

## การพัฒนารูปแบบผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

### THE DEVELOPMENT OF AN EFFECTIVE SCHOOL ADMINISTRATORS MODEL, BANGKOK PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE

กิตติศักดิ์ กาญจนครุฑ<sup>1</sup>, สุขุม เฉลยทรัพย์<sup>2</sup>, ศิโรจน์ ผลพันธิน<sup>3</sup> และ สุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์<sup>4\*</sup>

KITTISAK KANCHANAGARUDAI<sup>1</sup>, SUKHUM CHELAYSAP<sup>2</sup>, SIROJ POLPUNTIN<sup>3</sup> and SUPAPORN TUNGDMARNNSAWAD<sup>4\*</sup>

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา การพัฒนารูปแบบผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร โดยกลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานครจำนวน 296 คน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานครที่ได้รับรางวัลในการบริหารสถานศึกษา เครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ รูปแบบผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย การประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์ และด้านความเป็นไปได้ของรูปแบบแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ คือ การหาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนารูปแบบผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร มีองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 6 องค์ประกอบ ดังนี้ (1) วิสัยทัศน์ ได้แก่ วิสัยทัศน์ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กำหนดเป้าหมาย และผู้นำด้านวิชาการ (2) มนุษย์สัมพันธ์ ได้แก่ ความตั้งใจปฏิบัติงาน และการแก้ไขปัญหา (3) การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ได้แก่ การสร้างบรรยากาศเรียนรู้ร่วมกันในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (4) บุคลิกภาพ ได้แก่ การควบคุมอารมณ์ และบุคลิกภาพท่าทางความน่าเชื่อถือเป็นตัวอย่างที่ดี (5) คุณธรรมจริยธรรม ได้แก่ การครองตน ครองคน ครองงาน และ (6) การบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ แสวงหาความร่วมมือองค์กรภายนอก ความสามารถในการบริหารแบบมีอาชีพบริหารการเปลี่ยนแปลง การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร และการทำงานเป็นทีม

**คำสำคัญ :** รูปแบบผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล ; การบริหารการศึกษาประถมศึกษา ; ผู้บริหารที่มีประสิทธิผล

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการภาวะผู้นำทางการศึกษา มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, Doctoral Student, Doctor of Education Program in Educational Leadership, Graduate School, Suan Dusit University.

<sup>2</sup> รองศาสตราจารย์ ดร. คณะกรรมการควบคุม หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการภาวะผู้นำทางการศึกษา มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, Associate Professor, Dr., Advisor Committee, Doctor of Education Program in Educational Leadership, Graduate School, Suan Dusit University.

<sup>3</sup> รองศาสตราจารย์ ดร. คณะกรรมการควบคุม หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการภาวะผู้นำทางการศึกษา มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, Associate Professor, Dr., Co-advisor Committee, Doctor of Education Program in Educational Leadership, Graduate School, Suan Dusit University.

<sup>4</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะกรรมการควบคุม หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการภาวะผู้นำทางการศึกษา มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, Assistant Professor, Dr., Co-advisor Committee, Doctor of Education Program in Educational Leadership, Graduate School, Suan Dusit University

\* Corresponding Author, Email: Parjareenakapratip@gmail.com

## ABSTRACT

This research has the objective of studying the development of effective school administrators in the Bangkok Primary Educational Service Area Office. The sampling group consists of 296 school administrators of the Bangkok Primary Educational Service Area Office who have been awarded by the school administration. Research tools include models of effective school administrators. Under the jurisdiction of the Bangkok Primary Educational Service Area Office, it consists of evaluating accuracy, appropriateness, and usefulness. and the feasibility of the 5-level Likert's Scale format. Statistical data analysis is finding the average. and standard deviation. The result of the research found that in the development of an effective school administrator model, the Bangkok primary educational service area office has six configurations. (1) Vision, such as a creative initiation, setting the goal, and a leader of academic matters (2) interpersonal relations, such as work intention and problem solving; (3) participating administration, such as building up the proper environment of mutual learning to work with others. (4) personality, such as emotional control, gestures, and posture adjustment, to be a good model (5) Ethics, such as self-control, people, and work management; and (6) Variation Administration, such as the pursuit of outsourced cooperation. The professional administration is focused on change, technology and information usage, internal and external communication within the organization, and teamwork.

**Keywords:** Effective School Administrator Model ; Primary Education Administration ; Executive Administrator

### บทนำ

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่นำพาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลนั้น มีองค์ประกอบดังนี้ 1) ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ 2) ทุกคนในองค์การมีความรับผิดชอบต่อปัญหาหรือข้อยุ่งยากที่เกิดขึ้นและมีความเชื่อมั่นว่าปัญหาดังกล่าวจะสามารถแก้ไขให้ลุล่วงได้เสมอ 3) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาอย่างกว้างขวางและควบคุมความขัดแย้ง 4) มีการยอมรับนับถือความคิดเห็นของผู้บริหารระดับรองลงมาเป็นอย่างมาก 5) เมื่อมีวิกฤติการณ์เกิดขึ้นสมาชิกขององค์การทุกคนจะผนึกกำลังกันอย่างรวดเร็วเพื่อแก้ปัญหาหรือสถานการณ์กระทั่งวิกฤติการณ์ดังกล่าวหมดสิ้นไปในที่สุด 6) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่มีความยืดหยุ่นและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Hoy and Miskel, 2011 : 297)

สำหรับองค์การที่มีประสิทธิภาพมีลักษณะดังนี้ คือ ทุกคนทำงานโดยมีเป้าหมาย รูปแบบขององค์การต้องกำหนดตามวัตถุประสงค์ขององค์การการตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์การขึ้นอยู่กับที่ผู้รู้ข้อมูลดีที่สุด ฅวิล มาตรเลียม (2564)

สถานการณ์ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาองค์การมีความจำเป็นที่ต้องปรับปรุงแก้ไขเทคนิคและกรรมวิธีการในการปฏิบัติงาน ระบบการวินิจฉัยสั่งการ การจูงใจ การสื่อสาร และระบบในการให้รางวัล นอกจากนี้การสร้างบรรยากาศในการพัฒนาองค์การ มีความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการร่วมมือในการทำงานมีความเปิดเผยและแก้ไขปัญหาร่วมกันกัน ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2562) มีการสร้างทีมงานที่ดี มีการกระจายอำนาจ มีการมอบหมายงานที่ดีจะก่อให้เกิดความรับผิดชอบในหน้าที่ มีความรู้สึกรักและเป็นเจ้าขององค์การ

จากที่กล่าวมาข้างต้นทำให้ผู้วิจัยในฐานะเป็นผู้บริหารสถานศึกษามีความสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาแบบผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในทุกสังกัดให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้นสอดคล้องกับผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 ต้องมีความรู้ความสามารถทักษะและประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลกการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน มองเห็น

ภาพอนาคต และสามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานทุกคน  
 ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างสูงสุด

## วิธีดำเนินการวิจัย

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การพัฒนารูปแบบผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

### กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลจากงานวิชาการ งานวิจัย  
 ตำรา หนังสือที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล  
 ได้แก่ ถวิล มาตรเลียม (2564, หน้า 121-123), สถาบันพัฒนา  
 ผู้บริหารการศึกษา (2557, หน้า 2), สมชาย เทพแสง (2557,  
 หน้า 55-56), อีระ รุญเจริญ (2563, หน้า 28-29), ศักดิ์ไทย  
 สุรกิจบวร (2562, หน้า 11-13), สำนักวิชาการและมาตรฐาน  
 การศึกษา (2562, หน้า 77), สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ  
 ครูและบุคลากรทางการศึกษา (2563, หน้า 31) และทำการ  
 รวบรวมและสังเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการวิจัยเชิงปริมาณเกี่ยวกับสภาพ  
 การปฏิบัติงานผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัด  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร  
 รวบรวมข้อมูลเพื่อสร้างข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยเชิงคุณภาพ  
 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

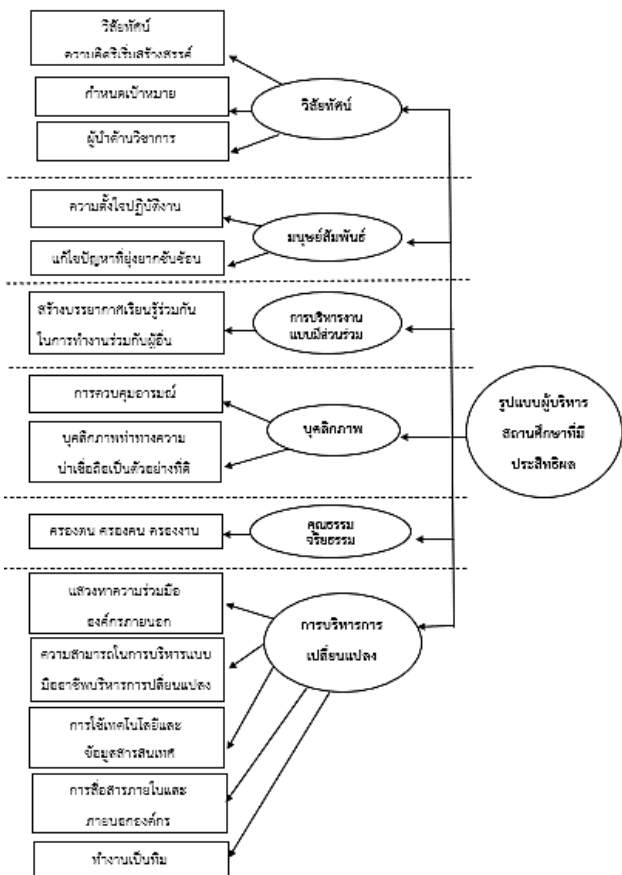
ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณเกี่ยวกับสภาพ  
 การปฏิบัติงานผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัด  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร  
 แนวคิด งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วัตถุประสงค์ กรอบแนวคิดการวิจัย  
 มาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ  
 แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง และให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้าน  
 การบริหารสถานศึกษา ด้านสถิติ การวิจัยเพื่อพิจารณาความ  
 เที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) มีค่า IOC เท่ากับ 0.78

### ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้างมากำหนด  
 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 9 คน เพื่อให้ข้อมูลสำคัญ โดยมีการ  
 กำหนดคุณสมบัติผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เป็นผู้บริหารสถานศึกษา  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร  
 ที่มีผลงานเชิงประจักษ์ เช่น ได้รับรางวัลในการบริหาร  
 สถานศึกษา

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง  
 จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 9 คน เพื่อนำมารวบรวมข้อมูล  
 (ร่าง) การพัฒนาแบบผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร  
 มาปรับปรุง ประเมินความเหมาะสม ความถูกต้องเพื่อพัฒนา  
 รูปแบบผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขต  
 พื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร โดยผู้ทรงคุณวุฒิ  
 จำนวน 6 คนประเมินความถูกต้อง เหมาะสมเพื่อให้ได้รูปแบบ  
 ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
 การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานครที่มีคุณภาพ



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

## สรุปผลการวิจัย

รูปแบบผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร มีองค์ประกอบหลักที่สำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ มนุษย์สัมพันธ์ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม บุคลิกภาพ คุณธรรมจริยธรรม และการบริหารการเปลี่ยนแปลง

1. วิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1.1) วิสัยทัศน์ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 1.2) กำหนดเป้าหมาย 1.3) ผู้นำด้านวิชาการ
2. มนุษย์สัมพันธ์ ประกอบด้วย 2.1) ความตั้งใจปฏิบัติงาน 2.2) การแก้ไขปัญหา
3. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 3.1) สร้างบรรยากาศเรียนรู้ร่วมกันในการทำงานร่วมกับผู้อื่น
4. บุคลิกภาพ ประกอบด้วย 4.1) การควบคุมอารมณ์ 4.2) บุคลิกภาพท่าทางความน่าเชื่อถือเป็นตัวอย่างที่ดี
5. คุณธรรมจริยธรรม ประกอบด้วย 5.1) ครองตน ครองงาน
6. การบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 6.1) แสวงหาความร่วมมือองค์กรภายนอก 6.2) ความสามารถในการบริหารแบบมืออาชีพบริหารการเปลี่ยนแปลง 6.3) การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศ 6.4) การสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร 6.5) ทำงานเป็นทีม โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 2 รูปแบบผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร

1. วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ควรมีลักษณะ ดังนี้ มุ่งสร้างความสำเร็จทางวิชาการ และความดีในอนาคตให้กับผู้เรียน การกำหนดทิศทางในการเติบโต พัฒนาก้าวหน้าเข้าสู่มาตรฐานสากลได้ในระยะยาว การวิเคราะห์ SWOT จากการมีส่วนร่วมของครู บุคลากร ชุมชน มีส่วนร่วมความสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา และการแสดงถึงพัฒนาคุณภาพนักเรียน และการพัฒนาสถานศึกษาในอนาคต

1.1 วิสัยทัศน์ที่แสดงถึงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ควรมีลักษณะ ดังนี้ วิสัยทัศน์นำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ในการออกแบบการเรียนรู้ที่ก้าวหน้าเพื่อเป็นผู้นำการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นต้นแบบที่ดี เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันและมองความเป็นไปได้ในอนาคตสำหรับการพัฒนาสถานศึกษาสะท้อนถึงอัตลักษณ์และความโดดเด่น ในการพัฒนาคุณภาพของนักเรียน หรือโรงเรียนที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และเกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย มีความท้าทาย เป็นไปได้ สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา

1.2 กำหนดเป้าหมายที่สำคัญของวิสัยทัศน์ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายมีครอบคลุมทั้งโรงเรียนทางการบริหารทั้งคุณภาพผู้เรียนคุณภาพครูบริหารการจัดการโรงเรียนมองไกลถึงอนาคต และเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน เป้าหมายที่สำคัญคือ โรงเรียนสามารถดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้เรียนมีคุณภาพ เก่ง ดี มีสุข และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตาม

มาตรฐานของหลักสูตร การกำหนดความสำเร็จของแผนปฏิบัติการประจำปีโครงการ/กิจกรรม/งบประมาณ/ผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน

1.3 วิสัยทัศน์ที่แสดงถึงความผู้นำด้านวิชาการ ได้แก่ การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรโดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การพัฒนาผู้เรียนและการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ ให้มีคุณภาพตามมาตรฐานหลักสูตร การพัฒนาครูให้เป็นผู้นำทางวิชาการสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนมีความรู้ สามารถแสวงหาความรู้และนำความรู้ไปใช้พัฒนาและดำเนินชีวิตได้ การกำหนดให้มีการนิเทศเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนและครู และการสนับสนุนสื่อ อุปกรณ์ อิเล็กทรอนิกส์ และสัญญาณอินเทอร์เน็ต ในการสร้างสื่อการเรียนการสอนของครู การจัดการเรียนการสอนให้นักเรียน

2. มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ควรมีลักษณะ ดังนี้ มีความอ่อนน้อมถ่อมตน ให้เกียรติผู้อื่น และรับฟังความคิดเห็น ทั้งความคิดเห็นที่เหมือน และแตกต่างได้ สามารถประสานงานได้ทั้งภายในองค์กรและนอกองค์กร โดยมุ่งสู่ความสำเร็จของการทำงาน การพูดจาดี ให้กำลังใจกับคนและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

2.1 ความตั้งใจปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติและสนับสนุนการดำเนินงานในสถานศึกษารวมทั้งเป็นผู้นำในการปฏิบัติงาน การมีเป้าหมายชัดเจน มีแผนปฏิบัติงาน มีทักษะกระบวนการที่ดี รวมทั้งมีความยืดหยุ่น ในการปฏิบัติงาน สถานศึกษามีเอกภาพในการบังคับบัญชาตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

2.2 การแก้ไขปัญหาของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตัดสินใจอย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ การแก้ไขปัญหาที่ต้นเหตุโดยที่แก้ได้อย่างยั่งยืนโดยที่สาเหตุมันเป็นอย่างไรก็ควรแก้ปัญหานั้น แล้วก็เป็นการและอีกอย่างคือการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นหน้างานอย่างมีความรับผิดชอบ การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาของความขัดแย้งนั้น ๆ ให้ได้ และวิเคราะห์เลือกวิธีการที่ดีที่สุดมาแก้ปัญหา โดยเฉพาะการหันหน้าเข้าพูดคุยกัน และร่วมกันตัดสินใจ

3. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ควรมีลักษณะดังนี้ การบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล การปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือ

ทางอ้อมในลักษณะของการรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ตลอดจนการประเมินผล เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีความตระหนักถึงหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกัน การมอบหมายงานที่มีความท้าทาย ความสามารถและสนใจการสร้างขวัญกำลังใจอย่างเหมาะสม สร้างบรรยากาศเรียนรู้ร่วมกันในการทำงานร่วมกับผู้อื่นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การมอบหมายงานและอำนาจในการทำงานให้แก่บุคลากรตามความรู้ความสามารถ การฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เคารพความคิดเห็น การใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริง ความรู้และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาตัดสินใจในการทำงาน การเป็นตัวอย่างที่ดีในการเรียนรู้ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

4. บุคลิกภาพของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ควรมีลักษณะ ดังนี้ มีบุคลิกภาพภายนอกที่ดี ดูสะอาดสะอ้าน มีความฉลาด เก่งวิชาการ พัฒนาตนเอง มีสติ รู้จักการควบคุมอารมณ์ ความรู้สึกตนเอง มีภาวะผู้นำ กล้าพูดกล้าทำและสื่อกับผู้สนทนา

4.1 การควบคุมอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ควรมีลักษณะ ดังนี้ มีความมั่นใจ กล้าแสดงออก ในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ต้องเผชิญซึ่งหน้า มีการบริหารจัดการอารมณ์และการแสดงออกได้อย่างเหมาะสม มีความพยายามผ่อนคลาย เมื่อมีสติรู้ว่าโกรธ มีความใจเย็น ฟังความคิดเห็นทุกฝ่ายก่อนตัดสินใจ ไม่ใช่อารมณ์ในการสื่อสาร มีการคิดทุกคำก่อนพูดแต่ไม่พูดทุกคำที่คิด

4.2 บุคลิกภาพทางความน่าเชื่อถือเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ควรมีลักษณะ ดังนี้ บุคลิกภาพทางกาย รูปลักษณ์ภายนอกที่ปรากฏแก่สายตาผู้คน การแต่งกายที่เรียบร้อย มีภาษาที่แสดงถึงผู้ที่มีสุขภาพจิตที่ดี บุคลิกภาพภายใน การใช้ภาษา ผู้นำต้องสามารถพูดโต้ตอบได้ฉลาด บุคลิกภาพทางอารมณ์และจิตวิทยา มีความมั่นคงทางอารมณ์ ทนต่อความกดดันได้ ระวังอารมณ์โกรธได้อย่างรวดเร็ว ไม่หงุดหงิด บ่นว่าตลอดเวลา กล้าเผชิญอุปสรรคบุคลิกภาพทางสังคม การเป็นตัวแทนของสถานศึกษาในการร่วมงานทางสังคม การเรียนรู้พิธีการตามบรรทัดฐาน ของสังคม และบุคลิกภาพทางสติปัญญา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างสิ่งที่ดีให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาได้

5. คุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ พรหมวิหาร 4 ทศพิธราชธรรม ธรรม พละ 4 และหลักธรรมาภิบาล การครองตน ครองคน ครองงานของ

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล ควรมีลักษณะ ดังนี้ มีคุณธรรมจริยธรรม การเสียสละ การพูดที่จริงใจ ความเมตตา และความยุติธรรม การครองตน ได้แก่ มีความขยันหมั่นเพียร มีความรับผิดชอบ รักษาระเบียบวินัย ปฏิบัติตามคุณธรรม การครองคน ได้แก่ มีมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถทำงานเป็นกลุ่มได้เป็นอย่างดี จูงใจให้เกิดการยอมรับ การครองงาน ได้แก่ มีความรู้ความสามารถความรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน

6. การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล ควรมีลักษณะ ดังนี้ การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้สิ่งใหม่ ใฝ่หาความรู้และการสื่อสาร และการสร้างความร่วมมือในสถานศึกษา

6.1 การแสวงหาความร่วมมือองค์กรภายนอกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล ได้แก่ การสร้างเครือข่ายทางวิชาการเพื่อกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การแสวงหาความร่วมมือที่มุ่งสู่การพัฒนาและส่งเสริมนักเรียน ครูและบุคลากรของสถานศึกษา การทำความร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ บ้าน วัด ชุมชน และโรงเรียน ที่ให้ประโยชน์เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน

6.2 ความสามารถในการบริหารแบบมืออาชีพ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล ได้แก่ การบริหารจัดการและดำเนินการให้ผู้เรียนทุกคนได้เกิดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ มุ่งมั่นในการที่จะจัดการการศึกษาที่สมบูรณ์แบบ โดยให้เกิดผลในทุกมิติกับผู้เรียน เพื่อให้เกิดความเข้มแข็งของชุมชนเป็นชุมชนที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ นำไปสู่ความเป็นสถานศึกษาสมบูรณ์ คือ สถานศึกษาที่มีความร่มรื่น มีสภาพน่าดู น่าอยู่ และน่าเรียน โดยมีกระบวนการเรียนรู้ การบริหารจัดการที่เชื่อมโยงสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงอย่างมีคุณภาพ ทำให้ผู้เรียนเป็นผู้มีคุณภาพในลักษณะเก่ง ดี และมีความสุข ทำให้ครูมีคุณภาพในลักษณะ เก่ง ดี มีความสุข และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ นำไปสู่โรงเรียนและชุมชนมีคุณภาพ

6.3 การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล ได้แก่ การใช้แพลตฟอร์มเทคโนโลยี และแอปพลิเคชันในการออกแบบและส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของนักเรียน การแสวงหาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต การใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการลดภาระงาน การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศ ในการบริหารวิชาการ การบริหาร

งบประมาณ การบริหารทั่วไป และการบริหารบุคคลการเรียนรู้ และปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การรู้เท่าทันสื่อและจัดหาแนวทางการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างปลอดภัยและมีจริยธรรม และการรักษาข้อมูลส่วนตัวการรับมือการคุกคามทางออนไลน์ลิขสิทธิ์และความเป็นเจ้าของผลงาน กฎหมายเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์และการกระทำความผิดทางคอมพิวเตอร์

6.4 การสื่อสารภายในและภายนอกองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล ได้แก่ การรับฟังความคิดเห็น และให้ความร่วมมือ และให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานกับท่านเป็นอย่างดี การสื่อสารที่ดี มีความชัดเจนในเป้าหมายการสื่อสารที่จริงจังจริงใจ ไม่มีการบิดเบือนข้อมูล และและสื่อสารชัดเจน ตรงประเด็น การประชาสัมพันธ์และการสื่อสารบนข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจน รวดเร็ว ทันเวลา

6.5 การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานที่ถูกต้องชัดเจนร่วมกัน การกระจายอำนาจให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการคิดอย่างสร้างสรรค์ ตัดสินใจ ร่วมแก้ไขปัญหาคให้ทุกคนมีส่วนร่วมตามความสามารถและถนัดเชี่ยวชาญ การให้เกียรติทีม ฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เปิดรับทุกความคิดเห็น การสื่อสารและการประสานงานที่ดี การเข้าใจวิธีการทำงานของตนเองและของผู้อื่น และการนำศักยภาพของคนในทีมออกมาให้ได้มากที่สุด สนับสนุนกันและช่วยกันทำงาน

## อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร มีการอภิปรายผลข้อค้นพบที่สำคัญของการวิจัย ดังนี้

รูปแบบผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร มีองค์ประกอบหลักที่สำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ มนุษย์สัมพันธ์ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม บุคลิกภาพ คุณธรรมจริยธรรม และการบริหารการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2562: 13-32) ที่ศึกษาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล ต้องยึดหลักว่าขององค์ประกอบว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุดกระบวนการจัด

การศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ ดังนั้นการจัดการศึกษาของสถานศึกษาจึงต้องจัดให้สอดคล้องกับความถนัดและความสนใจของผู้เรียน พร้อมกับฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ ผสมผสานความรู้ ปุถุคฝังคุณธรรม ค่านิยม พร้อมกับจัดการศึกษาให้มี ประสิทธิภาพ มุ่งประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล มีลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ มุ่งสร้างความสำเร็จทางวิชาการ และ ความดีในอนาคตให้กับผู้เรียน การกำหนดทิศทางในการเติบโต พัฒนาก้าวหน้าเข้าสู่มาตรฐานสากลได้ในระยะยาว สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา การแสดงถึงพัฒนาคุณภาพ นักเรียน และการพัฒนาสถานศึกษาในอนาคต สอดคล้องกับ Leithwood (2006 p.15) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์ที่มีลักษณะเฉพาะหลายประการที่จะช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนมีพัฒนาการทางการเรียนให้มากขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการเพื่อบำบัดการให้นักเรียนมีความก้าวหน้าทางการเรียนโดยต้องปรับปรุงพันธกิจของสถานศึกษาประชาสัมพันธ์เป้าประสงค์ของสถานศึกษาดำเนินการจัดการเรียนการสอน ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่จะต้องส่งเสริมให้เกิดความร่วมมืออย่างมากจากครู ความร่วมมือนี้จะนำไปสู่การพัฒนาการปฏิบัติการสอนของครู ซึ่งการพัฒนาจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียนด้วย

วิสัยทัศน์ที่แสดงถึงความผู้นำด้านวิชาการ มีลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรโดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การพัฒนาผู้เรียนและการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ ให้มีคุณภาพตามมาตรฐานหลักสูตร การพัฒนาครูให้เป็นผู้มีคุณภาพตามมาตรฐาน กิจกรรมการเรียนการสอนให้ ผู้เรียนมีความรู้ สามารถแสวงหาความรู้และนำความรู้ไปใช้พัฒนาและดำเนินชีวิตได้ สอดคล้องกับ Leithwood (2006, p.18) และรูปแบบภาวะผู้นำทางการศึกษา ส่วนใหญ่ในปัจจุบันนี้เน้นความสำคัญของผู้นำสถานศึกษาที่ผู้นำสถานศึกษาจะต้องใส่ใจอย่างมากกับงานการเรียนการสอนของสถานศึกษา หากต้องการที่จะพัฒนาสถานศึกษาในท้องถิ่น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นผู้มีผู้นำทางวิชาการและหลักสูตร ดังนั้นจึงเรียกมิติผู้นำสถานศึกษาว่าเป็นผู้นำทางวิชาการ

มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล มีลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ มีความอ่อนน้อมถ่อมตน ให้เกียรติผู้อื่น

และรับฟังความคิดเห็น ทั้งความคิดที่เหมือน และแตกต่างได้ สามารถประสานงานได้ทั้งภายในองค์กรและนอกองค์กร โดยมุ่งสู่ความสำเร็จของการทำงาน และการพูดจาดี ให้กำลังใจกับคน และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น สอดคล้องกับ Halpin (1966, p: 27-28) ที่กล่าวว่าผู้นำคือบุคคลที่จะมีลักษณะดังนี้ มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในองค์กรมากกว่าผู้อื่น มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น ๆ มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ และเป็นหัวหน้าของกลุ่ม สอดคล้องกับ Fiedler (1967, p: 8) ที่กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลในกลุ่มที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ควบคุมหรือประสานงานในกิจกรรมต่างๆ ผู้นำ คือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มและเพื่อทำหน้าที่เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล มีลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ การปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อมในลักษณะของการรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจตลอดจนการประเมินผล เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีความตระหนักถึงให้หน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกัน การมอบหมายงานที่มีความท้าทาย ความสามารถและสนใจ สร้างบรรยากาศเรียนรู้ร่วมกันในการทำงานร่วมกับผู้อื่นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล และการเคารพฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2556, หน้า 8) ที่ศึกษาภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือที่มีภาวะผู้นำเป็นผู้ที่ชักนำ จูงใจ ชี้แนะ ใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่มีอยู่ในรูปแบบต่างๆ ทำให้ หรือกระตุ้นให้ หรือชี้ นำให้ เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยินดี เต็มใจ พร้อมใจ ยินดีในการกระทำการ ให้มีความกระตือรือร้นหรือร่วมดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ผู้นำต้องการหรือตามที่ผู้นำต้องการให้มีพฤติกรรมไปในทิศทางที่เขาชักนำในการทำงานหรือดำเนินกิจกรรมที่ผู้นำนั้นรับผิดชอบหรือตามที่ผู้นำนั้นต้องการซึ่งสิ่งที่ผู้นำในสถานศึกษาในอนาคตควรมีเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วยสิ่งสำคัญ ได้แก่ ความสามารถในการทำงานแบบมีส่วนร่วม การดำเนินกระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ความสามารถการสร้างสรรคนวัตกรรมความคิดสร้างสรรค์และการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงองค์การ

บุคลิกภาพของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล มีลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ มีบุคลิกภาพภายนอกที่ดี มีท่าทางความน่าเชื่อถือ มีความฉลาด เก่งวิชาการ พัฒนาตนเอง มีการบริหาร

จัดการอารมณ์และการแสดงออกได้อย่างเหมาะสม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างสิ่งที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาได้ ชีระ รุญเจริญ (2563, หน้า 28-29) กล่าวถึงลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพดังต่อไปนี้ มีความถนัดในการเป็นผู้นำ และลักษณะนิสัยในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ มีคุณธรรมจริยธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคมและมีจรรยาบรรณ มีทักษะความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ในศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารมืออาชีพเลือกและใช้กิจกรรมการบริหารที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นของบุคลากรและองค์กร จนบุคลากรมีนิสัยในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้บริหารต้องมีความเพียรพยายาม กระตุ้นยั่วทำทนายให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและชื่นชมการริเริ่มการร่วมพัฒนาการสนับสนุนข้อมูล และให้กำลังใจให้บุคลากรศึกษา ค้นคว้า ปฏิบัติ และปรับปรุงงานได้ด้วยตนเองเกิดเป็นค่านิยมในการพัฒนางานตามภาวะปกติ อันเป็นบุคลิกภาพที่พึงปรารถนาของบุคลากรและองค์กรรวมทั้งบุคลากรทุกคนชื่นชมและศรัทธาในความสามารถของตน

คุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ที่สำคัญได้แก่ การครองตน ครองคน ครองงานของผู้บริหาร มีความขยันหมั่นเพียร มีความรับผิดชอบ รักขาระเบียบวินัย ปฏิบัติตามคุณธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถทำงานเป็นกลุ่มได้เป็นอย่างดี จูงใจให้เกิดการยอมรับ และมีความรู้ความสามารถความรับผิดชอบ ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยวิธีพัฒนาตนเองกับการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำอย่าง เป็นธรรมชาติซึ่งเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นการพัฒนาภายในตนเองในส่วนจิตสำนึก และพัฒนาความ พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำจะแสดงออก อย่างเป็นธรรมชาติได้โดยง่ายในแต่ละบุคคล และ เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วโครงการพัฒนาตนเองและเป็นที่ยอมรับในทุกระดับของพนักงานอันเนื่องจากโครงการดังกล่าวใช้วิธีการ มีผลให้สามารถพัฒนาภาวะผู้นำองค์กรได้ดีและพัฒนาได้ง่ายกว่าการพัฒนาเพื่อเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ที่เคยรับรู้ ผู้บริหารที่มีคุณธรรมประจำใจจะมีจริยธรรมที่งดงามเสมอจึงทำให้สามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย

การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ที่สำคัญได้แก่ การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้สิ่งใหม่ ใฝ่หาความรู้ การสื่อสาร และการสร้างความร่วมมือในสถานศึกษา การแสวงหาความร่วมมือที่มุ่งสู่การพัฒนา และส่งเสริมนักเรียน ครูและบุคลากรของสถานศึกษา การบริหาร

จัดการและดำเนินการให้ผู้เรียนทุกคนได้เกิดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ มุ่งมั่นในการที่จะจัดการการศึกษาที่สมบูรณ์แบบ โดยให้เกิดผลในทุกมิติกับผู้เรียน เพื่อให้เกิดความเข้มแข็งของชุมชนเป็นชุมชนที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ นำไปสู่ความเป็นสถานศึกษาสมบูรณ์ การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศของผู้บริหารสถานศึกษา ในการบริหารวิชาการ การบริหาร งบประมาณ การบริหารทั่วไป และการบริหารบุคคล สอดคล้องกับ Russell and Stone (2002, p.6) ที่ศึกษาผู้นำแบบใฝ่บริการสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ เช่นเดียวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงการเป็นแบบอย่างของผู้บริการจะเหนี่ยวนำให้ผู้ตามได้ กลายเป็นผู้บริการด้วยส่งผลต่อการลดความไม่พึงพอใจต่อผู้ร่วมงานรวมถึงการสร้างผลกำไรและความสำคัญตามวัตถุประสงค์ขององค์กร สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตามแนวคิดของผู้นำแบบใฝ่บริการจะมองข้ามหรือไม่สนใจกับการแข่งขันแต่จะนำแผนหรือวิธีการตัดสินใจของกลุ่มที่ให้ความสำคัญและรับรู้ถึงคุณค่าของผู้ร่วมงานเข้ามาแทนที่ผู้บริหารจะให้ความเอาใจใส่ในการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานที่เขาเล็งเห็นถึงพื้นฐานที่สำคัญและจำเป็นเกี่ยวกับการเป็นผู้นำแบบใฝ่บริการผู้นำประเภทนี้จะมีศักยภาพที่จะปรับปรุงพัฒนาสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษา และ Murphy (1990, p.18-20) ที่กล่าวว่า สถานศึกษาที่มีผู้นำที่ดีจำเป็นต้องใส่ใจเป็นพิเศษต่อจุดหมายปลายทางที่สำคัญ 3 ประการ ที่ต้องพัฒนาขึ้นในสถานศึกษา ได้แก่ 1) ทำหน้าที่เป็นผู้พิทักษ์คุณธรรม ความยุติธรรม และความเป็นชุมชน 2) ความเป็นนักการศึกษา การจัดการเรียนการสอนและการให้การศึกษาแก่เยาวชนเพื่อการเป็นพลเมืองดีของชาติในอนาคต และ 3) เป็นผู้สร้างความเป็นชุมชน ผู้นำจะต้องสร้างความมีชีวิตชีวาให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาด้วยการเข้าถึงผู้ปกครองและประชาชนภายนอก การบริหารงานโดยยึดหลักกฎหมายซึ่งเป็นความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้กับความรับผิดชอบต่อผู้นำมีผู้อื่น

## ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

### ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร และ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถนำการพัฒนาแบบผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพไปกำหนดเป็นกรอบในการ



พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ดังนี้

1. การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมความมั่นใจ กล้าแสดงออก ในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ต้องเผชิญซึ่งหน้า มีความมั่นคงทางอารมณ์ ทนต่อความกดดันได้ ระวังอารมณ์โกรธได้อย่างรวดเร็ว

2. การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม การเสียสละ การพูดที่จริงใจ ความเมตตาและความยุติธรรม

3. การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการ และดำเนินการให้ผู้เรียนทุกคนได้เกิดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ

มุ่งมั่นในการที่จะจัดการการศึกษาที่สมบูรณ์แบบ โดยให้เกิดผลในทุกมิติกับผู้เรียน เพื่อให้เกิดความเข้มแข็งของชุมชนเป็นชุมชนที่สามารถพึ่งพาตนเองได้

### ข้อเสนอแนะสำหรับทำวิจัยครั้งต่อไป

ในการวิจัยครั้งนี้ได้ข้อค้นพบที่สำคัญที่เป็นประโยชน์สำหรับการศึกษาวิจัยต่อไป เพื่อนำไปสู่การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา และสถานศึกษา ให้มีความก้าวหน้ามากขึ้น ด้วยการศึกษาวิจัยในประเด็นเรื่อง การบริหารตามสถานการณ์เพื่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงทั้งเชิงรุกและเชิงรับที่มีต่อสถานศึกษา

### เอกสารอ้างอิง

- [1] ชีระ รุญเจริญ. (2563). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา (ฉบับปรับปรุง) เพื่อปฏิรูปรอบสองและประเมินภายนอกรอบสาม. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.*
- [2] สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2562). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579.*
- [3] เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2556). *ความเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ.*
- [4] Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness.* New York: McGraw-Hill.
- [5] Halpin, A. W., & Croft, D. B. (1966). *The Organizational Climate of School.* Chicago: University of Chicago.
- [6] Leithwood, K. (2006). *Educational leadership: A review of research.* Philadelphia, PA: Temple University Center for Research in Human Development and Education, Laboratory for Student Success.
- [7] Murphy, J. (1990). *Principal instructional leadership. Advances in Educational Administration*, 1 (B: Changing perspectives on the school), 163-2000.
- [8] Russell, R. F. and Stone, G.A. (2002). "A Review of Servant Leadership Attributes : Developing A practical Model," *Leadership & Organization Development Journal*, 28(3), 145 - 157.