

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

### การวิจัยเรื่อง ทักษะผู้นำในการปรับปรุงสถานศึกษา

ในสองสามทศวรรษที่ผ่านมา ประเทศไทยได้พยายามที่จะให้มีการปฏิรูปการศึกษา ถือเป็นความพยายามที่สำคัญที่จะยกระดับคุณภาพผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ตามแนวคิดดังกล่าวนำไปสู่การปรับรูปโครงสร้างการศึกษาทั้งระดับกระทรวง ทบวง กรม เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา โดยพุ่งเป้าหมายไปที่การให้โรงเรียนและสถานศึกษาเป็นฐานหรือศูนย์กลางของการยกระดับคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน เพราะเห็นว่าสถานศึกษาเป็นองค์กรพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรจะต้องช่วยกันระดมทรัพยากรและสรรพกำลังในการติดต่อหาทางปัญญาให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาให้เป็นไปตามบทบัญญัติที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545)

ในทางปฏิบัติจริง การปฏิรูปการศึกษาของไทยยังคงอยู่ในสภาพที่ต้องปรับปรุงแก้ไขเป็นอันมากดังปรากฏข่าววิพากษ์วิจารณ์ในสื่อสารมวลชนโดยทั่วไป หรือแม้จากการประเมินของหน่วยงานต่างๆ เช่น สำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษา ที่กล่าวว่าสถานศึกษาประมาณถึง 15,000 แห่งที่มีคุณภาพไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้ ข้อมูลของการประเมินเหล่านั้นไม่น่าจะเป็นเรื่องที่น่าสงสัย เพราะเป็นที่รู้กันว่าคุณภาพของการศึกษาเกิดจากปัจจัยหลักๆ หลายประการ ผสมผสานกันให้เป็นตัวปัญหาที่ต้องแก้ไข หากผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาจะใช้วิธีคิดอย่างเป็นระบบต่อเนื่องเพื่อแก้ไขปัญหของสถานศึกษา

จากการวิจัยเรื่องทักษะผู้นำในการปรับปรุงสถานศึกษาของบัณฑิตวิทยาลัย สาขาศึกษาศาสตร์ จึงเห็นว่าทักษะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นกระบวนการสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องใช้ในการกระตุ้นให้ครูอาจารย์ได้หันมาให้ความร่วมมือในการปรับปรุงสถานศึกษา การเรียนการสอน สื่อ เทคโนโลยี ภายใต้สถานการณ์ต่างๆ ที่เอื้ออำนวย การวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นการศึกษาทักษะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจากมุมมองของครูอาจารย์ ในการปฏิบัติงานห้าด้านคือ (1) การส่งเสริมให้มีการแก้ปัญหาาร่วมกันและสื่อสารกันอย่างเปิดเผย (2) การเก็บรวบรวม วิเคราะห์ และใช้ข้อมูลเพื่อระบุความต้องการของสถานศึกษา (3) การใช้ข้อมูลเพื่อระบุและวางแผนในการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรการเรียนการสอน (4) การดำเนินการใช้และติดตามแผนปรับปรุงสถานศึกษา(แผนกลยุทธ์) และ(5) การใช้วิธีการคิดเชิงระบบ เพื่อสร้างจุดเน้นที่ชัดเจนในเรื่องของเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

การวิจัยเริ่มต้นด้วยการศึกษาแนวคิดในการปฏิรูปการศึกษา การกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาโดยยึดโรงเรียนเป็นฐาน การศึกษาทักษะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อปรับปรุงโรงเรียนในบางประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา จึงเห็นว่าทักษะผู้นำจำเป็นแก่การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยได้รวบรวมองค์ประกอบที่มีประสิทธิภาพต่อการปรับปรุง

โรงเรียน และจัดทำเป็นแบบสอบถามในรูปมาตราประมาณค่า 5 อันดับ(5-point Rating Scales) ครอบคลุมทักษะผู้นำทั้ง 5 ด้าน รวมถึงความเชื่อและความรู้ของผู้บริหาร จากนั้นได้นำไปทดลองศึกษาในกรณีโรงเรียนมัธยมแห่งแรก (ให้ชื่อว่า โรงเรียน ค) แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความเที่ยง(Reliability)ของแบบสอบถามได้ค่า  $r_{tt}$  เท่ากับ 0.98 และหาค่าความตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) ด้วยการหาค่าสหสัมพันธ์กับผลรวมของแต่ละองค์ประกอบ ค่าสหสัมพันธ์มีนัยสำคัญทางสถิติทุกข้อกระทง หาค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐานของทุกข้อกระทง และศึกษาเปรียบเทียบกับโรงเรียนต่างๆอีก 4 โรงเรียนคือ โรงเรียน ก, ข, ง และ จ ด้วยสถิติ นอน-พาราเมตริก ทดสอบความแปรปรวนของอันดับแบบครัสกัล-วัลลิส (Analysis of variance of rank - Kruskal-Wallis  $H - Test$ ) ปรากฏผลสรุปได้ดังนี้

### ความเชื่อของผู้บริหารสถานศึกษา

จากการให้ครูอาจารย์ประเมินด้านความเชื่อในตัวผู้บริหารโรงเรียนของตน ครูอาจารย์แต่ละโรงเรียนประเมินความเชื่อของผู้บริหารสถานศึกษาของตนแตกต่างกันไป เช่น ความเชื่อในข้อ 1 ที่ว่า “การเรียนรู้ของนักเรียนเป็นประหนึ่งจุดหมายพื้นฐานของการจัดการศึกษา” ค่าเฉลี่ยของการประเมินของครูอาจารย์โรงเรียน ก ข ค ง และ จ เท่ากับ 5.00, 4.58, 4.15, 4.30, และ 4.38 ตามลำดับ ความเชื่อในข้อ 2 ที่ว่า “นักเรียนทุกคนสามารถบรรลุมาตรฐานการเรียนรู้ระดับสูงได้” ค่าเฉลี่ยของการประเมินของครูอาจารย์โรงเรียน ก ข ค ง และ จ เท่ากับ 5.00, 3.95, 3.67, 3.87, และ 3.55 ตามลำดับ แม้ความเชื่อตามข้อ 5 ที่ว่า “การตัดสินใจเกิดจากแรงผลักดันของข้อมูล” ครูอาจารย์ทั้ง 5 โรงเรียนก็ประเมินค่าเฉลี่ยต่างกันดังนี้ 5.00, 3.84, 3.48, 3.30, และ 3.48 ความเชื่อในข้ออื่นๆก็ตกอยู่ในสภาพเช่นเดียวกัน คือมีความแตกต่างกันอย่างเป็นระบบ ความแตกต่างเหล่านี้มีนัยสำคัญทางสถิติ ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนของอันดับ(Analysis of variance of rank-  $H - Test$ )

### ความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา

จากการให้ครูอาจารย์ประเมินด้านความรู้ในตัวผู้บริหารของตน ครูอาจารย์แต่ละโรงเรียนประเมินความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาของตนแตกต่างกันไป เช่น ความรู้ในข้อ 1 ที่ว่า “ความสัมพันธ์ของการประเมินผลเพื่อปรับปรุงผลการเรียนของนักเรียนกับการสอนที่มีคุณภาพ” ค่าเฉลี่ยของการประเมินของครูอาจารย์โรงเรียน ก ข ค ง และ จ เท่ากับ 4.86, 4.21, 3.91, 4.20, และ 3.93 ตามลำดับ ความรู้ในข้อ 3 ในเรื่อง “กระบวนการวางแผนปรับปรุงสถานศึกษา (แผนกลยุทธ์)” ค่าเฉลี่ยของการประเมินของครูอาจารย์โรงเรียน ก ข ค ง และ จ เท่ากับ 4.95, 4.32, 3.83, 3.70, และ 3.83 ตามลำดับ สำหรับความรู้ในข้อ 15 เรื่อง “เทคโนโลยีในฐานะเครื่องมือในการจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลพร้อมด้วยการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน” ค่าเฉลี่ยของการประเมินของครู

อาจารย์โรงเรียน ก ข ค ง และ จ เท่ากับ 5.00, 4.00, 3.63, 3.63, และ 3.65 ตามลำดับ แม้ความรู้ตามข้อ 12 ที่ว่า “การคิดเป็นระบบ” ครูอาจารย์ทั้ง 5 โรงเรียนก็ประเมินค่าเฉลี่ยต่างกันดังนี้ 4.91, 4.16, 3.61, 3.57, และ 3.76 ความรู้ในข้ออื่นๆก็ตกอยู่ในสภาพเช่นเดียวกัน คือมีความแตกต่างกันอย่างเป็นระบบ ความแตกต่างเหล่านี้มีนัยสำคัญทางสถิติด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนของอันดับ (Analysis of variance of rank- *H Test* )

### ทักษะผู้นำด้านที่ 1 : การส่งเสริมให้มีการแก้ปัญหาร่วมกันและสื่อสารกันอย่างเปิดเผย

จากการให้ครูอาจารย์ประเมินทักษะผู้นำด้าน “การแก้ปัญหาร่วมกันและการสื่อสารอย่างเปิดเผย” ในตัวผู้บริหารของตน ครูอาจารย์แต่ละโรงเรียนประเมินทักษะดังกล่าวของผู้บริหารสถานศึกษาของตนแตกต่างกันไป เช่น ทักษะผู้นำในข้อ 1 ที่ว่า “ร่วมมือกับผู้มีส่วนร่วมทุกฝ่ายในกระบวนการปรับปรุงสถานศึกษา” ค่าเฉลี่ยของการประเมินของครูอาจารย์โรงเรียน ก ข ค ง และ จ เท่ากับ 4.32, 4.10, 3.59, 3.53, และ 4.03 ตามลำดับ ทักษะผู้นำตามข้อ 5 ที่ว่า “ติดต่อสื่อสารเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และความก้าวหน้าต่อเนื่องตามเป้าหมายของสถานศึกษาที่ดำรงไว้ ให้คณะครูอาจารย์ พ่อแม่ ผู้ปกครอง นักเรียน และสมาชิกของสถานศึกษา” ค่าเฉลี่ยของการประเมินของครูอาจารย์โรงเรียน ก ข ค ง และ จ เท่ากับ 5.00, 4.10, 3.52, 3.40, และ 3.69 ตามลำดับ ทักษะผู้นำตามข้อ 8 ที่ว่า “ประเมินผลในทักษะความร่วมมือของครูอาจารย์พร้อมสนับสนุน ความต้องการการพัฒนา” ค่าเฉลี่ยของการประเมินของครูอาจารย์โรงเรียน ก ข ค ง และ จ เท่ากับ 4.86, 4.00, 3.44, 3.30, และ 3.72 ตามลำดับ แม้ทักษะผู้นำตามข้อ 3 ที่ว่า “จัดเวลาในการแก้ปัญหาร่วมกัน” ครูอาจารย์ทั้ง 5 โรงเรียนก็ประเมินค่าเฉลี่ยต่างกันดังนี้ 4.32, 4.10, 3.59, 3.53, และ 4.03 ทักษะผู้นำเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมและการสื่อสารอย่างเปิดเผยในข้ออื่นๆก็ตกอยู่ในสภาพเช่นเดียวกัน คือมีความแตกต่างกันอย่างเป็นระบบ ความแตกต่างเหล่านี้มีนัยสำคัญทางสถิติด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนของอันดับ (Analysis of variance of rank- *H Test* )

### ทักษะผู้นำด้านที่ 2 : การเก็บรวบรวม วิเคราะห์ และใช้ข้อมูลเพื่อระบุความต้องการของสถานศึกษา

จากการให้ครูอาจารย์ประเมินทักษะผู้นำด้าน “การเก็บรวบรวม วิเคราะห์ และใช้ข้อมูลเพื่อระบุความต้องการของสถานศึกษา” ในตัวผู้บริหารของตน ครูอาจารย์แต่ละโรงเรียนประเมินทักษะดังกล่าวของผู้บริหารสถานศึกษาของตนแตกต่างกันไป เช่น ทักษะผู้นำในข้อ 9 ที่ว่า “ประกันได้ว่าการรวบรวมและใช้ข้อมูลจากหลายๆแหล่งเพื่อประเมินการปฏิบัติงานของนักเรียน” ค่าเฉลี่ยของการประเมินของครูอาจารย์โรงเรียน ก ข ค ง และ จ เท่ากับ 4.77, 3.85, 3.48, 3.17, และ 3.65 ตามลำดับ ทักษะผู้นำตามข้อ 10 ที่ว่า “คลุกคลีกับคณะผู้ร่วมงานทั้งหมดในการวิเคราะห์ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน” ค่าเฉลี่ยของการประเมินของครูอาจารย์โรงเรียน ก ข ค ง และ จ เท่ากับ 4.32, 3.85, 3.48, 3.00, และ 3.65 ตามลำดับ ทักษะผู้นำตามข้อ 16 ที่ว่า “ประเมินผลดู

สมรรถภาพในการประเมินของครูพร้อมสนับสนุนให้มีการพัฒนา” ค่าเฉลี่ยของการประเมินของครูอาจารย์โรงเรียน ก ข ค ง และ จ เท่ากับ 4.95, 3.90, 3.37, 3.30, และ 3.69 ตามลำดับ และทักษะผู้นำตามข้อ 17 ที่ว่า “ใช้เครื่องมือหลากหลายรวมถึงเทคโนโลยีเพื่อการจัดการ และวิเคราะห์ข้อมูล” ค่าเฉลี่ยของการประเมินของครูอาจารย์โรงเรียน ก ข ค ง และ จ เท่ากับ 4.95, 3.85, 3.30, 3.43, และ 3.65 ตามลำดับ ทักษะผู้นำเกี่ยวกับการเก็บรวบรวม วิเคราะห์ และใช้ข้อมูลเพื่อระบุความต้องการของสถานศึกษาในข้ออื่นๆก็ตกอยู่ในสภาพเช่นเดียวกัน คือมีความแตกต่างกันอย่างเป็นระบบ ความแตกต่างเหล่านี้มีนัยสำคัญทางสถิติด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนของอันดับ(Analysis of variance of rank- *H Test* )

### ทักษะผู้นำด้านที่ 3 : การใช้ข้อมูลเพื่อระบุและวางแผนในการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรการเรียนการสอนของสถานศึกษา

จากการให้ครูอาจารย์ประเมินทักษะผู้นำด้าน “การใช้ข้อมูลเพื่อระบุและวางแผนในการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรการเรียนการสอนของสถานศึกษา” ในตัวผู้บริหารของตน ครูอาจารย์แต่ละโรงเรียนประเมินทักษะดังกล่าวของผู้บริหารสถานศึกษาของตนแตกต่างกันไป เช่น ทักษะผู้นำข้อ 18 ที่ว่า “ประกันได้ว่าแผนปรับปรุงสถานศึกษาอยู่บนพื้นฐานของการวิเคราะห์ข้อมูลและความชัดเจนในปัญหา” ค่าเฉลี่ยของการประเมินของครูอาจารย์โรงเรียน ก ข ค ง และ จ เท่ากับ 4.91, 3.95, 3.31, 3.27, และ 3.38 ตามลำดับ ทักษะผู้นำตามข้อ 19 ที่ว่า “อำนวยความสะดวกและกลยุทธ์สอดคล้องตรงกันอย่างชัดเจน” ค่าเฉลี่ยของการประเมินของครูอาจารย์โรงเรียน ก ข ค ง และ จ เท่ากับ 4.95, 3.95, 3.31, 3.20, และ 3.57 ตามลำดับ และทักษะผู้นำตามข้อ 21 ที่ว่า “ประกันได้ว่าแผนการปรับปรุงสถานศึกษา(แผนกลยุทธ์)มีกิจกรรมตามที่ระบุเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ มีหลักที่จะประเมินความก้าวหน้าสู่เป้าหมาย มีการพัฒนาครูอาจารย์เพื่อสนับสนุนตามความต้องการ และความรับผิดชอบของการดำเนินงานแต่ละขั้นตอน” ค่าเฉลี่ยของการประเมินของครูอาจารย์โรงเรียน ก ข ค ง และ จ เท่ากับ 5.00, 3.90, 3.31, 3.17, และ 3.55 ตามลำดับ แม้ทักษะผู้นำข้อ 23 ที่ว่า “จัดสรรโอกาสให้ครูอาจารย์ได้เรียนรู้ถึงกลยุทธ์ที่จัดการวิจัยเป็นฐานในการแก้ปัญหาตามที่ระบุไว้” ค่าเฉลี่ยของการประเมินของครูอาจารย์โรงเรียน ก ข ค ง และ จ เท่ากับ 4.64, 3.80, 3.33, 3.30, และ 3.65 ตามลำดับ ทักษะผู้นำเกี่ยวกับการเก็บรวบรวม วิเคราะห์ และใช้ข้อมูลเพื่อระบุความต้องการของสถานศึกษาในข้ออื่นๆก็ตกอยู่ในสภาพเช่นเดียวกัน คือมีความแตกต่างกันอย่างเป็นระบบ ความแตกต่างเหล่านี้มีนัยสำคัญทางสถิติด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนของอันดับ(Analysis of variance of rank- *H Test* )

#### ทักษะผู้นำด้านที่ 4 : การใช้และติดตามแผนปรับปรุงสถานศึกษา(แผนกลยุทธ์)ของสถานศึกษา

จากการให้ครูอาจารย์ประเมินทักษะผู้นำด้าน “การใช้และติดตามแผนปรับปรุงสถานศึกษา (แผนกลยุทธ์)ของสถานศึกษา” ในตัวผู้บริหารของตน ครูอาจารย์แต่ละโรงเรียนประเมินทักษะดังกล่าวของผู้บริหารสถานศึกษาของตนแตกต่างกันไป เช่น ทักษะผู้นำในข้อ 25 ที่ว่า “อำนวยความสะดวกในการพัฒนาปฏิทินแห่งการปรับปรุงสถานศึกษา” ค่าเฉลี่ยของการประเมินของครูอาจารย์โรงเรียน ก ข ค ง และ จ เท่ากับ 4.86, 3.75, 3.37, 3.17, และ 3.65 ตามลำดับ ทักษะผู้นำตามข้อ 28 ที่ว่า “รวบรวมและใช้ข้อมูลเพื่อรายงานการตัดสินใจในการเรียนการสอนในระดับชั้นเรียน และระดับการศึกษา พร้อมทั้งเข้าช่วยเหลือ นักเรียนเป็นรายคนและกลุ่ม” ค่าเฉลี่ยของการประเมินของครูอาจารย์โรงเรียน ก ข ค ง และ จ เท่ากับ 4.82, 3.75, 3.41, 3.33, และ 3.59 ตามลำดับ และ ทักษะผู้นำตามข้อ 29 ที่ว่า “ใช้เครื่องมือหลากหลายรวมถึงเทคโนโลยีเพื่อติดตามความก้าวหน้า” ค่าเฉลี่ยของการประเมินของครูอาจารย์โรงเรียน ก ข ค ง และ จ เท่ากับ 5.00, 3.95, 3.57, 3.50 และ 3.65 ตามลำดับ แม้ทักษะผู้นำข้อ 34 ที่ว่า “สนับสนุนคณะครูอาจารย์ในการเปลี่ยนการเรียนการสอนที่จำเป็นต่อความพยายามปรับปรุงสถานศึกษา” ค่าเฉลี่ยของการประเมินของครูอาจารย์โรงเรียน ก ข ค ง และ จ เท่ากับ 4.73, 3.80, 3.42, 3.43 และ 3.65 ตามลำดับ ทักษะผู้นำเกี่ยวกับการใช้และติดตามแผนปรับปรุงสถานศึกษา(แผนกลยุทธ์)ของสถานศึกษาในข้ออื่นๆก็ตกอยู่ในสภาพเช่นเดียวกัน คือมีความแตกต่างกันอย่างเป็นระบบ ความแตกต่างเหล่านี้มีนัยสำคัญทางสถิติด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนของอันดับ(Analysis of variance of rank- *H Test* )

#### ทักษะผู้นำด้านที่ 5 : การใช้วิธีการคิดอย่างเป็นระบบ

จากการให้ครูอาจารย์ประเมินทักษะผู้นำด้าน “การใช้วิธีการคิดเชิงระบบ” ในตัวผู้บริหารของตน ครูอาจารย์แต่ละโรงเรียนประเมินทักษะดังกล่าวของผู้บริหารสถานศึกษาของตนแตกต่างกันไป เช่น ทักษะผู้นำในข้อ 35 ที่ว่า “จัดทรัพยากรทั้งหมดสอดคล้องตามอันดับของการปรับปรุงสถานศึกษา” ค่าเฉลี่ยของการประเมินของครูอาจารย์โรงเรียน ก ข ค ง และ จ เท่ากับ 4.91, 3.85, 3.41, 3.17, และ 3.62 ตามลำดับ ทักษะผู้นำตามข้อ 37 ที่ว่า “ระบุกระบวนการที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อผลลัพธ์ของสถานศึกษา” ค่าเฉลี่ยของการประเมินของครูอาจารย์โรงเรียน ก ข ค ง และ จ เท่ากับ 5.00, 4.00, 3.57, 3.30, และ 3.66 ตามลำดับ และทักษะผู้นำตามข้อ 38 ที่ว่า “ระบุมาตรการและตัวชี้วัดของการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกระบวนการเรียนการสอนกับเป้าหมายของการเรียนการสอน” ค่าเฉลี่ยของการประเมินของครูอาจารย์โรงเรียน ก ข ค ง และ จ เท่ากับ 4.95, 3.95, 3.52, 3.40 และ 3.59 ตามลำดับ แต่ทักษะผู้นำข้อ 40 ที่ว่า “ประกันได้ว่าเป้าหมายของสถานศึกษาสอดคล้องเป้าหมายเขตพื้นที่การศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ)” กลับมีคำตอบใกล้เคียงกันคือ ค่าเฉลี่ยของการประเมินของครูอาจารย์โรงเรียน ก ข ค ง และ จ เท่ากับ 3.77, 4.15, 3.78, 3.47 และ 3.83 ตามลำดับ ทักษะผู้นำเกี่ยวกับการใช้วิธีการคิดเชิงระบบของสถานศึกษาในข้ออื่นๆก็ตกอยู่

ในสภาพเช่นเดียวกัน คือมีความแตกต่างกันอย่างเป็นระบบ ความแตกต่างเหล่านี้มีนัยสำคัญทางสถิติด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนของอันดับ(Analysis of variance of rank- *H Test* )

### ข้อเสนอแนะเพื่อการบริหารจัดการ

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาถึงทักษะผู้นำในการปรับปรุงคุณภาพของการศึกษา ถึงแม้จะเก็บข้อมูลในโรงเรียนมัธยมที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่การศึกษา 3 ของกรุงเทพมหานครมาจำนวนน้อย แต่เนื่องจากการศึกษาเฉพาะกรณี และจากการวิเคราะห์ข้อมูลก็ทำให้ทราบแน่ชัดว่า ทักษะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนต่างๆ ได้รับการประเมินโดยมีค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานแตกต่างกัน โรงเรียนที่เป็นต้นแบบจะได้รับการประเมินในการปฏิบัติการในระดับสูง ในขณะที่โรงเรียนอื่นๆ จะได้รับการประเมินในระดับปานกลาง และต่ำ ในข้อกระทงต่างๆ อย่างเป็นระบบ ซึ่งให้เห็นว่าผู้บริหารมีทักษะผู้นำที่แตกต่างกัน ข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจึงมีดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับการปลูกฝังความเชื่อ ค่านิยม ปรัชญาทางการศึกษาที่เหมาะสมตามหลักวิชาชีพการบริหารและผู้นำทางการศึกษา
2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความรู้ในศาสตร์การบริหารและผู้นำทางการศึกษาและศาสตร์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ที่จะสามารถชี้นำแก่ครูอาจารย์ ชุมชน และผู้มีประโยชน์เกี่ยวข้องกับนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทักษะผู้นำด้านการส่งเสริมให้มีการแก้ปัญหาาร่วมกันและสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ปัญหาทั้งหลายที่เกิดขึ้นควรได้รับการนำมาศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ อย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งใช้ปัญหาเหล่านั้นมาเป็นฐานการเรียนการสอน(Problem-based learning)
4. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทักษะผู้นำด้านการเก็บรวบรวม วิเคราะห์ และใช้ข้อมูลเพื่อระบุความต้องการของสถานศึกษา มีคลังข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนของนักเรียนและครู พร้อมด้วยการวิเคราะห์และสังเคราะห์ให้เกิดโครงการพัฒนาตามมา
5. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทักษะผู้นำด้านการใช้ข้อมูลเพื่อระบุและวางแผนในการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรการเรียนการสอน(แผนกลยุทธ์)ของสถานศึกษา สามารถปรับหลักสูตรให้เหมาะสมแก่นักเรียนแต่ละคนตามพื้นฐานของข้อมูล
6. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทักษะผู้นำด้านการใช้และติดตามแผนปรับปรุงสถานศึกษา(แผนกลยุทธ์)ของสถานศึกษา สามารถปรับเปลี่ยนเป้าหมาย มาตรฐานหลักสูตรตามแผนกลยุทธ์ให้เหมาะสมแก่นักเรียนแต่ละคน

7. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทักษะผู้นำด้านการใช้วิธีการคิดอย่างเป็นระบบ เข้าใจได้ว่าสถานศึกษาเป็นองค์กรที่มีระบบต่างๆ เชื่อมโยงกัน เช่นระบบบริหาร ระบบการเรียนการสอน ระบบการวัดประเมินผล ส่วนประกอบของระบบล้วนมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการ
8. ผลการวิจัยเช่นนี้ควรได้รับการพิจารณาให้นักศึกษาในบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการศึกษา นำมา ศึกษา อภิปรายในโอกาสอันควร

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

การศึกษาวิจัยด้านทักษะผู้นำควรขยายวงให้กว้างขวางออกไปครอบคลุมเขตพื้นที่การศึกษาทั้งหมด ด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

1. มีสถานศึกษาที่ยังต้องได้รับการปรับปรุงเป็นจำนวนมาก เขตพื้นที่การศึกษาทั้ง 175 แห่ง ควรถือเอาการศึกษาวิจัยเรื่องทักษะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญ และให้เป็นเงื่อนไขของการกระจายอำนาจทางการศึกษา หากสามารถสอบถามได้ข้อมูลกว้างขวางขึ้น จะทำให้นำเอาข้อมูลเหล่านั้นมาพัฒนาเป็นตัวชี้วัดทักษะผู้นำในการปรับปรุงโรงเรียนได้เป็นอย่างดี
2. โรงเรียนระดับประถมศึกษาและสถานศึกษาระดับอื่นๆที่ต่ำกว่าระดับปริญญาจำนวนมากควรได้รับการตรวจสอบทักษะผู้นำทางการศึกษาเช่นกัน
3. สมควรจัดทำวิจัยร่วมกับกลุ่มตัวอย่างระดับต่างๆเช่น ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระ และบุคลากรทางการศึกษาอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

\*\*\*\*\*