

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนและประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรใน โรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแบบผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ตามทฤษฎีสามมิติของ วิลเลียม เจ. เรดคิน โดยจำแนก ตามระดับการศึกษาและ ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ผู้บริหารโรงเรียน และเพื่อศึกษาประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ปีการศึกษา 2547 ตามทัศนะของครูผู้สอน โดยมีกลุ่มตัว อย่าง มาจาก 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้บริหาร กลุ่มครู ผู้สอน และกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง โดยใช้แบบทดสอบจำนวน 1 ฉบับ และแบบสอบถามจำนวน 2 ฉบับเป็นเครื่องมือในการ เก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติบรรยาย ได้แก่ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าร้อยละ

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุทัยธานี ปีการศึกษา 2547 ตามทฤษฎีสามมิติ ของวิลเลียม เจ. เรดคิน

1.1 แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ใช้เป็นแบบบริหารที่เป็นหลัก แยกตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า ปริญญาโท มีแบบผู้นำที่เป็นแบบหลักของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุทัยธานี ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาโท ส่วนใหญ่ร้อยละ 62.50 มีแบบผู้นำประสิทธิผล สูง ในลักษณะผู้นำแบบผู้บุกเบิก และมีผู้นำร้อยละ 14.29 ที่มีแบบผู้นำประสิทธิผลต่ำ ในลักษณะผู้นำแบบผู้เอาใจ นอกจากนี้แล้วร้อยละ 21.42 ใช้แบบผู้นำทั้งสองแบบคือแบบ ประสิทธิภาพต่ำและแบบประสิทธิผลสูงควบคู่กันไป ส่วนร้อยละ 1.79 ไม่แสดงลักษณะแบบผู้นำ ที่ใช้เป็นแบบหลักได้ชัดเจน

สำหรับผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาดั้งแต่ปริญญาโทขึ้นไป พบว่า แบบผู้นำที่เป็น แบบหลักของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี แบบผู้นำประสิทธิ

ผลสูง มีลักษณะของผู้นำดังนี้ ร้อยละ 21.60 มีลักษณะเป็นผู้นำแบบบุกงาน ร้อยละ 3.41 มีลักษณะเป็นผู้นำแบบผู้สอนแนะ สำหรับแบบผู้นำประสิทธิผลต่ำ ร้อยละ 15.91 มีลักษณะเป็นผู้นำแบบผู้เอาใจ นอกจากนี้แล้ว ร้อยละ 22.72 ใช้แบบผู้นำทั้งสองแบบคือแบบประสิทธิผลต่ำและแบบประสิทธิผลสูงควบคู่กันไป ส่วนร้อยละ 32 ไม่แสดงลักษณะแบบผู้นำที่ใช้เป็นแบบหลักได้ชัดเจน

1.2 แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 10 ปี ร้อยละ 28.07 มีลักษณะเป็นผู้นำแบบบุกงาน สำหรับแบบการบริหารแบบมีประสิทธิผลต่ำ ร้อยละ 17.54 มีลักษณะเป็นผู้นำแบบผู้เอาใจ นอกจากนี้แล้ว ร้อยละ 14.04 ใช้แบบผู้นำทั้งสองแบบคือแบบประสิทธิผลต่ำและแบบประสิทธิผลสูงควบคู่กันไป ส่วนร้อยละ 40.05 ไม่แสดงลักษณะแบบการบริหารที่ใช้เป็นแบบหลักได้ชัดเจนสำหรับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ที่มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป ที่มีแบบผู้นำประสิทธิผลสูง มีลักษณะของผู้นำดังนี้ ร้อยละ 43.68 มีลักษณะเป็นผู้นำแบบบุกงาน ร้อยละ 3.45 มีลักษณะเป็นผู้นำแบบสอนแนะ สำหรับแบบผู้นำประสิทธิผลต่ำ ร้อยละ 13.79 มีลักษณะเป็นผู้นำแบบผู้เอาใจ นอกจากนี้แล้ว ร้อยละ 27.59 ใช้แบบผู้นำทั้งสองแบบคือแบบประสิทธิผลต่ำและแบบประสิทธิผลสูงควบคู่กันไป ส่วนร้อยละ 10 ไม่แสดงลักษณะแบบผู้นำที่ใช้เป็นแบบหลักได้ชัดเจน

1.3 แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ใช้เป็นแบบบริหารที่เป็นแบบสนับสนุน แยกตามระดับการศึกษา พบว่า แบบผู้นำที่เป็นแบบสนับสนุนของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ที่มีระดับการศึกษาดำรงปริญญาโท ร้อยละ 17.86 มีลักษณะผู้นำแบบผู้นำทีม ร้อยละ 14.29 มีลักษณะผู้นำแบบบุกงาน ร้อยละ 3.57 มีลักษณะผู้นำแบบ ผู้สอนแนะ ร้อยละ 7.14 มีลักษณะเป็นผู้นำแบบผู้เอาใจ และร้อยละ 1.79 มีลักษณะเป็นผู้นำแบบคุมงาน นอกจากนี้แล้ว ร้อยละ 28.57 ใช้แบบผู้นำในการสนับสนุนทั้งสองแบบคือแบบประสิทธิผลต่ำและแบบประสิทธิผลสูงควบคู่กันไป ส่วนร้อยละ 26.78 ไม่แสดงลักษณะแบบผู้นำที่ใช้เป็นแบบสนับสนุนที่ชัดเจน

สำหรับผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาดำรงปริญญาโทขึ้นไป พบว่า แบบผู้นำแบบสนับสนุนของ ผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ที่มีระดับการศึกษาตั้งแต่ปริญญาโทขึ้นไป มีลักษณะของผู้นำดังนี้ ร้อยละ 12.50 มีลักษณะเป็นผู้นำแบบบุกงาน ร้อยละ 9.09 มีลักษณะเป็นผู้นำแบบ ผู้นำทีม และร้อยละ 6.82 มีลักษณะเป็นผู้นำแบบผู้สอนแนะ ร้อยละ 18.18 มีลักษณะเป็นผู้นำแบบผู้เอาใจ ร้อยละ 4.54 มีลักษณะเป็นผู้นำแบบ

ผู้ทนทำ และร้อยละ 3.41 มีลักษณะเป็นผู้นำแบบผู้ยอมความ นอกจากนี้แล้ว ร้อยละ 17.05 ใช้แบบผู้นำทั้งสองแบบคือแบบประสิทธิผลต่ำและแบบประสิทธิผลสูงควบคู่กันไป ส่วนร้อยละ 28.41 ไม่แสดงลักษณะแบบผู้นำที่ใช้เป็นแบบสนับสนุนที่ชัดเจน

1.4 แบบผู้นำเป็นแบบสนับสนุนของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาอุทัยธานี ที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 10 ปี มีลักษณะของผู้นำดังนี้ ร้อยละ 15.79 มีลักษณะเป็นผู้นำแบบบุกงาน ร้อยละ 1.75 มีลักษณะผู้นำแบบผู้สอนแนะ ร้อยละ 18 มีลักษณะ เป็นผู้นำแบบผู้เอาใจ

นอกจากนี้แล้ว ร้อยละ 21.05 ใช้แบบการบริหารทั้งสองแบบคือแบบประสิทธิผลต่ำ และแบบประสิทธิผลสูงควบคู่กันไป ส่วนร้อยละ 42.11 ไม่แสดงลักษณะแบบผู้นำที่ใช้เป็นแบบ สนับสนุนที่ชัดเจน

สำหรับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป พบว่า แบบผู้นำที่เป็น แบบสนับสนุนของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ที่มีประสบ การณ์ทำงานตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป มีลักษณะของผู้นำดังนี้ ร้อยละ 20.69 มีลักษณะเป็นผู้นำแบบผู้นำ ทีม ร้อยละ 11.49 มีลักษณะผู้นำแบบบุกงาน ร้อยละ 8.05 มีลักษณะเป็นผู้นำแบบสอนแนะ ร้อยละ 10.34 มีลักษณะเป็นผู้นำแบบผู้เอาใจ ร้อยละ 4.60 มีลักษณะเป็นผู้นำแบบผู้ทนทำ ร้อยละ 3.45 มีลักษณะเป็นผู้นำแบบผู้ยอมความ และร้อยละ 1.15 มีลักษณะเป็นผู้นำแบบ ผู้คุมงาน

นอกจากนี้แล้ว ร้อยละ 22.99 ใช้แบบผู้นำทั้งสองแบบคือแบบประสิทธิผลต่ำและแบบ ประสิทธิผลสูงควบคู่กันไป ส่วนร้อยละ 17.24 ไม่แสดงลักษณะแบบผู้นำที่ใช้เป็นแบบหลักได้ชัด เจน

2. ผลการศึกษาประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ปีการศึกษา 2547 ตามทัศนะของครูผู้สอน

การศึกษาประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ สำนัก งานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ปีการศึกษา 2547 ตามทัศนะของครูผู้สอน เป็นการศึกษาถึง ประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารใน 25 ด้าน พบว่าโดยส่วนใหญ่ 24 รายการ จาก 25 รายการ มีระดับการปฏิบัติในระดับปานกลาง โดยมีเพียงหนึ่งรายการที่มีระดับการปฏิบัติ ในระดับมาก ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน (2.34) ส่วนรายการอื่น ๆ มีระดับการ ปฏิบัติในระดับปานกลาง

3. แนวทางการพัฒนาผู้บริหารที่มีแบบผู้นำประสิทธิผลต่ำไปสู่ผู้บริหารแบบประสิทธิผลสูงตามแนวทางข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

1. ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
2. ดำเนินการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถและความรู้ความสามารถและประสบการณ์
3. ส่งเสริมให้มีการนิเทศและนำนวัตกรรมมาสนับสนุนการบริหารจัดการ
4. ให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. ให้ขวัญและกำลังใจเมื่อปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ
6. มีการดำเนินการที่เกี่ยวกับโรงเรียน เช่น กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ แผนการพัฒนา แผนปฏิบัติการ มาตรฐานการปฏิบัติงานการบริหารที่นำไปปฏิบัติจริง ความเป็นประชาธิปไตย การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม สร้างความตระหนักและ จิตสำนึก ตลอดจนที่ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

อภิปรายผลการวิจัย

1. จากผลการศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ปีการศึกษา 2547 ตามทฤษฎีสามมิติ ของวิลเลียม เจ. เรดคิน พบว่าแบบผู้นำที่ผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ใช้แบบบริหารที่เป็นแบบหลักส่วนใหญ่ผู้บริหารจะมีแบบผู้นำประสิทธิผลสูง โดยมีลักษณะเป็นผู้นำแบบบุกรุก มาเป็นอันดับแรก รองลงมาจะมีลักษณะเป็นผู้นำแบบสอนแนะ ส่วนแบบการบริหารแบบประสิทธิผลต่ำ จะมีลักษณะเป็นแบบผู้นำแบบเอาใจ นอกจากนี้ยังมีผู้บริหารบางส่วนที่ใช้แบบผู้นำทั้งสองแบบคือทั้งแบบประสิทธิผลต่ำและแบบประสิทธิผลสูงควบคู่กันไป โดยที่แบบผู้นำที่นิยมใช้ควบคู่กันไปได้แก่ แบบผู้นำผู้บุกรุกและแบบผู้นำผู้เอาใจ ทั้งนี้เนื่องจากลักษณะ ผู้นำที่ดี ที่สามารถงูใจและสั่งการบังคับบัญชาได้ ต้องเป็นผู้นำที่มีความสามารถงูใจและสั่งการได้ ดังนั้น ผู้นำที่ดีควรต้องมีการบริหารที่ยืดหยุ่น สามารถใช้รูปแบบการเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสุรินทร์ สุพรรณรัตน์ (2530) ซึ่งมีแนวคิดว่า ภาวะการเป็นผู้นำที่เกิดผลจำเป็นต้องเลือกแบบผู้นำให้เหมาะสมกับบทบาทและเป็นไปในลักษณะรู้จักคิดเปลี่ยนแปลงให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับ Hoy and Miskel (อ้างถึงในอาร์ตัน หิรัญโร. 2532) ที่ได้กล่าวว่าแบบของผู้นำที่สามารถงูใจสมาชิกในหน่วยงานได้โดยปรับเปลี่ยนสภาวะผู้นำให้เหมาะสม

กับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน นอกจากนี้แล้วยังสอดคล้องกับแบบผู้นำทฤษฎีสถานการณ์ ของ Fiedler (1967 อ้างถึงใน วุฒิชัย จานง. 2521) ซึ่งเชื่อว่าจะมีสถานการณ์บางอย่างที่เอื้ออำนวยให้เกิดภาวะผู้นำขึ้นมาได้ โดยภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นจะเป็นผู้นำที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ภายนอก ผู้นำจะประพฤติปฏิบัติในงานประเภทใดก็สุดแล้วแต่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้นที่จะกำหนดออกมาว่าลักษณะผู้นำควรจะต้องแสดงอย่างไร แต่อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาก็ยังปรากฏว่ามีผู้บริหารบางส่วนที่ไม่มีแบบผู้นำที่ออกมาให้เห็นได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้ผลการวิจัยที่พบเป็นไปตามแบบผู้นำตามทฤษฎีสามมิติ (3-D Theory) ของเรดดิ้ง (Redding, 1970) ซึ่งมีแนวคิดว่าเป็นแบบหลักในการบริหาร (Dominant styles) ซึ่งเป็นแบบหลักที่ผู้บริหารใช้เป็นประจำ แบบหลักนี้จะบ่งชี้ให้เห็นว่านักบริหารผู้นั้นมีวิธีการทำงานแบบเน้นภารกิจงานหรือเน้นสัมพันธภาพ ทั้งนี้ผู้บริหารอาจจะมีหลักในการบริหารหลายลักษณะ หรือไม่มีเลยก็ได้

2. จากผลการศึกษาแบบผู้นำที่ผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ใช้เป็นแบบบริหารที่เป็นแบบสนับสนุน พบว่า ส่วนใหญ่ ผู้บริหารมีแบบผู้นำที่เป็นแบบสนับสนุนในแบบผู้นำประสิทธิผลต่ำ ในลักษณะของผู้นำแบบผู้เอาใจ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารยึดหลักแบบพิจารณาสัมพันธ์ (Related style) ตามแนวคิดแบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ (Four basic styles) ของเรดดิ้ง (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2525 : 114) ซึ่งเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานสูง โดยให้ความสำคัญแก่คน การพัฒนาคน ไม่ชอบพิธีรีตอง เป็นคนเรียบร้อย ชอบการสนทนา มีลักษณะเป็นมิตรกับทุกคน ชอบการสร้างบรรยากาศให้มีความรู้สึกมั่นคง ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสมกับงานทางด้านวิชาการ การจัดการงานวิชาชีพต่าง ๆ งานฝึกหัด งานพัฒนาตำแหน่งที่ต้องประสานกับคนหรือหน่วยงานอื่น ๆ นอกจากนี้ยังมีผู้นำบางส่วนที่ใช้แบบผู้นำสนับสนุนทั้งสองแบบคือแบบประสิทธิผลต่ำและแบบประสิทธิผลสูงควบคู่กันไปโดยที่แบบผู้นำที่นิยมใช้ควบคู่กันไปได้แก่ ผู้นำแบบผู้สอนแนะและผู้นำแบบผู้เอาใจแต่อย่างไรก็ตามผลการศึกษา ก็ยังปรากฏว่ามีผู้บริหารบางส่วนที่ไม่มีแบบผู้นำที่ออกมาให้เห็นได้อย่างชัดเจน ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีของเรดดิ้ง (Redding, 1970) ที่กล่าวว่าลักษณะการบริหารทุกลักษณะมีโอกาสเป็นแบบสนับสนุนได้ ถ้านักบริหารใช้บ่อยรองลงมาจากแบบหลัก ทั้งนี้ผู้บริหารอาจจะมีแบบสนับสนุนหลายลักษณะในขณะเดียวกันอาจจะไม่มีเลยก็ได้

3. จากผลการศึกษาประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ปีการศึกษา 2547 ตามทัศนะของครูผู้สอนใน 25 ประเด็น พบว่า โดยส่วนใหญ่ 24 รายการจาก 25 รายการ มีระดับการปฏิบัติในระดับปานกลาง โดยมีเพียงหนึ่งรายการที่มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน (2.34) ส่วนรายการอื่น ๆ มีระดับการปฏิบัติในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องมา

จากผู้นำส่วนใหญ่จะมีการบริหารที่มีลักษณะเป็นผู้นำแบบเอาใจสนับสนุนลักษณะการบริหารแบบหลัก จึงทำให้ผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในระดับมาก

4. ผลการเสนอแนะแนวทางการพัฒนาจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อพัฒนาผู้บริหารแบบประสิทธิผลต่ำเป็นผู้บริหารแบบประสิทธิผลสูง ดังจะกล่าวคือ

4.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เช่น การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน การอบรมสัมมนา ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของเมธี ปิณฑนานนท์ (2529) ที่มีแนวคิดว่าการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนให้มีประสิทธิผล ผู้บริหารจะต้องดำเนินการโดยยึดจุดมุ่งหมายและหน้าที่ต่าง ๆ ด้วยความระมัดระวัง 3 ประการ โดยมีประการหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งได้แก่ พัฒนาอาชีพของบุคคลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4.2 ดำเนินการมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถและประสบการณ์ ทั้งนี้ถือเป็นความสามารถในการบริหารและบังคับบัญชา โดยเจดหัตถ์ สุนทรวิภาต (2543 : 63) ได้กล่าวว่าการใช้อำนาจหน้าที่ตัดสินใจสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติอย่างมีระเบียบ แบบแผน มีความสามารถในการใช้ทรัพยากรบุคคล และเครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนทรัพยากรอื่น ๆ ซึ่งการใช้ทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิผล จะต้องมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถและประสบการณ์

4.4 ส่งเสริมให้มีวิทยาการสารสนเทศและนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการ เช่น ทักษะด้านความคิด มนุษยสัมพันธ์ การสื่อสาร การประสานงาน การตัดสินใจ

4.5 ให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำให้ทราบถึงประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งภรณ์ กীরดีบุตร (2529 : 2) ได้กล่าวว่าประสิทธิผลเป็นตัวการที่จะเป็นเครื่องตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่าการบริหาร และองค์การจะประสบผลสำเร็จหรือไม่เพียงไร

4.6 ให้ขวัญและกำลังใจเมื่อปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ ซึ่งถือว่าการสร้างแรงจูงใจในหน่วยงาน เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับมณูญ วงศ์นารี (2522) ที่ถือว่าการสร้างแรงจูงใจและการคำนึงถึงคนเป็นนโยบายในการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิผล

4.7 มีการดำเนินการที่เกี่ยวกับโรงเรียน เช่น กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ แผนการพัฒนา แผนปฏิบัติการ มาตรฐานการปฏิบัติงาน การบริหารที่นำไปปฏิบัติจริง ความเป็นประชาธิปไตย การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม สร้างความตระหนักและจิตสำนึก ตลอดจนทำให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยเห็นว่าควรมีการพัฒนาและส่งเสริมผู้บริหารให้เกิดความสนใจในการบริหารงานที่ใช้เป็นแบบหลักโดยให้ยึดแบบมุ่งประสิทธิภาพ แต่อย่างไรก็ตามควรมีแนวทางการบริหารที่ใช้เป็นแบบรองที่มุ่งสัมพันธ์ภาพ เพื่อให้การบริหารเกิดความยืดหยุ่นเหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลในการบริหารงาน ตลอดจนประสิทธิภาพในการทำงานและประสิทธิผลการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งนี้ในการบริหารผู้บริหารควรให้ความสนใจในเรื่องของการจัดคนให้เหมาะสมกับงาน และการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงานด้วย

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยเรื่อง การศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ครั้งนี้ ควรมีการแยกศึกษาถึงประสิทธิภาพการบริหารของผู้นำในแต่ละลักษณะของแบบผู้นำต่อไป