



## ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารในโรงเรียนดีเด่น : พหุกรณีศึกษา

### The Effective Leadership of Outstanding School Administrators : Multi – Case Studies.

สุรจิตต์ พิวงาม<sup>1)</sup> วตนา สุวรรณไตรย<sup>2)</sup> สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน<sup>3)</sup> และ สมเกียรติ พลละจิตต์<sup>4)</sup>

Surachit Piungam<sup>1)</sup> Watana Suwannatrai<sup>2)</sup> Sawat Pothiwat<sup>3)</sup> and Somkiat Palajit<sup>4)</sup>

<sup>1)</sup>สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

Department of Leadership in Educational Administration, Faculty of Education, Sakon Nakhon Rajabhat University

<sup>2),3)</sup>ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

Asst. Prof, Department of Leadership in Educational Administration, Faculty of Education, Sakon Nakhon Rajabhat University

<sup>4)</sup>ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านข้าวสูง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 3 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

Khuasoong School Director, Sakon Nakhon Educational Service Area 3, Office of The Basic Education Commission, Ministry of Education

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจปรากฏการณ์ ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารในโรงเรียนดีเด่นและผลกระทบที่เกิดขึ้น ผู้วิจัยได้เลือกพื้นที่ที่ศึกษาแบบเจาะจง 3 แห่ง ซึ่งเป็นโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต 3 ประกอบด้วย โรงเรียนขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ ผู้วิจัยศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตและจดบันทึก การวิเคราะห์เอกสาร และการสนทนากลุ่มย่อย โดยเก็บข้อมูลจากบุคลากรหลักในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้อง ใช้เทคนิคการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า เพื่อเป็นการยืนยันความเชื่อมั่น และความเที่ยงตรงของข้อมูล จากแหล่งและชนิดของข้อมูล รวมทั้งความถูกต้องที่เชื่อถือได้

ผลการวิจัยพบว่า

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารในโรงเรียนดีเด่นประกอบด้วย 1) ด้านวิสัยทัศน์ มีทักษะการวางแผนเพื่ออนาคต แสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2) ด้านความรู้และทักษะ มีทักษะทางเทคโนโลยีที่ดี จัดการข้อมูลสารสนเทศ และใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อการศึกษา มีทักษะการจัดองค์กร มีความรู้และทักษะในภาระงาน นิเทศ ติดตาม และเยี่ยมชั้นเรียนสม่ำเสมอ และสามารถบริหารจัดการความขัดแย้งได้ดี 3) ด้านบุคลิกภาพ มีความฉลาดทางอารมณ์ นำเชื่อถือศรัทธา กระทำตนเป็นแบบอย่าง มีความเป็นผู้นำ มีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน ยืดหยุ่นปรับตัวได้อย่างเหมาะสม 4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม ปฏิบัติตนตามหลักคุณธรรมจริยธรรมและบรรทัดฐานที่ดีของสังคม รวมทั้งมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพครู คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม มีจิตสาธารณะ มีความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม ทำงานยึดหลักกฎหมาย แนวปฏิบัติของทางราชการ มีความคิดที่ศรัทธาและจินตนาการเชิงบวก มีความยุติธรรม คำนึงถึงการอยู่ร่วม

กันอย่างมีความสุข 5) ด้านการจัดการเรียนรู้ให้ความสำคัญกับผู้เรียนสูงสุด จัดกิจกรรมที่หลากหลาย มีทักษะอำนาจการวางแผน และดำเนินงานให้สำเร็จ บริหารหลักสูตรสอดคล้องกับสภาพผู้เรียนชุมชน และท้องถิ่น มีความรู้และทักษะในการพัฒนาครู ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ฝึกปฏิบัตินักเรียนให้มีพื้นฐานจิตใจที่ดีนำไปสู่การเรียนรู้ที่มีคุณภาพ นำสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการเรียนรู้ 6) ด้านการพัฒนาทีมงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีทักษะการสื่อสาร มีกลยุทธ์การสร้างทีมงาน มีความเป็นประชาธิปไตย มีกลวิธีจัดการกับงานและเพื่อนร่วมงานที่ดี และมีกระบวนการปลูกฝังภาวะผู้นำ และ 7) ด้านการพัฒนาชุมชนและการมีส่วนร่วม มีศักยภาพเข้าใจบริบทของชุมชน สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนอย่างเป็นระบบ มีเทคนิคการระดมทรัพยากรทางการศึกษา จัดกิจกรรมที่ตอบสนองต่อความสนใจและความต้องการของชุมชนให้บริการทางสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผลกระทบที่เกิดจากการภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารในโรงเรียนดีเด่น ประกอบด้วย 1) ผลกระทบเชิงบวก (1) ด้านนักเรียน พบว่า มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีระเบียบวินัย มีจิตสาธารณะ รักความเป็นไทย สุขภาพเรียบร้อย สามัคคี มุ่งมั่นในการทำงาน ใฝ่เรียนรู้ มีสุขภาพกายสุขภาพจิตที่ดี อยู่ร่วมกัน บนความแตกต่างทางวัฒนธรรม (2) ด้านผู้บริหารครูและบุคลากร พบว่า มีความพึงพอใจในงาน มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ การเป็นแบบอย่างที่ดี การทำงานเป็นทีม มีความสุขในการทำงาน มีความสำเร็จในการพัฒนาวิชาชีพครู และการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ (3) ด้านโรงเรียน พบว่า โรงเรียนมีชื่อเสียง เป็นต้นแบบของนวัตกรรมทางการศึกษา ต้นแบบคุณธรรมนำความรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ ศูนย์กลางการบริการประชาชน และโรงเรียนสุจริต (4) ด้านผู้ปกครองและชุมชน พบว่า มีความพึงพอใจ ความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกันระหว่างบ้านวัดและโรงเรียน ตอบสนองความต้องการของชุมชน 2) ผลกระทบเชิงลบ (1) ด้านนักเรียน พบว่า ภาวะความรับผิดชอบของผู้เรียนเพิ่มขึ้น ทำให้ไม่มีเวลาร่วมกิจกรรมอื่น ๆ ของโรงเรียนส่งผลให้บางคนมีทักษะทางกีฬา ทักษะทางศิลปะและดนตรีน้อย บางส่วนขาดทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ นักเรียนนอกเขตบริการมีเวลาอยู่กับครอบครัวน้อยลง (2) ด้านผู้บริหาร ครู และบุคลากร พบว่า ครูไม่ได้สอนเต็มเวลา มีภาวะความรับผิดชอบต่องานและภาวะการบริหารจัดการชั้นเรียนเพิ่มขึ้น เกิดความเครียด ผู้บริหารมีเวลาบริหารจัดการโรงเรียนน้อยลง มีปัญหาในการบริหารจัดการทีมงาน (3) ด้านโรงเรียน พบว่า มีภาระทางงบประมาณเพิ่มขึ้น ความจำเป็นในการคงสภาพของโรงเรียน มีภาระในการบริการชุมชน การติดตามตรวจสอบงบประมาณ และการบริหารจัดการการเงินบัญชี และพัสดุมีปริมาณเพิ่มขึ้น (4) ด้านผู้ปกครองและชุมชน พบว่า การมีทัศนคติเชิงลบกับการระดมทรัพยากร เกยวชนบางส่วนใช้สื่อ เทคโนโลยีในทางที่ไม่เหมาะสม การมีกฎเกณฑ์ ระเบียบในชุมชนเพิ่มขึ้น และค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น พหุกรณีศึกษา

## Abstract

This study aimed to investigate and understand a phenomenon on effective leadership of outstanding school administrators and effects. Three schools under the offices of primary educational service area in the Northeast consisting of: a small school, a medium-sized school and a large school. Data were collected by the researcher through in-depth interviews, observation and recording, document analysis, focus group through key personnel in schools and those concerned, The triangular technique was employed to confirm reliability and validity of data from sources and types of data to be reliable.

The findings were as follows:

1. The characteristics of effective leadership on: 1) Vision included obtaining skills, future planning, searching for continuous knowledge, motivating creative thinking, exchanging knowledge and skills, change

agent, idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration, 2) Knowledge and skills, good skills on technology, managing information communications and technology ,applying online media for education, obtaining skills on organizational management, obtaining skills on managerial management, gaining knowledge on job performance, supervision, monitoring regular visiting of classroom as well as being able to manage conflict. 3) Personality comprised obtaining emotional quotient, being respectable, being a model for others, owning leadership, having good attitudes toward job, being flexible and adjustable. 4) Morality consisted of behaving in accordance with moral and ethical principles and decent norms of society as well as standards and code of conduct on teaching profession, being aware of collaborative benefits, obtaining public-mindedness, obtaining responsibilities to self and society, working stuck up to laws, regulations, and guidelines of civil service, owning negative attitudes and imagination, obtaining justice with caring for collaborative happy living, 5) Learning management included paying ultimate attention to learners to live happily, conducting diverse activities, owning managerial skills, planning, and performing to achieve the goals set, managing the curriculum consistently with the learners, communities and localities, obtaining knowledge to for professional development of teacher, promote cultures of lifelong learning, training students to gain good mind leading to quality learning, applying modern media, innovation, technologies in learning. 6) Teamwork development comprised obtaining good human relationship, skills and communications, strategies on effective teamwork building, being democratic, obtaining strategies on job management and colleague management as well as owning process on embedding leadership. 7) Community and participation included obtaining potential in understanding the community context, building relationship with the communities systematically, owning techniques in mobilizing educational resources, conducting activities to meet the interests and needs of the communities as well as servicing the communities with effectiveness.

2. The effects originated from the effective leadership of the school administrators comprised:

1) On positive effect (1) On students : obtaining lifelong cultures, disciplines, public-mindedness, Thainess, decent behaviors, striving to working, eagerness for learning, good health both physical and mental health, living on differences of cultures. (2) On administrators, teachers and personnel : obtaining job satisfaction, professional advancement, being a good model, teamwork, happiness in working, achievements in developing teaching profession, being a person of learning. (3) On school : being place of fame, being a model on educational innovation, being a model in morality leading knowledge and learning organization, (4) On parents guardians and communities: obtaining satisfaction responsibilities among homes temples and schools and meet the needs of the communities 2) On negative effect (1) On students : more responsibilities for student leader, lack of time for school extra activities, art and music, some students with lack of human relationship skills, those living out of the service areas having less time spent with families. (2) On administrators, Teachers and personnel: teachers did not teach at the full load, working loads of increasing classroom management, administrators spending less time in the schools, more responsibilities and frustration, on management of teamwork. (3) On school : task on budgeting, retention of school status, workload of community service, increasing monitoring on budget, management of finance, accountancy

and procurement, (4) On parents, guardians and communities: obtaining negative attitudes on resource mobility, some young people obtaining undesirable behaviors on using media and technology, obtaining more regulations, and orders in the communities, and increasing expenses as well.

**Keywords :** effective leadership outstanding school administrators multi – case studies.

## บทนำ

สภาพการณ์ของโลกในปัจจุบันเป็นยุคสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงความเจริญทางวิทยาการและเทคโนโลยี ประเทศทั่วโลกต้องเร่งพัฒนาคน ให้มีศักยภาพ พร้อมเผชิญกับสภาพแวดล้อมและปัญหาที่หลากหลาย ดังนั้น การจัดการศึกษาในทุกด้านต้องสนใจการพัฒนาทักษะต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้ในชีวิตรอยางมีความสุข และการประกอบอาชีพอย่างสร้างสรรค์[1] ปัญหาของการปฏิรูปการศึกษาไทย ประกอบด้วย 1) ปัญหาความล่าช้าของกระบวนการทางกฎหมาย 2) ปัญหาในด้านการกำหนดนโยบายและแผน และ 3) ปัญหาในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ[2]

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคลากรหลักที่สำคัญของสถานศึกษา และเป็นผู้นำวิชาชีพที่ต้องมีสมรรถนะ ความรู้ความสามารถ และคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนจรรยาบรรณวิชาชีพที่ดี จึงไปสู่การจัดการ และบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ [3] ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล(Effective Leadership) แสดงถึงการเป็นบุคคลผู้มองการณ์ไกล ผู้สอนงาน พัฒนาคณาจารย์อย่างต่อเนื่อง มีสัมพันธภาพที่ดี และการเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน [4] มีงานวิจัยที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนที่พัฒนากับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล[5]

จากความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยสนใจศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารในโรงเรียนดีเด่น โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพแบบพหุกรณีศึกษา (Multi – Case Study) ในโรงเรียน ดีเด่น จำนวน 3 โรงเรียนซึ่งมีขนาดแตกต่างกัน จำแนกเป็น ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ เพื่อให้ได้ข้อมูล อันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการการศึกษาต่อไป

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการวิจัย ดังนี้

### ระยะที่ 1 การเลือกกรณีศึกษา

ผู้วิจัยทำการคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นจากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะที่มีประสิทธิผลทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้และทักษะ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาทีมงาน และด้านการพัฒนาชุมชนและการมีส่วนร่วม จากระบบข้อมูลสารสนเทศของหน่วยงานต้นสังกัด สัมภาษณ์ศึกษานิเทศก์ และผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ระบุชื่อโรงเรียนดีเด่น แยกตามขนาดโรงเรียน ตรวจสอบ และพิจารณาข้อมูลความสำเร็จแล้วเลือกโรงเรียนที่ศึกษาแบบเจาะจง (Purposive Sample) 3 แห่ง

### ระยะที่ 2 การสร้างเครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยใช้การเก็บข้อมูล 3 วิธี ได้แก่

**การสัมภาษณ์เชิงลึก(In-depth Interview)** มีเครื่องมือ คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก เกี่ยวกับ ลักษณะและผลกระทบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจำนวน 3 ชุด ชุดที่ 1 ใช้สัมภาษณ์ผู้บริหาร หัวหน้างานวิชาการ ครูดีเด่น ชุดที่ 2 ใช้สัมภาษณ์คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ศิษย์เก่าและผู้นำชุมชน และ ชุดที่ 3 ใช้สัมภาษณ์นักเรียนแบบสัมภาษณ์ทั้ง 3 ชุด มีกระบวนการพัฒนาโดยผู้วิจัย ปรับแก้โดยอาจารย์ที่ปรึกษา และประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ

**การสังเกตและจดบันทึก (Observation and Field-note)** มีเครื่องมือ คือ แบบสังเกตและจดบันทึก

**การวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis)** มีเครื่องมือ คือ แบบวิเคราะห์เอกสาร

**การสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Discussion)** เป็นการระดมสมอง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นการสรุปและเน้นถึงวิธีการมองโลก ทักษะ และความคิด ได้ตรงตามวัตถุประสงค์มากที่สุด [6]

### ระยะที่ 3 การเก็บข้อมูลภาคสนาม

### ขั้นเตรียมการ

1. การติดต่อโรงเรียน 3 แห่ง โดยส่งหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อขออนุญาตดำเนินการ

2. ผู้วิจัยเดินทางไปที่โรงเรียนทั้ง 3 แห่งล่วงหน้า 1 สัปดาห์ ก่อนเก็บข้อมูลเพื่อสร้างความคุ้นเคย (Rapport) และร่วมวางแผนเก็บข้อมูล

3. การศึกษาเอกสารต่างๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียน จัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานสนาม

4. จัดทำตารางการเก็บข้อมูล

5. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

### การเก็บข้อมูล

1. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามเป็นระยะเวลา 22 เดือน โรงเรียนละ 8 ครั้ง ร่วมกิจกรรมสำคัญของโรงเรียน สังเกตโดยผู้วิจัยจดบันทึกภาคสนาม (Field Notes) และการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยใช้เครื่องมือที่ระบุในระยะเวลาที่ 2

2. เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลที่จัดเก็บและรวบรวมได้มีความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยให้ผู้บริหารโรงเรียนและบุคคลผู้เกี่ยวข้องตรวจสอบเพื่อเป็นการยืนยันข้อมูล กิจกรรมและเหตุการณ์ว่าได้มีการปฏิบัติจริงในโรงเรียน [7] และมีการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) ได้แก่ เวลา สถานที่ และบุคคล ตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) ที่แตกต่างกัน เพื่อรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน และตรวจสอบการวิเคราะห์ข้อมูล กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลและผู้เกี่ยวข้องถึงความถูกต้องการวิเคราะห์ข้อมูล

### ระยะที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการ วิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

**การวิเคราะห์ข้อมูลแบบอุปนัย (Analytic Induction)** วิเคราะห์ ความหมาย ความคล้ายคลึง ความแตกต่าง กำหนดสมมติฐานชั่วคราวย่อยๆ แล้ว รวบรวมข้อมูล จนสามารถหาหลักฐานยืนยันชัดเจน

**การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)** ใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากเอกสาร

### ระยะที่ 5 การนำเสนอข้อมูล

นำข้อมูลภาคสนามจัดระบบวิเคราะห์จำแนกและจัดเข้ากลุ่ม สังเคราะห์ตามกรอบการวิจัยนำเสนอผลรูปแบบการบรรยายเชิงพรรณนา และมีตารางแสดงความสัมพันธ์ของข้อมูล

### สรุปผลการวิจัย

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารในโรงเรียนดีเด่น มีคุณลักษณะ 7 ด้านประกอบด้วย

1. ด้านวิสัยทัศน์ โดยภาพรวม ผู้บริหารมองการณ์ไกล วางแผนเพื่ออนาคต มีทักษะการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง พัฒนาตนเองและเรียนรู้ตลอดเวลา กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จุดเด่นของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก มีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนา แบบ “เรียบง่ายแต่ดูดี ชุมชนร่วมทำ” สามารถนำวิทยาการสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการ แต่ยังคงดำรงไว้ซึ่งความเป็นไทย จุดเด่นของผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง และผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ คล้ายคลึงกัน คือ เน้นกระบวนการสื่อสาร ชูใจให้ทุกคนเต็มใจปฏิบัติงาน บรรลุตามวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2. ด้านความรู้และทักษะ โดยภาพรวมผู้บริหารมีทักษะทางเทคโนโลยีที่ดี มีทักษะการจัดองค์กรที่ดีเอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นผู้นำในการพัฒนางานโดยการมีส่วนร่วม นอกจากนี้ ยังมีทักษะการสอนงาน (Coaching) สนับสนุนให้ครูและบุคลากรเข้ารับการอบรม สัมมนา มีการ ติดตามงานอย่างเป็นกัลยาณมิตร และเยี่ยมชั้นเรียนสม่ำเสมอ แต่ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีจุดเด่น สามารถใช้สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาได้ดี ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ มีจุดเด่น คือ การประเมินมาตรฐานสู่ความสำเร็จ และความสามารถในการบริหารจัดการความขัดแย้ง

3. ด้านบุคลิกภาพ โดยภาพรวมผู้บริหารมีความฉลาดทางอารมณ์ นำเชื่อถือ กระทำตนเป็นแบบอย่าง เป็นผู้นำ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ ทุ่มเท

มุ่งมั่น ต่อการทำงาน และยืดหยุ่น รู้จักปรับตัวกับสภาพ และบริบทของชุมชนเป็นอย่างดี ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ มีจุดเด่น ความเป็นนักกลยุทธ์แบบ “ขุนนางใจบุญ”

4. ด้านคุณธรรมจริยธรรม โดยภาพรวม ผู้บริหารปฏิบัติตามหลักคุณธรรม จริยธรรม รวมทั้งมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพครู คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อตนเอง สังคม และประเทศชาติ ยึดหลักกฎหมาย ระเบียบ แนวปฏิบัติของทางราชการ จุดเด่นของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก คือ การมีความคิดทัศนคติ และจินตนาการเชิงบวก คำนึงถึงการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ให้ความสำคัญต่องานตามหลัก “แนนนอนหนักแน่นแบบเนียนนุ่มนวล”

5. ด้านการจัดการเรียนรู้ โดยภาพรวมผู้บริหารให้ความสำคัญกับผู้เรียนสูงสุด มีการ นิเทศ วางแผน จัดระบบบริหารองค์กร บริหารหลักสูตรสอดคล้องกับสภาพของชุมชน ท้องถิ่น และผู้เรียน กำหนดเป้าหมายคุณภาพ ผู้เรียนรายบุคคล มีความรู้และทักษะในการพัฒนาครู แสวงหาทรัพยากรเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก มีจุดเด่น คือ การส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง จุดเด่น คือ บูรณาการการเรียนรู้กับโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ จุดเด่น คือ ส่งเสริมให้ครูเปลี่ยนวิธีการสอน นำสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้ของผู้เรียนมากขึ้น

6. ด้านการพัฒนาทีมงาน โดยภาพรวมผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารได้ดี มีกลยุทธ์การสร้างทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความเป็นประชาธิปไตยสูง มีกลวิธีจัดการกับงานและเพื่อนร่วมงานที่ดี ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง มีจุดเด่น คือ การเรียนรู้หลังการทำงาน (After Action Review) อย่างสม่ำเสมอ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีกระบวนการปลูกฝังภาวะผู้นำกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

7. ด้านการพัฒนาชุมชนและการมีส่วนร่วม โดยภาพรวม ผู้บริหารมีศักยภาพเข้าใจบริบทของ

ชุมชน มีศักยภาพในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน อย่างเป็นระบบ มีเทคนิคการระดมทรัพยากร ผนึกพลังประสานความต่างเพื่อการตอบสนองต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สร้างสัมพันธ์แบบ “ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ผูกพันเหมือนญาติพี่น้อง” ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งอาจส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร และผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่บริหารจัดการโดยคำนึงถึงสภาพ และความแตกต่างของวัฒนธรรมประเพณี และให้บริการทางสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ผลกระทบที่เกิดจากการมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลดังนี้

#### 1. ผลกระทบเชิงบวก

1.1 ด้านนักเรียน โรงเรียนขนาดเล็ก มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีระเบียบ วินัย มีจิตสาธารณะ และรักความเป็นไทย โรงเรียนขนาดกลาง สุภาพ เรียบร้อย สามัคคี มุ่งมั่นในการทำงาน และซื่อสัตย์สุจริต โรงเรียนขนาดใหญ่ ใฝ่เรียนรู้ มีสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดี อยู่ร่วมกันบนความแตกต่างทางวัฒนธรรม

1.2 ด้านผู้บริหารครูและบุคลากร โรงเรียนขนาดเล็ก มีความพึงพอใจในงาน ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ความรัก ความศรัทธา โรงเรียนขนาดกลาง การเป็นแบบอย่างที่ดี การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ความภาคภูมิใจในตนเอง (Self Esteem) โรงเรียนขนาดใหญ่ มีความสุขในการทำงาน ความสำเร็จในการพัฒนาวิชาชีพครู และการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ (Learning Person)

1.3 ด้านโรงเรียน โรงเรียนขนาดเล็ก การเป็นต้นแบบนวัตกรรมทางการศึกษา และความมีชื่อเสียง โรงเรียนขนาดกลาง เป็นต้นแบบของคุณธรรมนำความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่ เป็นศูนย์กลางการบริการประชาชน และโรงเรียนสุจริต

1.4 ด้านผู้ปกครองและชุมชน โรงเรียนขนาดเล็ก มีความพึงพอใจ โรงเรียนขนาดกลาง ความรู้สึกกับติดต่อพร้อมกันระหว่างบ้าน วัดและโรงเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่ ตอบสนองความต้องการของสังคม

## 2. ผลกระทบเชิงลบ

2.1 ด้านนักเรียน โรงเรียนขนาดเล็ก ภาวะความรับผิดชอบนักเรียนผู้ดูแลเพิ่มขึ้น ทำให้ไม่มีเวลาร่วมกิจกรรมอื่น ๆ ของโรงเรียนส่งผลให้บางคนมีทักษะทางกีฬา น้อย โรงเรียนขนาดกลาง ภาวะรับผิดชอบงานเพิ่มเติมมากขึ้น ทำให้มีทักษะทางด้านศิลปะและดนตรีน้อย โรงเรียนขนาดใหญ่ บางส่วนขาดทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ นักเรียนนอกเขตบริการ มีเวลาอยู่กับครอบครัวน้อยลง

2.2 ด้านผู้บริหารครูและบุคลากร โรงเรียนขนาดเล็ก ครูไม่ได้สอนเต็มเวลา ผู้บริหารมีเวลาบริหารจัดการโรงเรียนน้อยลง โรงเรียนขนาดกลาง ภาวะความรับผิดชอบงานเพิ่มขึ้น ทำให้เกิดความเครียด โรงเรียนขนาดใหญ่ ภาวะการบริหารจัดการชั้นเรียนเพิ่มขึ้น ปัญหาในการบริหารจัดการที่ทำงาน

2.3 ด้านโรงเรียน โรงเรียนขนาดเล็ก มีภาระทางงบประมาณ ความจำเป็นในการคงสภาพโรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง ภาวะในการบริการชุมชน การติดตามตรวจสอบงบประมาณมีมากขึ้น โรงเรียนขนาดใหญ่ การบริหารจัดการการเงิน บัญชี และพัสดุ มีปริมาณงานเพิ่มขึ้น

2.4 ด้านผู้ปกครองและชุมชน โรงเรียนขนาดเล็ก ความคาดหวังของชุมชนอื่นๆ การมีทัศนคติเชิงลบในการระดมทรัพยากรทางการศึกษา โรงเรียนขนาดกลาง เยาวชนบางส่วนใช้สื่อไปในทางที่ไม่เหมาะสม การมีกฎเกณฑ์ ระเบียบในชุมชนเพิ่มขึ้น โรงเรียนขนาดใหญ่ ค่าใช้จ่ายในเพิ่มขึ้น และความปลอดภัยในการเดินทาง

## อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัย ผู้วิจัยอภิปรายผล ดังนี้

1. ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ด้านวิสัยทัศน์การบริหารให้ประสบผลสำเร็จ ต้องมีการสร้าง กำหนด ปฏิบัติตาม ปรับ และเสนอวิสัยทัศน์ ทำให้มีทิศทางชัดเจนนำไปสู่ความสำเร็จ สอดคล้องผลการวิจัยของ [8], [9] ด้านความรู้และทักษะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 นั้น การพัฒนาตนในยุคโลกาภิวัตน์ ต้องมีทักษะทางด้านเทคโนโลยี มีความมุ่งมั่นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต สอดคล้องกับ [10] นอกจากนี้

ยังมีทักษะในการบริหารคน กล้าตัดสินใจ จัดการเชิงกลยุทธ์ จัดระเบียบการปฏิบัติงาน และแสวงหาทรัพยากร [11] ด้านบุคลิกภาพ การมีบุคลิกภาพที่ดีเป็นสิ่งสำคัญ ยิ่งดั่งนั้น ผู้บริหารต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ มีความน่าเชื่อถือ กระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทุ่มเท มุ่งมั่น มีความสามารถยืดหยุ่นปรับตัว สอดคล้องกับแนวคิดของ [12] ด้านคุณธรรมจริยธรรม การปฏิบัติตนตามหลักคุณธรรมจริยธรรม และบรรทัดฐานที่ดีของสังคม เป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรคำนึงถึง สอดคล้องกับแนวคิดของ [13] ด้านการจัดการเรียนรู้ การให้ความสำคัญกับผู้เรียนสูงสุด พัฒนาผู้เรียนสม่ำเสมอ และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต สอดคล้องกับทฤษฎีของ [14] ด้านการพัฒนาทีมงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นกัลยาณมิตรและจริงใจกับทุกคน เอาใจใส่ต่อการทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับ [15] ด้านพัฒนาชุมชนและการมีส่วนร่วม การเป็นโรงเรียนคุณภาพนั้น ต้องอาศัยกระบวนการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

## 2. ผลกระทบที่เกิดจากภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

1) ผลกระทบเชิงบวก ด้านนักเรียนมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีระเบียบ วินัย มีจิตสำนึก รักความเป็นไทย สามัคคี มุ่งมั่น ในการทำงาน สอดคล้องกับ [16] มีสุขภาพกายสุขภาพจิตที่ดีอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างทางวัฒนธรรม สอดคล้องกับ [17] ด้านผู้บริหารครูและบุคลากร มีความพึงพอใจในงาน ความก้าวหน้าในวิชาชีพ การเป็นแบบอย่างที่ดี การทำงานเป็นทีม สำหรับการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับ [18] ด้านโรงเรียน เป็นต้นแบบนวัตกรรมทางการศึกษา ความมีชื่อเสียง ต้นแบบคุณธรรมนำความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ศูนย์กลางการบริการประชาชน โรงเรียนสุจริต สอดคล้องกับ [19] ด้านผู้ปกครองและชุมชน มีความพึงพอใจ ความรู้สึกรับผิดชอบต่อร่วมกันบ้านวัดและโรงเรียน ตอบสนองความต้องการของสังคม [20] 2) ผลกระทบเชิงลบ ด้านนักเรียน ภาวะความรับผิดชอบนักเรียนเพิ่มขึ้น ทำให้ไม่มีเวลาร่วมกิจกรรมอื่น ๆ ของทางโรงเรียน ส่งผลให้บางคนมีทักษะทางกีฬา ศิลปะ และดนตรีน้อย บางส่วนขาดทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และการเดินทางไกลทำให้ให้นักเรียนนอกเขตบริการโรงเรียน มีเวลาอยู่



กับครอบครัวน้อยลง ด้านผู้บริหาร ครู และบุคลากร การที่มีผู้มาศึกษาดูงานจำนวนมาก ทำให้ต้องมีการเตรียมกิจกรรม เพื่อสนองความต้องการ ของผู้ศึกษาดูงาน การจัดการเรียนการสอนจึงไม่เต็มที่เต็มเวลา [21] มีภาระความรับผิดชอบต่องานและการจัดการชั้นเรียนเพิ่มขึ้น ผู้บริหารมีเวลาบริหารจัดการโรงเรียนน้อยลง เนื่องจากต้องรับภาระงานจากภายนอกเพิ่มขึ้น และปัญหาในการบริหารจัดการทีมงาน ด้านโรงเรียน มีภาระทางงบประมาณเพิ่มขึ้น เนื่องจากความจำเป็นในการคงสภาพโรงเรียน การติดตาม ตรวจสอบงบประมาณ ด้านผู้ปกครองและชุมชน บางส่วนมีทัศนคติเชิงลบกับการระดมทรัพยากร การมีระเบียบ กฎเกณฑ์ในชุมชนเพิ่มขึ้น และมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะระดับนโยบาย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรนำองค์ความรู้ ไปกำหนดเป็นนโยบายในการส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนทั้งโดยรวมและรายด้าน

#### ข้อเสนอแนะการนำไปปฏิบัติ

1. ผู้บริหารโรงเรียนควรแสดงบทบาท บทบาทที่เหมาะสม เพื่อให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้น
2. ผลกระทบที่เกิดจากภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีทั้งด้านบวกและลบ การพัฒนาเป็นโรงเรียนดีเด่น ต้องคำนึงถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นด้วย

#### ข้อเสนอแนะต่อการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อยืนยันผลการวิจัยครั้งนี้ หรือศึกษาเชิงลึกเพียงด้านเดียวทำให้ได้องค์ความรู้ใหม่ที่หลากหลายมากขึ้น
2. ใช้วิธีวิทยาการวิจัยหลายๆ แบบเพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่แตกต่างและหลากหลายแง่มุม
3. การวิจัยรูปแบบพหุกรณีศึกษาซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ถือว่าผู้วิจัยเป็นเครื่องมือหลักที่สำคัญที่สุด ควรมีการเตรียมความพร้อม ทั้งในการค้นคว้า เทคนิควิธีการ ศาสตร์และศิลป์ในการเก็บข้อมูล และ

ควรใช้โปรแกรมในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพทางสังคมศาสตร์ เพื่อให้การวิจัยสมบูรณ์และมีคุณภาพยิ่งขึ้น

### เอกสารอ้างอิง

- [1] Treffinger. A new Renaissance ? Preparing Productive Thinkers for Tomorrow World. Creative Learning Today, 2008 Jan-Mar : 15(4), 1. 2008; p 1.
- [2] Command and General Staff College. Education reform in Thailand. Retrieved From <http://cgsc.rta.mith>. 2012. (In Thai).
- [3] Teera R. Professionalism in Organizing. and Educational Administration In the Education Reform. Bangkok: Kaofang Publishing; 2010. (In Thai).
- [4] Hechanova, R. Psychological Empowerment, Job Satisfaction and Performance Among Filipino Service Workers. 2006 Oct –Dec : 9(6). 2006; p. 72-78.
- [5] Magnusen, C.L. Spiritual leadership in educational administration. Retrieved from <http://www.lib.umi.com>. 2012.
- [6] Chai P. The Art and Science of Qualitative Research. 5th ed. Ammarin Printing and Publishing; 2011. (In Thai).
- [7] Supang J. Qualitative Research Methods. 15<sup>th</sup> ed. Bangkok: Dansuttha Publishing; 2007. (In Thai).
- [8] Pilan P. Leadership Style and Effectiveness of Administrator of Basic Education Private Schools. [Ph. D. thesis]. Bangkok: Silpakorn University; 2007. (In Thai).
- [9] Law, S., & Glover, D. Educational Leadership and Learning. Philadelphia: Open University Press. 2000.

- [10] Kristin Zhivago. The 10 Top Characteristics of an Effective Leader. Retrieved From <http://revenuejournal.com>. 2010.
- [11] Somtawin C. The Development of Instrument and Indicators of Effective School Administrator. [Ph. D. thesis]. Bangkok: Silpakorn University; 2007. (In Thai).
- [12] Sutape P. Leadership. Bangkok: Expernet Publishing; 2007. (In Thai).
- [13] Ogawa, R., & Bossert, S. T. Educational leadership. California: Jossey Bass; 2000.
- [14] Alan B. Research and Development Effective Leadership in Higher Education. London: School of Management; 2007.
- [15] Hoy, W. K. & Miskel, C. G. Educational Administration Theory Research Practice. (7th ed). NewYork: McGraw-Hill; 2005.
- [16] Somkiat P. Academic Leadership in Outstanding School : A Grounded Theory Research. [Ed. D. thesis]. Sakon Nakhon: Sakon Nakhon Rajabhat University; 2012. (In Thai).
- [17] Gill, Rogger. (2006). Theory and Practice of Leadership. London: SAGE Publication ltd. 2006.
- [18] Katherine J. K. Nine Principles for Effective Leadership. Retrieved From <http://powertochange.com>. 2013.
- [19] Amrung J. The Administration Guidelines Development to School Quality. Bangkok: Prikwan Publishing; 2004. (In Thai).
- [20] Jamjuree J. The Models of Effective Leadership of School Principals Under The Jurisdiction of the Bangkok Metropolitan Administration. . [Ed. D. thesis]. .Chonburi: Burapha University; 2005. (In Thai).
- [21] Surapol B. The Leadership of Administrators of The Middle Secondary School of The Royal Award: A Grounded Theory Research. [Ed. D. thesis]. SakonNakhon: Sakon Nakhon Rajabhat University; 2010. (In Thai).