

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นและโรงเรียนทั่วไป เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิผลโรงเรียนดีเด่นและโรงเรียนทั่วไป และศึกษาอิทธิพลพฤติกรรมการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียนดีเด่นและโรงเรียนทั่วไป กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ โรงเรียนดีเด่น จำนวน 252 โรงเรียน และโรงเรียนทั่วไป 390 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเป็นแบบสอบถาม ซึ่งผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน และผ่านการทดลองใช้เพื่อหาความเชื่อมั่น (reliability) โดยได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นแบบแอลฟา (alpha – coefficient) ในแต่ละฉบับดังนี้ แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้ค่าความเชื่อมั่น .88 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ได้ค่าความเชื่อมั่น .77 การตัดสินใจแบบออกคำสั่ง ได้ค่าความเชื่อมั่น .86 การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ ได้ค่าความเชื่อมั่น .88 การตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน ได้ค่าความเชื่อมั่น .78 แรงจูงใจแบบไฟ้สัณฤทธิ์ ได้ค่าความเชื่อมั่น .70 แรงจูงใจแบบไฟ้สัณพันธ์ ได้ค่าความเชื่อมั่น .71 แรงจูงใจแบบไฟ้อำนาจ ได้ค่าความเชื่อมั่น .73 การสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง ได้ค่าความเชื่อมั่น .81 การสื่อสารแบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน ได้ค่าความเชื่อมั่น .85 การสื่อสารแบบแนวนอน ได้ค่าความเชื่อมั่น .74 และประสิทธิผลโรงเรียน ได้ค่าความเชื่อมั่น .93 เก็บรวบรวมข้อมูลได้ทั้งสิ้น จำนวน 642 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 99 หลังจากนั้นนำมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t – test) การทดสอบความสัมพันธ์โดยวิธีการของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล โดยวิธีการวิเคราะห์ เส้นทาง (path analysis) ทดสอบความสอดคล้องแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยวิธีการของ นงลักษณ์ วิรัชชัย ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์ และสมชาติ สว่างเนตร (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542; ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์ และสมชาติ สว่างเนตร, 2535)

สรุปผลการวิจัย

1. พฤติกรรมการบริหาร

1.1 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น ปรากฏผล ดังนี้

1.1.1 ด้านแรงจูงใจ พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารแบบไฟ้สัมฤทธิ์ และแบบไฟ้สัมพันธ์ อยู่ในระดับมาก ส่วนแบบไฟ้อำนาจ อยู่ในระดับปานกลาง

1.1.2 ด้านภาวะผู้นำ พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารแบบเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ส่วนแบบแลกเปลี่ยน อยู่ในระดับปานกลาง

1.1.3 ด้านการตัดสินใจ พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารแบบเห็นพ้องต้องกัน อยู่ในระดับมาก ส่วนแบบออกคำสั่งและการปรึกษาหารือ อยู่ในระดับปานกลาง

1.1.4 ด้านการสื่อสาร พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารแบบเบื้องล่างสู่เบื้องบนและแบบแนวนอน อยู่ในระดับมาก ส่วนแบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน อยู่ในระดับปานกลาง

1.2 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนทั่วไป ปราชญ์ผล ดังนี้

1.2.1 ด้านแรงจูงใจ พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารแบบไฟ้สัมพันธ์และแบบไฟ้อำนาจ อยู่ในระดับมาก ส่วนแบบไฟ้สัมฤทธิ์ อยู่ในระดับปานกลาง

1.2.2 ด้านภาวะผู้นำ พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารแบบเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ส่วนแบบแลกเปลี่ยน อยู่ในระดับปานกลาง

1.2.3 ด้านการตัดสินใจ พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารแบบปรึกษาหารือและแบบเห็นพ้องต้องกัน อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านออกคำสั่ง อยู่ในระดับปานกลาง

1.2.4 ด้านการสื่อสาร พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารแบบแนวนอนอยู่ในระดับมาก ส่วนแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่างและแบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน อยู่ในระดับปานกลาง

2. การเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหาร

2.1 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นและโรงเรียนทั่วไป ด้านแรงจูงใจ พบว่า แรงจูงใจทุกแบบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพบว่า ค่าเฉลี่ยแบบไฟ้สัมฤทธิ์และแบบไฟ้สัมพันธ์ ของผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นสูงกว่าโรงเรียนทั่วไป ส่วนแบบไฟ้อำนาจ ผู้บริหารโรงเรียนทั่วไปสูงกว่าโรงเรียนดีเด่น

2.2 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นและโรงเรียนทั่วไป ด้านภาวะผู้นำ พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพบว่า ค่าเฉลี่ยแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นสูงกว่าโรงเรียนทั่วไป ส่วนแบบแลกเปลี่ยน ไม่แตกต่างกัน

2.3 พฤติกรรมการบริหารการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นและโรงเรียนทั่วไป พบว่า ทุกแบบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพบว่า ค่าเฉลี่ยแบบออกคำสั่งและแบบปรึกษาหารือของผู้บริหารโรงเรียนทั่วไปสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น ส่วนแบบเห็นพ้องต้องกันค่าเฉลี่ยของผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนทั่วไป

2.4 พฤติกรรมการบริหารการสื่อสารของผู้บริหาร โรงเรียนดีเด่นและโรงเรียนทั่วไป พบว่า แบบเบืองบนสู่เบืองล่างแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพบว่า ค่าเฉลี่ยแบบเบืองบนสู่เบืองล่างของโรงเรียนทั่วไปสูงกว่าโรงเรียนดีเด่น สำหรับแบบเบืองล่างสู่เบืองบนและแบบแนวนอน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพบว่า ค่าเฉลี่ยแบบเบืองล่างสู่เบืองบนและแบบแนวนอนของผู้บริหาร โรงเรียนดีเด่นสูงกว่าโรงเรียนทั่วไป

3. ระดับประสิทธิผลโรงเรียน

ประสิทธิผลโรงเรียนดีเด่นและโรงเรียนทั่วไป ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การพัฒนาทัศนคตินักเรียนทางบวก การปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน มีประสิทธิผลโรงเรียนอยู่ในระดับมาก

4. การเปรียบเทียบระดับประสิทธิผลโรงเรียน

ประสิทธิผลโรงเรียนดีเด่นและโรงเรียนทั่วไป โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพบว่า ค่าเฉลี่ยประสิทธิผลโรงเรียนดีเด่นสูงกว่าในโรงเรียนทั่วไปทุกด้าน

5. พฤติกรรมการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียน

5.1 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนดีเด่นที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียน จำแนกได้ดังนี้

5.1.1 พฤติกรรมการบริหารที่มีอิทธิพลทางบวก ได้แก่ แรงจูงใจแบบไฟ้สัมฤทธิ์ การสื่อสารแบบเบืองล่างสู่เบืองบน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และการตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ

5.1.2 พฤติกรรมการบริหารที่มีอิทธิพลทั้งทางลบ ได้แก่ แรงจูงใจแบบไฟ้อำนาจ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน การตัดสินใจแบบออกคำสั่ง การสื่อสารแบบเบืองบนสู่เบืองล่าง และการสื่อสารแบบแนวนอน

5.2 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนทั่วไปที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียน จำแนกได้ดังนี้

5.2.1 พฤติกรรมการบริหารที่มีอิทธิพลทางบวก ได้แก่ แรงจูงใจแบบไฟ้สัมฤทธิ์ แรงจูงใจแบบไฟ้อำนาจ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ การตัดสินใจแบบออกคำสั่ง และการสื่อสารแบบแนวนอน

5.2.2 พฤติกรรมการบริหารที่มีอิทธิพลทางลบ ได้แก่ แรงจูงใจแบบไฟ้สัมฤทธิ์ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน การสื่อสารแบบเบืองบนสู่เบืองล่าง และการสื่อสารแบบเบืองล่างสู่เบืองบน

5.3 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โดยภาพรวมทั้งโรงเรียนดีเด่นและโรงเรียนทั่วไป ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียน จำแนกได้ดังนี้

5.3.1 พฤติกรรมการบริหารที่มีอิทธิพลทางบวก ได้แก่ แรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจแบบใฝ่สัมพันธ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน และการสื่อสารแบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน

5.3.2 พฤติกรรมการบริหารที่มีอิทธิพลทางลบ ได้แก่ แรงจูงใจแบบใฝ่อำนาจ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน การตัดสินใจแบบออกคำสั่ง การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ และการสื่อสารแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง

การอภิปรายผล

1. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน

1.1 ด้านแรงจูงใจ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นและโรงเรียนทั่วไปมีพฤติกรรมการบริหารแบบใฝ่สัมพัทธ์อยู่ในระดับมาก อยู่ในลำดับสูงที่สุด ส่วนแบบใฝ่สัมฤทธิ์ และแบบใฝ่อำนาจ ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น มีระดับพฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับมากและปานกลาง ตามลำดับ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนทั่วไป มีระดับพฤติกรรมการบริหารด้านแรงจูงใจแบบใฝ่อำนาจ อยู่ในระดับมาก แบบใฝ่สัมฤทธิ์ อยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประสิทธิ์ สาระสันต์ (2542) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยพบว่า กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นและกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่น มีพฤติกรรมการบริหารด้านแรงจูงใจแบบใฝ่สัมพัทธ์อยู่ในระดับสูง ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนทั้งสองกลุ่มส่วนมากจะใช้พฤติกรรมการบริหารที่มีลักษณะมุ่งรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นพื้นฐานสำคัญ

1.2 ด้านภาวะผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นและโรงเรียนทั่วไปมีพฤติกรรมการบริหารแบบเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ส่วนแบบแลกเปลี่ยนมีพฤติกรรมอยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การสำนักงานศึกษานิเทศก์ โดยพบว่า ศึกษานิเทศก์จังหวัดมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เกี่ยวกับประเด็นนี้ คุณวุฒิ คนฉลาด (2540) กล่าวว่า ผู้บริหารยุคใหม่จะเป็นผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์ให้แก่องค์กร และจะใช้พฤติกรรมการบริหารแบบเปลี่ยนแปลงกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรและร่วมปฏิบัติงานให้องค์การประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ จากเหตุผลดังกล่าว ผลการวิจัยจึงพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนทั้งสองกลุ่มส่วนมากใช้พฤติกรรมการบริหารแบบเปลี่ยนแปลงมากกว่าแบบแลกเปลี่ยน

1.3 ด้านการตัดสินใจ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นมีพฤติกรรมการบริหารแบบเห็นพ้องต้องกันอยู่ในระดับมาก ส่วนแบบออกคำสั่งและแบบปรึกษาหารือ มีพฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง เกี่ยวกับเรื่องนี้ คอค และเฟรนช์ (Coch & French, n.d. citing Hoy & Miskel, 1991) อธิบายว่า การตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน เป็นการตัดสินใจตามมติที่ประชุม ซึ่งเป็นความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่หรือเกือบทุกคนที่เข้าร่วมประชุม การตัดสินใจที่เกิดจากมติที่ประชุมจะทำให้คนทำงานด้วยความมุ่งมั่นและมีความพึงพอใจในงานสูง ดังนั้นการบริหารโรงเรียนให้ได้รับการคัดเลือกเป็นโรงเรียนดีเด่น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องใช้ทักษะในการประชุมอย่างต่อเนื่องและอาศัยข้อสรุปจากการประชุมวางแนวทางให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง จากเหตุผลดังกล่าว จึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นมีความคิดเห็นว่า ได้ปฏิบัติงานโดยใช้พฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกันอยู่ในระดับมากกว่าการตัดสินใจแบบอื่น สำหรับผู้บริหารโรงเรียนทั่วไป พบว่า มีพฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจแบบปรึกษาหารืออยู่ในระดับมาก อยู่ในระดับสูงที่สุด ส่วนแบบเห็นพ้องต้องกันและแบบออกคำสั่ง มีระดับพฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับมากและปานกลางตามลำดับ เป็นลำดับรองลงมา ในประเด็นนี้ สจวร์ต-คอตซ์ และโรสกิน (Stuart-Kotze & Roskin, 1983) กล่าวว่า การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือเป็นการตัดสินใจที่ผู้บริหารแสวงหาข้อมูล ความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาแต่ขั้นสุดท้ายเป็นการตัดสินใจโดยผู้บริหารเอง ซึ่งการตัดสินใจในลักษณะดังกล่าวอาจจะทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่อาจจะไม่เห็นด้วย ซึ่งจะส่งผลให้ประสิทธิภาพองค์กร ไม่บรรลุเป้าหมายตั้งไว้ จากเหตุผลดังกล่าว จึงน่าจะเป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้โรงเรียนไม่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนดีเด่น

1.4 ด้านการสื่อสาร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นและโรงเรียนทั่วไป มีพฤติกรรมการบริหารด้านการสื่อสารแบบแนวนอนอยู่ในระดับมาก เป็นลำดับสูงสุด ส่วนการสื่อสารแบบเบื่องล่างสู่เบื่องบนและแบบเบื่องบนสู่เบื่องล่าง ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นมีพฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับมากและปานกลาง ตามลำดับ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนทั่วไปมีพฤติกรรมการบริหารด้านการสื่อสารแบบเบื่องบนสู่เบื่องล่างและแบบเบื่องล่างสู่เบื่องบน อยู่ในระดับปานกลาง เป็นลำดับรองลงมา วันชัย มีชาติ (2548) ตั้งข้อสังเกตไว้ว่า ผู้บริหารองค์การในยุคปัจจุบันนิยมใช้การสื่อสารแบบแนวนอนเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้เพราะว่า การสื่อสารแบบแนวนอนเป็นแนวทางลดช่องทางการสื่อสารที่เป็นทางการ (formal communication channel) ให้น้อยลง ซึ่งส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้สื่อสารและผู้รับข่าวสารมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันมากยิ่งขึ้น

2. ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นและโรงเรียนทั่วไป พบว่า ด้านแรงจูงใจ พฤติกรรมการบริหารทุกแบบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ที่ระดับ .01 ด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนแบบแลกเปลี่ยนไม่แตกต่างกัน ด้านการตัดสินใจทุกแบบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านการสื่อสารแบบเบื้องล่างสู่เบื้องบนและแบบแนวนอน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้บางส่วน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประสิทธิ์ สาระสันต์ (2542) ที่วิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารด้านแรงจูงใจและภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นและโรงเรียนทั่วไป แตกต่างกัน ทั้งนี้เพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นและโรงเรียนทั่วไป มีกลุ่มวัยอายุที่มุ่งมั่นในการทำงานในจำนวนที่แตกต่างกันมาก ซึ่งผลการสำรวจข้อมูลพื้นฐาน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นมีอายุในช่วงวัย 30 – 39 ปี จำนวนประมาณร้อยละ 18 ส่วนโรงเรียนทั่วไปมีประมาณร้อยละ 6 เมื่อคิดเป็นสัดส่วนมากกว่าถึง 3 เท่า สำหรับอายุช่วงวัย 40 – 49 ปี ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นมีจำนวนประมาณร้อยละ 52 สำหรับโรงเรียนทั่วไปมีจำนวนประมาณร้อยละ 44 ซึ่งมีปริมาณมากกว่าในโรงเรียนทั่วไปเช่นกัน จากข้อมูลพื้นฐานที่พบทำให้ผู้วิจัยเชื่อว่า คุณลักษณะดังกล่าวเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นและโรงเรียนทั่วไป มีพฤติกรรม การบริหารที่แตกต่างกัน เกี่ยวกับเรื่องนี้ ศรีเรือน แก้วกังวาล (2540) อธิบายว่า บุคคลในวัยอายุ 31 – 50 ปี มีลักษณะความคิดเป็นแบบบูรณาการ แก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ดี มีความสามารถในการบริหารจัดการ มีความมั่นใจในตนเองสูง มีการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมุ่งมั่นในการทำงานสูง นอกจากนี้ Jung, n.d. อ้างอิงจาก ศรีเรือน แก้วกังวาล, 2540) กล่าวว่า บุคคลที่มีอายุในช่วงวัย 31 – 50 ปี เป็นช่วงวัยกำลังทำงาน มีความกระฉับกระเฉง กระตือรือร้น มีความรับผิดชอบสูง มักทุ่มเทเวลา ความคิด พลังกาย ให้แก่งานอาชีพอยู่ในระดับสูง ส่วนบุคคลที่มีอายุช่วงวัย 51 – 60 ปีนั้น เป็นผู้ที่เริ่มจะเฉื่อยชา ไม่กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ไม่ค่อยคิดตามผลการปฏิบัติงาน

3. ระดับประสิทธิผลโรงเรียน พบว่า ทั้งโรงเรียนดีเด่นและโรงเรียนทั่วไป มีระดับประสิทธิผลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏว่า มีระดับประสิทธิผลอยู่ในระดับมากทุกด้าน เช่นกัน ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ กุหลาบ รัตนสังขธรรม (2536) ที่ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลขององค์การในมหาวิทยาลัยของรัฐ ซึ่งพบว่า โดยภาพรวม มหาวิทยาลัยของรัฐมีระดับประสิทธิผล อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประเสริฐ บัณญัติศักดิ์ (2540) ที่ศึกษาวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพองค์การของหน่วยศึกษานิเทศกรรมสามัญศึกษา ด้านความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย มีระดับประสิทธิผลอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ทั้งนี้สืบเนื่องมาจาก หลังจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีผลบังคับใช้ทำให้โรงเรียนทุกโรงเรียนต้องเข้าสู่ระบบประกันคุณภาพการศึกษา ตามหมวดที่ 6

มาตรา 47 ที่ระบุให้โรงเรียนจัดให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพให้ได้ ตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาและมาตรฐานชาติ ตามพันธกิจดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545) จึงกำหนดยุทธศาสตร์การประกันคุณภาพ การศึกษา เพื่อสนองเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยกำหนดให้ศึกษานิเทศก์ ตั้งกีดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ทำหน้าที่ติดตาม ตรวจสอบ ทบทวนระบบ คุณภาพ พร้อมให้ความช่วยเหลือปรับปรุงวางระบบการประกันคุณภาพภายในให้มีความเข้มแข็ง อย่างทั่วถึง จากยุทธศาสตร์ดังกล่าว จึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่ส่งผลให้ประสิทธิผลโรงเรียนดีเด่นและ โรงเรียนทั่วไปมีคุณภาพอยู่ในระดับมาก

4. ผลการเปรียบเทียบ ประสิทธิภาพโรงเรียนดีเด่นและ โรงเรียนทั่วไป พบว่า

โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในทุกด้านเช่นกัน โดยพบว่า ระดับประสิทธิผล โรงเรียนดีเด่นสูงกว่าระดับประสิทธิผลโรงเรียนทั่วไปทุกด้าน ผลการวิจัยที่พบ จึงเป็นการยืนยัน กรอบความคิดของ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่กำหนดให้มีโครงการ คัดเลือกโรงเรียนดีเด่นในระดับต่าง ๆ ว่าเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งที่จะกระตุ้นให้โรงเรียนปรับปรุง พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้สูงขึ้น จึงน่าจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ถ้าสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาในยุคปัจจุบันทุกเขต สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือหน่วยงานอื่น ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้นำแนวคิดการประเมินโรงเรียนดีเด่นมา บูรณาการเพื่อตรวจสอบ ทบทวน การวางระบบคุณภาพ ตลอดจนจัดให้มีการประเมินผลการวาง ระบบการประกันคุณภาพ เพื่อคัดเลือกโรงเรียนที่สามารถวางระบบได้ดี ให้ได้รับคัดเลือกเป็น โรงเรียนดีเด่นในระดับต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นวิธีการหนึ่งที่ช่วยกระตุ้นให้โรงเรียนได้มีการพัฒนา คุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น

5. พฤติกรรมการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียน

5.1 พฤติกรรมการบริหารด้านแรงจูงใจ ได้แก่ แรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจ แบบใฝ่สัมพันธ และแรงจูงใจแบบใฝ่อำนาจ ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนดีเด่น ด้านแรงจูงใจทุกแบบ มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิผลโรงเรียน แรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจแบบใฝ่สัมพันธ มีอิทธิพลทางตรงทางบวก โดยขนาดอิทธิพล ของแรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าแรงจูงใจแบบใฝ่สัมพันธ ส่วนแรงจูงใจแบบใฝ่อำนาจ มีอิทธิพลทางตรงเป็นลบ เมื่อพิจารณาขนาดอิทธิพลรวมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน พบว่า แรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์ มีอิทธิพลทางบวกสูงสุด แรงจูงใจใฝ่สัมพันธมีอิทธิพลรวมทางบวกมี อิทธิพล ขนาดเล็กมาก ส่วนแรงจูงใจแบบใฝ่อำนาจ มีอิทธิพลรวมทางลบ พฤติกรรมการบริหาร

ของผู้บริหารโรงเรียนทั่วไป พบว่า แรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์ แบบใฝ่สัมพันธ์ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อม แรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์ มีอิทธิพลทางตรงเป็นบวก ส่วนแรงจูงใจแบบใฝ่สัมพันธ์มีอิทธิพลทางตรงเป็นลบ เมื่อพิจารณาขนาดอิทธิพลรวมที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโรงเรียน พบว่า แรงจูงใจแบบใฝ่สัมพันธ์มีอิทธิพลทางบวกสูงสุด แรงจูงใจใฝ่อำนาจมีอิทธิพลทางบวกในลำดับรองลงมา ส่วนแรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์มีอิทธิพลทางลบ สำหรับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนในภาพรวมทั้งโรงเรียนดีเด่นและโรงเรียนทั่วไป พบว่า แรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์และแบบใฝ่อำนาจ มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อม แรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์และแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์มีอิทธิพลทางตรงทางบวก โดยขนาดอิทธิพลของแรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าแรงจูงใจแบบใฝ่สัมพันธ์ เมื่อพิจารณาขนาดอิทธิพลรวมที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโรงเรียนพบว่า แรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์มีอิทธิพลทางบวกสูงสุด แรงจูงใจแบบใฝ่สัมพันธ์มีอิทธิพลลำดับรองลงมา ส่วนแรงจูงใจแบบใฝ่อำนาจมีอิทธิพลทางลบ ผลการวิจัยมีข้อสังเกตที่น่าสนใจ 2 ประเด็น คือ

5.1.1 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนดีเด่น และ โดยภาพรวมทั้งของผู้บริหาร โรงเรียนดีเด่นและโรงเรียนทั่วไป ที่พบว่า แรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์มีอิทธิพลตรงและอิทธิพลรวมทางบวกต่อประสิทธิผลโรงเรียน ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ถ้าผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมการบริหารแบบแรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์เพิ่มขึ้นจะส่งผลให้ประสิทธิผลโรงเรียนเพิ่มขึ้น ผลการวิจัยสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ วิสุทธิ ราตรี (2532) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะบริหารโรงเรียนได้ประสบความสำเร็จสูง สอดคล้องกับงานวิจัยของ รี (Rhee, 1993) ที่ศึกษาพบว่า ลักษณะสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารหญิงประสบความสำเร็จสูงในอาชีพต่าง ๆ คือ การใช้แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ บาโรโลมิว (Bartholomew, 1996) ที่วิเคราะห์ความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารสตรี โดยพบว่า ตัวแปรที่มีความสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในอาชีพ คือ แรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์เกี่ยวกับเรื่องนี้ ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2537) อธิบายว่า ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมการบริหารด้านแรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์ จะเป็นบุคคลที่มีความมุ่งมั่น มีความพยายาม มีความบากบั่นฟันฝ่าอุปสรรคในการทำงานหรือแก้ปัญหาจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างเหมาะสมกับความรู้และความสามารถของตน ตามทัศนะของ แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1987) อธิบายว่า ผู้บริหารที่มีแรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์สูง จะเป็นบุคคลที่มีความพยายามแข่งขันกับมาตรฐานความเป็นเลิศหรือพยายามทำให้ดีกว่าคนอื่นที่เกี่ยวข้อง แรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ผลักดันให้บุคคลต้องการสถานภาพสูงขึ้น มีความรับผิดชอบสูงขึ้นและมีความต้องการความสำเร็จสูงขึ้น สำหรับ ลินด์เกรน (Lindgren, 1967) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีแรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมี

ความทะเยอทะยาน มีนิสัยของการแข่งขัน และมีความพยายามที่จะพัฒนาองค์การให้ดีขึ้นอยู่เสมอ สำหรับ เมอร์เรย์ (Murray, 1988) กล่าวสนับสนุนว่า ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมการบริหารด้านแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์สูงเป็นผู้บริหารที่มีพลังจิต มีความสามารถที่จะเอาชนะอุปสรรค มีความมุ่งมั่นที่จะกระทำในสิ่งที่ยากและมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จอยู่ในระดับสูง นอกจากนี้ สตีเฟน (Stephenson, 1977 อ้างอิงจาก เลิศศิลป์ รัตนมุสิก, 2538) บันทึกความคิดเห็นไว้ว่า ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมการบริหารด้านแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีความสามารถในการแก้ปัญหาในองค์การได้ดี ส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ

5.1.2 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนทั่วไป ที่พบว่า แรงจูงใจแบบใฝ่สัมพัทธ์มีอิทธิพลตรงทางลบ แต่เมื่อพิจารณาอิทธิพลรวมพบว่า มีอิทธิพลทางบวก ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การที่ผู้บริหารโรงเรียนทั่วไปใช้พฤติกรรมจูงใจแบบใฝ่สัมพัทธ์ควบคู่กับพฤติกรรมการบริหารด้านอื่นที่เป็นตัวแปรส่งผ่านก็สามารถเพิ่มประสิทธิผลโรงเรียนได้ ตัวแปรส่งผ่านที่สำคัญได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน การตัดสินใจแบบออกคำสั่ง การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ การตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน การสื่อสารแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง การสื่อสารแบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน และการสื่อสารแบบแนวนอน เกี่ยวกับเรื่องนี้ วันชัย มีชาติ (2548) กล่าวสนับสนุนว่า การบริหารแบบมุ่งสัมพัทธ์โดยใช้แรงจูงใจแบบใฝ่สัมพัทธ์ถ้าผู้บริหารโรงเรียนใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมก็จะส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิผลโรงเรียนเพิ่มขึ้นได้

5.2 พฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและแบบแลกเปลี่ยน มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิผลโรงเรียน และพบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลรวมทางบวก ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลรวมทางลบ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนทั่วไป พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อม และพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลตรงเป็นบวก โดยขนาดอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสูงกว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง เมื่อพิจารณาอิทธิพลรวมพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวก ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลทางลบ สำหรับพฤติกรรมการบริหารโดยภาพรวมของผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นและโรงเรียนทั่วไป พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไม่มีอิทธิพลทางตรงแต่มีอิทธิพลทางอ้อม โดยพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมส่งผ่านตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน การตัดสินใจแบบออกคำสั่ง การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ การตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน การสื่อสารแบบเบื้องบนสู่

เมืองล่าง และการสื่อสารจากเมืองล่างสู่เมืองบน ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลทางอ้อมส่งผ่านตัวแปร ได้แก่ ภาวะ ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง การตัดสินใจแบบออกคำสั่ง การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ การตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน การสื่อสารแบบเมืองบนสู่เมืองล่าง และการสื่อสารจากเมืองล่างสู่เมืองบน นอกจากนี้พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมเป็นบวก ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลทางอ้อมเป็นลบ ผลการวิจัยดังกล่าวมีข้อสังเกตที่น่าสนใจ คือ พฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น โรงเรียนทั่วไป และโดยภาพรวมของผู้บริหาร โรงเรียนดีเด่นและโรงเรียนทั่วไป มีอิทธิพลรวมทางบวกต่อประสิทธิผลโรงเรียน ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลทางลบต่อประสิทธิผลโรงเรียน ผลการวิจัยโดยภาพรวม ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลรวมทางบวกแสดงว่า ถ้าผู้บริหารโรงเรียนใช้ พฤติกรรมการบริหารแบบเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้นจะส่งผลให้ประสิทธิผลโรงเรียนเพิ่มสูงขึ้น ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) ที่วิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยเสริมประสิทธิผลองค์การเพิ่มขึ้นมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน สอดคล้องกับงานวิจัยของ คิง (King, 1989) ที่ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับผู้บริหารการศึกษาในระดับอนุบาล มัธยมศึกษาตอนปลาย และระดับมหาวิทยาลัย โดยพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายความสำเร็จได้เหนือกว่าภาวะ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) เสนอแนะว่า ภาวะผู้นำของ ผู้บริหารองค์การสามารถฝึกอบรมได้ ดังนั้นการนำแนวคิดการพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนให้มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะเป็นการเพิ่มประสิทธิผลโรงเรียนให้สูงขึ้นได้

5.3 พฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจ ได้แก่ การตัดสินใจแบบออกคำสั่ง

การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ และการตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนดีเด่นทุกแบบมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อม การตัดสินใจแบบออกคำสั่งและแบบเห็นพ้องต้องกันมีอิทธิพลทางบวก ขนาดอิทธิพลแบบออกคำสั่งสูงกว่าแบบเห็นพ้องต้องกัน ส่วนแบบปรึกษาหารือมีอิทธิพลทางลบ เมื่อพิจารณาอิทธิพลรวมพบว่า การตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกันมีอิทธิพลทางบวก ส่วนการตัดสินใจแบบออกคำสั่งมีอิทธิพลทางลบ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนทั่วไป การตัดสินใจทุกแบบมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อม ทุกรูปแบบมีอิทธิพลทางตรงเป็นบวก โดยพบว่า การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือมีขนาดอิทธิพลทางตรงเป็นบวกสูงสุด ส่วนการตัดสินใจเห็นพ้องต้องกันและแบบปรึกษาหารือ มีขนาดอิทธิพลอ้อมรอง เมื่อพิจารณาอิทธิพลรวมพบว่า การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือมีอิทธิพลทางบวกสูงสุด แบบออกคำสั่งมีขนาดอิทธิพลรองลงมา ส่วนแบบเห็นพ้องต้องกัน

มีขนาดอิทธิพลน้อยมาก สำหรับพฤติกรรมการบริหารโดยภาพรวมของผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น และโรงเรียนทั่วไป พบว่า การตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อม ส่วนการตัดสินใจแบบออกคำสั่งและการตัดสินใจแบบปรึกษาหารือมีอิทธิพลทางอ้อม โดยพบว่า การตัดสินใจแบบออกคำสั่งมีอิทธิพลทางอ้อมส่งผ่านตัวแปร ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ การตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน การสื่อสารแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง การสื่อสารแบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน สำหรับการตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ มีอิทธิพลทางอ้อมส่งผ่านตัวแปร การตัดสินใจแบบออกคำสั่ง ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ การสื่อสารแบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน การสื่อสารแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง ผลการวิจัยมีข้อสังเกตที่น่าสนใจ คือ 2 ประเด็น คือ ประเด็นแรก พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นและในภาพรวมพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นและโรงเรียนทั่วไป ที่พบว่า พฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน มีอิทธิพลรวมทางบวกสูงสุดต่อประสิทธิผลโรงเรียน แสดงว่า ถ้าผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมการบริหาร การตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกันเพิ่มขึ้นจะส่งผลให้ประสิทธิผลโรงเรียนเพิ่มสูงขึ้น ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ คอค และเฟรนช์ (Coch & French, 1948 citing Hoy & Miskel, 1991) ที่วิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของพนักงานจะมีผลลัพธ์ทางบวกโดยมีผลการผลิตเพิ่มขึ้นในระดับสูง สอดคล้องกับงานวิจัยของ วีลส์, วีลส์ และ โฮวาร์ด (Wheeles, Wheelles & Howard, 1983) ที่วิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสามารถอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในการทำงานได้ 22 เปอร์เซ็นต์ ผลการวิจัยที่พบจึงน่าจะสนับสนุนแนวทางการนำหลักการบริหารแบบ มีส่วนร่วมมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน เกี่ยวกับประเด็นนี้ กฤษณ์เทพ อุปจันทร์ (2542) กล่าวว่า การใช้พฤติกรรมตัดสินใจของผู้บริหารในยุคการบริหารแบบยึดโรงเรียนเป็นฐานจะเปลี่ยนจากการตัดสินใจคนเดียว (one man show) ไปสู่การตัดสินใจในรูปองค์คณะบุคคลมากขึ้น (committee) และมีแนวโน้มจะส่งผลให้ประสิทธิผลโรงเรียนสูงขึ้นด้วย ประเด็นที่สอง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนทั่วไป พบว่า การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือมีอิทธิพลรวมทางบวกสูงสุดต่อประสิทธิผลโรงเรียน สำหรับในโรงเรียนทั่วไป พฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ มีอิทธิพลทางบวกสูงสุดต่อประสิทธิผลโรงเรียน ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประสิทธิ์ สาระสันต์ (2542) ที่วิจัยพบว่า ตัวแปรการตัดสินใจแบบปรึกษาหารือสามารถใช้ทำนายประสิทธิผลโรงเรียนได้ โดยอธิบายว่า การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมเสนอข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นให้ผู้บริหารโรงเรียนได้พิจารณา ประกอบการสั่งการจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ร่วมงานรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในความรับผิดชอบในงาน ซึ่งจะกระตุ้นให้มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและ

มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น จากเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือมีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลโรงเรียน

5.4 พฤติกรรมการบริหารด้านการสื่อสาร ได้แก่ การสื่อสารแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง การสื่อสารแบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน และการสื่อสารแบบแนวนอน ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น ด้านการสื่อสารทุกแบบมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลโรงเรียน โดยพบว่า การสื่อสารแบบเบื้องล่างสู่เบื้องบนมีอิทธิพลทางบวก ส่วนการสื่อสารแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่างและการสื่อสารแบบแนวนอนมีอิทธิพลทางลบ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนทั่วไป พบว่า การสื่อสารแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่างและการสื่อสารแบบแนวนอนมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลโรงเรียน ส่วนการสื่อสารแบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิผลโรงเรียน โดยพบว่า การตัดสินใจแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่างและการสื่อสารแบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน มีอิทธิพลทางตรงเป็นลบ ส่วนการสื่อสารแบบแนวนอนมีอิทธิพลทางตรงเป็นบวก สำหรับพฤติกรรมการบริหารในภาพรวมของผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นและโรงเรียนทั่วไป พบว่า การสื่อสารแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่างมีอิทธิพลทางตรงเป็นลบ ส่วนแบบเบื้องล่างสู่เบื้องบนมีอิทธิพลทางตรงเป็นบวกต่อประสิทธิผลโรงเรียน สำหรับการสื่อสารแบบแนวนอนไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียน ผลการวิจัยมีข้อสังเกตที่น่าสนใจ คือ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นและพฤติกรรมการบริหารในภาพรวมของผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นและโรงเรียนทั่วไป ที่พบว่า การสื่อสารแบบเบื้องล่างสู่เบื้องบนมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียนทางตรงเป็นบวกสูงสุด ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ถ้าผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมการสื่อสารแบบเบื้องล่างสู่เบื้องบนเพิ่มขึ้นจะส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของกุหลาบ รัตนสังขธรรม และประเสริฐ บัณฉิศักดิ์ (กุหลาบ รัตนสังขธรรม, 2536; ประเสริฐ บัณฉิศักดิ์, 2540) ที่ศึกษาพบว่า การติดต่อสื่อสารมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การเกี่ยวกับเรื่องนี้ สเตียร์ (Steers, 1977) อธิบายว่า การสื่อสารแบบเบื้องล่างสู่เบื้องบนจะมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นถ้าผู้บริหารโรงเรียนได้ปรับเปลี่ยนบรรยากาศองค์กรให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกมีอิสระมากขึ้นในการส่งข่าวสารทั้งทางบวกและทางลบ โดยไม่เกรงกลัวว่าจะเกิดผลร้ายแก่คนและกลุ่ม สำหรับในโรงเรียนทั่วไป พฤติกรรมการบริหารด้านการสื่อสารแบบแนวนอนมีอิทธิพลทางบวกสูงสุดต่อประสิทธิผลโรงเรียน เกี่ยวกับประเด็นนี้ วันชัย มีชาติ (2548) อธิบายว่า การสื่อสารแบบแนวนอนเป็นการสื่อสารที่ต้องอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การเป็นตัวถ่ายทอดและส่งผ่านข้อมูลข่าวสาร การสื่อสารจะมีประสิทธิผลต่อองค์การเมื่อผู้สื่อสารมีความตระหนัก (awareness) และมีความพยายาม (attempt) ในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบเพื่อการบรรลุ เป้าหมายขององค์การ สำหรับพฤติกรรมการบริหารในภาพรวมของ

ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นและโรงเรียนทั่วไป ที่พบว่า การสื่อสารแบบแนวนอนไม่มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพโรงเรียน เกี่ยวกับประเด็นนี้ วิบูลย์ ไชยบุตร (2540) กล่าวว่า การสื่อสารแบบแนวนอนเป็นการสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานซึ่งอยู่ในระดับหน้าที่เดียวกัน เป็นการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน ระบบการสื่อสารจะมีลักษณะไม่เป็นทางการ (informal communication) ข้อมูลข่าวสารที่สื่อมักจะไปไม่ถึงฝ่ายบริหารขององค์กร การสื่อสารจึงขาดผู้ประสานและ การนิเทศติดตาม ข่าวสารที่สื่อส่วนใหญ่จะไม่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร จากเหตุผลดังกล่าวเมื่อวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมจึงไม่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพโรงเรียน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการปฏิบัติ

1.1 ผลการวิจัย พบว่า ระดับประสิทธิผลของโรงเรียนดีเด่นและโรงเรียนทั่วไป มีความแตกต่างกัน โดยพบว่า โรงเรียนดีเด่นมีระดับประสิทธิผลสูงกว่าโรงเรียนทั่วไป ผลการวิจัยนี้ จึงเป็นข้อมูลยืนยันกรอบความคิดของการประกวดโรงเรียนดีเด่นในระดับต่าง ๆ ว่าเป็นกลยุทธ์ทางการบริหารวิธีหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้สูงขึ้น ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ระดับหน่วยงานบังคับบัญชาเหนือสถานศึกษาขึ้นไป อาทิ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรกำหนดนโยบายให้มีการประกวดโรงเรียนดีเด่นในระดับต่าง ๆ ขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นมาตรการกระตุ้นให้สถานศึกษาในสังกัดพัฒนาตนเองเพื่อยกระดับ ประสิทธิภาพโรงเรียนให้สูงขึ้น

1.2 ผลการวิจัยโดยภาพรวม พบว่า แรงจูงใจแบบไม่สัมฤทธิ์ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง การตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกันและการสื่อสารแบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนทางบวก ผลจากการวิจัยควรนำเข้าสู่การปฏิบัติ ดังนี้คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริหารด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับผลการวิจัย โดยพิจารณาตัวแปรที่มีอิทธิพลทางบวก เพื่อยกระดับประสิทธิภาพโรงเรียนให้สูงขึ้น โดยพิจารณาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริหารในแต่ละด้าน ดังนี้

1.2.1 ด้านแรงจูงใจ ควรใช้พฤติกรรมการบริหารแบบไม่สัมฤทธิ์ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริหารให้มีลักษณะสำคัญดังนี้คือ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และมาตรการการดำเนินงานที่ชัดเจน จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มีการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารให้เป็นระบบ ถูกต้อง ครบถ้วน ทันต่อการใช้งาน นอกจากนี้หน่วยงานระดับผู้บังคับบัญชาของ สถานศึกษา อาทิ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรจัดการอบรมให้ผู้บริหาร

โรงเรียนมีความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร เป็นต้น

1.2.2 ด้านภาวะผู้นำ ควรใช้พฤติกรรมการบริหารแบบเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริหารให้มีลักษณะสำคัญดังนี้คือ เป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างบารมีโดยฝึกให้เป็นคนมีวิสัยทัศน์ และพัฒนาผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ในองค์กร ตลอดจนชี้ให้เห็นความสำคัญ คุณค่า และผลลัพธ์ที่สถานศึกษาต้องการ พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีปฏิบัติที่สามารถสนองการบรรลุเป้าหมายขององค์การตามสถานการณ์ที่เหมาะสม

1.2.3 ด้านการตัดสินใจ ควรใช้พฤติกรรมการบริหารแบบเห็นพ้องต้องกัน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริหารให้มีลักษณะสำคัญดังนี้คือ ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนทุกคนตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ทุกฝ่าย มีส่วนร่วมตัดสินใจในปัญหาสำคัญเกี่ยวกับการจัดการศึกษา โดยจัดให้มีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นอย่างหลากหลาย และผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจด้านการบริหารโดยยึดความดีที่ประชุมเป็นแนวทางการบริหารงาน

1.2.4 ด้านการสื่อสาร ควรใช้พฤติกรรมการบริหารการสื่อสารเป็นแบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริหารให้มีลักษณะสำคัญดังนี้คือ ควรเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงประสิทธิภาพของงานอย่างกว้างขวาง ตัวข่าวสารที่สำคัญ ๆ ผู้บริหารควรจัดทำแบบฟอร์มไว้บริการ อาทิ แบบแสดงความคิดเห็น แบบรายงานข้อเท็จจริง แบบรายงานผลการปฏิบัติงาน แบบบันทึกข้อความ แบบร้องเรียนข้อขัดข้องใจ เป็นต้น

1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สถาบันพัฒนาผู้บริหารหรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในระดับต่าง ๆ ควรนำผลการวิจัยในประเด็นต่าง ๆ บรรจุไว้ในหลักสูตรอบรมผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการบริหารให้สูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ควรบรรจุองค์ความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลโรงเรียนไว้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรการฝึกอบรม

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

2.1 การวัดประสิทธิผลโรงเรียนในงานวิจัยครั้งนี้ เป็นการวัดจากการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งการรับรู้ดังกล่าวอาจสอดคล้องหรือไม่สอดคล้องกับการรับรู้ของบุคคลภายนอกสถานศึกษาก็ได้ ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไป ควรวิจัยโดยอาศัยข้อมูลจากการรับรู้ของกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา อาทิ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ศึกษาานิเทศก์ และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาในเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเพื่อให้ได้ข้อมูลมาวิเคราะห์ การวิจัยครั้งต่อไปน่าจะมีการศึกษาพฤติกรรมการบริหาร โรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสังเกต การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก แล้วนำผลมาเปรียบเทียบกับการศึกษาเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาความแตกต่างที่ค้นพบ ซึ่งสามารถนำมาปรับแบบจำลองให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น