต่างกันของทั้ง 2 มิติ ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารอาจจะยังให้ความสนใจเกี่ยวกับครูน้อยกว่าที่ควรจะเป็นจึงมองว่าครูมีความพึงพอใจในงานที่มอบหมายและสิ่งที่เป็นอยู่ ครูมีความรักใคร่กันเป็นอย่างดี ซึ่งในความเป็นจริงอาจมีปัญหาก่อขึ้นทั้งในเรื่องของงานและเรื่องส่วนตัว ดังนั้นจากเหตุการณ์ดังกล่าวมักจะทำให้เกิดบรรยากาศเป็นลักษณะแบบปิด โดยที่ผู้บริหารอาจจะไม่ได้รับรู้เกี่ยวกับสาเหตุของการเกิดบรรยากาศนั้นจึงไม่มีการปรับหรือสร้างบรรยากาศใหม่ๆ ให้ดีขึ้น ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การต่อไปได้

บรรยากาศองค์การแบบปิดมักเป็นบรรยากาศองค์การที่ไม่พึงประสงค์ที่จะให้เกิดขึ้นในทุกองค์การ ซึ่งอาจเนื่องมาจากเป็นบรรยากาศแบบที่ผู้บริหารมีการบริหารงานที่ไม่คำนึงถึงความต้องการและความพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา บริหารงาน โดยใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ขาดความจริงใจในการที่จะสนใจโยดี หรือให้ความช่วยเหลือเกื้อกูล อีกทั้งละเลยต่อสวัสดิการและขาดมิตรสัมพันธ์ระหว่างกันในองค์การ ขาดความริเริ่มสร้างสรรค์ การผูกกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารไม่ตรงกัน ทำให้คณะครูขาดความกระตือรือร้นและขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด ซึ่งในงานวิจัยของ สุทธิพงษ์ ยงค์มด (2543) เรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการเรียนการสอน พบว่า ในปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการเรียนการสอน ได้ต้องเกิดจากการที่มีลักษณะร่วมมือทำงานเป็นทีมสัมพันธ์ระหว่างคณะครูชาวไทยและชาวต่างประเทศ ต้องสร้างความผูกพันต่อองค์การให้เกิดขึ้นและทำให้เกิดการปฏิบัติงานในระยะยาว ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการเรียนการสอนควรที่จะสร้างบรรยากาศภายในองค์การให้เป็นลักษณะแบบเปิดหรือค่อนข้างเปิด เพื่อให้ทุกคนในองค์การมีขวัญและกำลังใจ มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ร่วมมือกันทำงานอยู่ในระดับสูง มีความจริงใจต่อกัน มีอิสระ โดยเปิดโอกาสให้สามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพได้อย่างเต็มที่ จึงจะทำให้ห้ององค์การเกิดประสิทธิผลมากที่สุด ซึ่งในการที่จะสร้างบรรยากาศดังกล่าวผู้บริหารต้องให้ความสนใจเกี่ยวกับความรู้สึกและความต้องการของคณะครูให้มากขึ้น เพื่อที่จะได้รับทราบข้อมูลที่แท้จริงของครูแล้วนำมาปรับสร้างบรรยากาศให้เป็นไปตามที่ผู้ต้องการต่อไป

3. จากข้อมูลการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการเรียนการสอน พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการเรียนการสอน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า "พฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการเรียนการสอน" ผลการวิจัยในครั้งนี้ ตรงกับแนวคิดของ Gibson (1973) ที่ว่า "แบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแรงผลักดันในการสร้างบรรยากาศองค์การ และมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลงานและขวัญกำลังใจของผู้ได้บังคับบัญชา ผู้นำที่มีแบบพฤติกรรมแตกต่างกันไปจะมีผลทำให้บรรยากาศองค์การของผู้ได้บังคับบัญชาแตกต่างกันไปตามสภาพของพฤติกรรมของผู้นำและมีผลต่อผลงานด้วย" ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิรัช วิเศษสุวรรณ, 2521 (อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2526) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในงานของครู โรงเรียนราษฎร์ ในกรุงเทพมหานคร" พบว่า ผู้นำที่มุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ จะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจของครูมากกว่าผู้นำที่มุ่งงานเพียงอย่างเดียว เช่นเดียวกับ วิญญู มณีจันทร์, 2520 (อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2526) ที่พบว่า ครูใหญ่ที่มีลักษณะผู้นำในการมุ่งสัมพันธ์จะสร้างความพึงพอใจให้กับครูมากกว่าครูใหญ่ที่มุ่งงานเพียงอย่างเดียว และนอกจากนี้ ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2519) ก็มีความเห็นว่า พฤติกรรมของผู้นำซึ่งจะมีอิทธิพลโดยตรงต่อบรรยากาศภายในกลุ่ม ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาด้วย

นอกจากนี้ ในงานวิจัยของ สุทธิพงษ์ ยงค์มด (2543) เรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการเรียนการสอน พบว่า ในปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้นำที่จะส่งผลให้เกิดบรรยากาศองค์การที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การอีกทอดหนึ่งด้วย คือ การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารในการอุทิศตนและทำงานอย่างจริงจัง มีความสามารถในการกระตุ้น ผลักดันให้เกิดการพัฒนา พร้อมทั้งต้องสามารถเข้าใจปัญหาของผู้ได้บังคับบัญชาและช่วยเหลือได้ Blake and Mouton (1964) เน้นว่า การดำเนินการเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดนั้นจะต้องเป็นการผสมผสานกันระหว่างความสนใจต่อผลงานเท่าๆ กับการสนใจต่อบุคคล ผู้บริหารจึงต้องมุ่งเน้นทั้งผลงานและบุคลากรให้เกิดการบรรลุความสำเร็จของงาน โดยบุคลากรมีขวัญในการทำงาน มีความสุข มีความสามัคคีในหมู่คณะ มีความผูกพันกับองค์การช่วยเหลือกันและกัน ขอมรับนับถือกัน ทำงานให้องค์การก้าวหน้า ผู้บริหารต้องมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความสนใจในการพัฒนาด้านการศึกษาและเป็นแบบอย่างที่ดี เน้นการทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ Gibson and Donnelly (1973) พบว่าบรรยากาศแบบปรึกษาหารือจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล บุคคลสำคัญที่สุดที่จะทำให้บรรยากาศองค์การดีขึ้นมากคือ ผู้นำที่มีลักษณะเน้นการประสานคนและงานในระดับสูง เพราะพฤติกรรมผู้นำมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อค้นหาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งถือว่าเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และในแต่ละแบบพฤติกรรมนั้นอาจมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาและส่งผลให้เกิดบรรยากาศองค์การได้ จึงเป็นการสมควรที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คือ สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สถาบันพัฒนาผู้บริหาร และผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการเรียนการสอน จะได้นำผลการวิจัยไปดำเนินการให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1.1 สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ควรจะได้นำผลการวิจัยที่ค้นพบไปเป็นส่วนหนึ่งของการอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียน ให้ตระหนักถึงความสำคัญในพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ และสร้างบรรยากาศองค์การของโรงเรียนให้เหมาะสมตามเจตนารมณ์ของ สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

1.2 สถาบันพัฒนาผู้บริหาร ควรจะได้นำผลการวิจัยที่ค้นพบไปเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาจัดหลักสูตรอบรมพัฒนาผู้บริหารให้มีพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ และเหมาะสมกับในแต่ละองค์การ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานและสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาผู้บริหารของสถาบันต่อไป

1.3 ในการที่จะบริหารงานให้เกิดประสิทธิผล ผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการเรียนการสอน ควรจะได้นำผลการวิจัยนี้ไปใช้ในการปรับปรุงพฤติกรรมผู้นำในการบริหารงาน และสร้างบรรยากาศองค์การของ โรงเรียนของตนให้ดียิ่งขึ้น

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการเรียนการสอน

2.2 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของ โรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการเรียนการสอน