



**ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนสว่างแดนดิน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2**

**Situational leadership of school administrators at Sawang Daen Din School under the Office of
Sakon Nakhon Primary Educational Service Area 2**

อัญชลี แสบงบาล^{1*}, ชารี มณีศรี², สมหมาย สร้อยนาคพงษ์³

Anchalee Sbangban^{1*}, Chari Maneesri², Sommai Soinakphong³

¹หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชธานี วิทยาเขตอุดรธานี

¹Master of Education Program in Educational Administration, Ratchathani University, Udon Thani Campus

Corresponding author's e-mail: 1461400046861g17012532@gmail.com^{1}

Received: February 28, 2025

Revised: March 11, 2025

Accepted: March 15, 2025

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับและแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนสว่างแดนดิน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครู จำนวน 113 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม มีความเที่ยงตรง ระหว่าง 0.67-1.00 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.89 และแบบสัมภาษณ์ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ google form ได้รับตอบกลับ 94 คน คิดเป็นร้อยละ 83.18 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนสว่างแดนดิน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ แบบขยายความคิด รองลงมา คือ แบบมีส่วนร่วม และแบบมอบหมายงาน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ แบบสั่งการ 2. แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนสว่างแดนดิน ผู้บริหารควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ใช้ระบบสารสนเทศและซอฟต์แวร์จัดการงานเอกสาร จัดอบรมบุคลากร ใช้เทคนิคการเสริมแรงด้วยคำชมเชย สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี จัดประชุมระดมความคิด ใช้ระบบการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม มอบหมายงานตามความถนัด กำหนดขอบเขตงานและเป้าหมายที่ชัดเจน สื่อสารความคาดหวัง และสร้างระบบสนับสนุนและให้คำปรึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ สร้างแรงจูงใจส่งเสริมการมีส่วนร่วม และพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ผู้นำตามสถานการณ์, ผู้บริหารโรงเรียน, แนวทางการพัฒนา

Abstract

The objectives of this research were to study the level and development guidelines of situational leadership. The sample group consisted of 113 teachers. The research tools included questionnaires, which had a validity range of 0.67–1.00 and a reliability of 0.89, as well as interview forms. Data was collected using an online questionnaire via Google Forms, with 94 responses received, yielding a response rate of 83.18%. Data analysis was conducted using statistical methods, including frequency, percentage, mean, standard deviation, and content analysis. The research findings revealed the following: 1. The overall situational leadership level of school administrators at Sawang Daen Din schools, under the Sakon Nakhon Primary Education Service Area Office 2, was at a high level. All aspects were rated at a high level. The aspect with the highest average score was the selling style, followed by the participating style and delegating style, respectively. The aspect with the lowest average score was the telling style. 2. The guidelines for developing situational leadership among the school administrators at Sawang Daen Din schools include creating clear operational manuals, utilizing information systems and document management software, organizing staff training, using reinforcement techniques such as verbal praise, fostering a positive work environment, conducting brainstorming meetings, employing participatory decision-making systems, assigning tasks based on individuals' strengths, defining clear scopes of work and objectives, communicating expectations effectively, and establishing support and counseling systems. These measures aim to enhance administrative efficiency, boost motivation, encourage participation, and develop the potential of subordinates.

Keywords: situational leadership, school administrator, guidelines for developing

ที่มาและความสำคัญของปัญหาการวิจัย

ปัจจุบันสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีพลังงานและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในประเทศไทย ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงมากขึ้นกว่าช่วงที่ผ่านมา เช่น การเปลี่ยนแปลงของบริบทเศรษฐกิจและสังคมโลก การนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มผลผลิตสู่อุตสาหกรรม โครงสร้างของประชากรเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุมากขึ้น ระบบการศึกษาที่มีคุณภาพมีความเท่าเทียมกัน การส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจแบบยั่งยืน การบริหารจัดการหน่วยงานภาครัฐ สอดคล้องกับสมรรถนะวิชาชีพและผลสัมฤทธิ์ความก้าวหน้าของผู้เรียน โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางการขับเคลื่อนที่สำคัญ กระทรวงศึกษาธิการในฐานะหน่วยงานหลักในการพัฒนาคนและสร้างเยาวชนให้มีคุณภาพ จึงได้จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 -2570) โดยมีฐานที่ดีของสังคม มีความเป็นพลเมืองตื่นรู้ มีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างรู้เท่าทันสถานการณ์ มีความรับผิดชอบและทำประโยชน์ต่อส่วนรวม มีสุขภาพกายและใจที่ดี มีความเจริญงอกงามทางจิตวิญญาณ เป้าหมายที่สำคัญ คือ คนไทยมีลักษณะเป็นคนไทยที่สมบูรณ์ มีวินัย มีทัศนคติ และพฤติกรรมตามบรรทัดมีวิถีชีวิตที่พอเพียงและมีความเป็นไทย และการพัฒนาคนไทยให้เป็นคนไทยที่สมบูรณ์ต้องพัฒนาด้านความเป็นพลเมืองที่ดีโดยปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริต ส่งเสริมความมีวินัยและรับผิดชอบต่อสร้างจิตสำนึกเพื่อส่วนรวม และพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ ด้านการปรับตัวและพัฒนาตนเองโดยสร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิต พัฒนาทักษะแก้ปัญหา เสริมสร้างความเข้มแข็งทางจิตใจ และส่งเสริมสุขภาพกายใจ รวมถึงด้านความเป็นไทยและวิถีพอเพียง โดยอนุรักษ์วัฒนธรรม นำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ รักษาเอกลักษณ์และภูมิปัญญาท้องถิ่น และสร้างความภาคภูมิใจใน

ความเป็นไทย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566) โดยทั่วไปจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ดี มีปฏิภาณไหวพริบดี มีบุคลิกภาพดี ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ดีควรประกอบด้วยด้านบุคลิกภาพและคุณธรรมที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความรับผิดชอบ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ และแต่งกายเหมาะสม ด้านความรู้และความสามารถที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เข้าใจหลักการบริหาร สามารถตัดสินใจแก้ปัญหา และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รวมถึงด้านมนุษยสัมพันธ์ที่มีความเมตตา รับฟังความคิดเห็น มีทักษะการสื่อสารที่ดี และสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงาน (ธร สุนทรายุทธ, 2556) ซึ่งสถานการณ์สร้างผู้นำจะต้องมีการส่งเสริมด้านการเรียนรู้และพัฒนาโดยให้โอกาสเผชิญความท้าทาย ตัดสินใจแก้ปัญหา และเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นต้องส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การประสานงาน การแก้ไขความขัดแย้ง และการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีการมอบหมายงานสำคัญให้อำนาจตัดสินใจ รับผิดชอบ ต่อผลลัพธ์ และการติดตามประเมินผลงานอย่างเป็นระบบจะต้องมีการวางแผนการติดตามประเมินผลโดยกำหนดตัวชี้วัด ระยะเวลา และเครื่องมือที่ชัดเจน มีขั้นตอนการดำเนินการประเมินที่เป็นระบบโดยแต่งตั้งคณะกรรมการ เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และจัดทำรายงาน รวมถึงการนำผลการประเมินไปใช้ในการให้ข้อมูลย้อนกลับ วางแผนปรับปรุง และพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557) การศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นการศึกษาเริ่มแรกของคนในชาติ ดังนั้น เพื่อให้การศึกษาของประเทศไทย มีคุณภาพมาตรฐานระดับสากลบนพื้นฐานของความเป็นไทยให้นักเรียนได้รับการพัฒนาศักยภาพสูงสุด มีความรู้และทักษะที่แข็งแกร่งและเหมาะสมเพื่อเป็นพื้นฐานสำคัญในการเรียนรู้ระดับสูงขึ้นไป และการดำรงชีวิตในอนาคต สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงกำหนดนโยบายโดยกำหนดจุดเน้นการดำเนินงาน 3 ส่วน คือ จุดเน้นด้านผู้เรียน จุดเน้นด้านครู และบุคลากรทางการศึกษา และจุดเน้นด้านการบริหารจัดการในการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ดำเนินการตามนโยบายเฉพาะของการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ

- 1) การแก้ไขปัญหาเด็กประถมศึกษาอ่านไม่ออกเขียนไม่ได้
- 2) การดูแลเด็กออกกลางคันให้ได้รับการศึกษาภาคบังคับ
- 3) ทบทวนปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาโดยลดเวลาเรียนไม่มีการเพิ่มภาระนักเรียน
- 4) การแก้ไขปัญหาโรงเรียนขนาดเล็ก
- 5) โรงเรียนที่มีครูสอนไม่ครบชั้นเรียนให้จัดการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม
- 6) การลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาใช้โครงการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาทางไกล และผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 7) การประเมินครู นักเรียน โรงเรียนให้หาความสมดุลระหว่างการควบคุมคุณภาพการศึกษาภาระงานของครูที่ต้องเพิ่มขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2558) การดำเนินการมาปัญหาที่พบว่าในโรงเรียนสว่างแดนดิน คือ ผู้นำมอบหมายงานให้สมาชิกในทีม แต่สมาชิกในทีมไม่สามารถทำงานได้ เพราะไม่มีความสามารถเพียงพอ ผู้นำไม่สร้างแรงจูงใจให้สมาชิกในทีม สมาชิกในทีมจึงทำงานไม่มีประสิทธิภาพ และขาดการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง สมาชิกในทีมสามารถแสดงความคิดเห็น และเสนอแนะแนวทางแก้ไข ทั้งนี้ โรงเรียนสว่างแดนดิน ได้รับนโยบายดังกล่าวมาปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทที่สำคัญต่อการดำเนินงานที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมาย ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เพื่อรับมือกับนโยบายต่าง ๆ มีทักษะการบริหารมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ริเริ่มวิธีการใหม่ ๆ มาพัฒนาปรับปรุงสถานศึกษา เพราะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาสู่การปฏิบัติ เพื่อพัฒนาคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา เมื่อมีภาวะผู้นำสูงย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการบริหารงานทุกด้าน จากเหตุผลและปัญหาดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนสว่างแดนดิน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 เพื่อจะนำข้อมูลจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มาเป็นแนวทางปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารงานต่าง ๆ ตามสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อันจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนสว่างแดนดิน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2
2. เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนโรงเรียนสว่างแดนดิน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

การทบทวนวรรณกรรม

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ ไม่ได้หมายถึงเพียงตำแหน่งหน้าที่ แต่เป็นเรื่องของอิทธิพลที่เกิดจากการกระทำของผู้นำ องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำประกอบด้วย อิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจผู้อื่น เป้าหมาย ซึ่งเป็นทิศทางที่ผู้นำและผู้ตามร่วมกันมุ่งไป และผู้ตามหรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับอิทธิพลจากผู้นำแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำมีหลากหลาย โดยหนึ่งในแนวคิดสำคัญคือ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งระบุว่าไม่มีสไตล์การนำที่ดีที่สุดสำหรับทุกสถานการณ์ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถปรับเปลี่ยนแนวทางการนำให้เหมาะสมกับบริบทและบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey-Blanchard ซึ่งแบ่งสไตล์การนำออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ การสั่งการ (Telling) สำหรับผู้ตามที่ยังไม่มีความสามารถและความพร้อม การโค้ช (Selling) สำหรับผู้เริ่มมีทักษะแต่ยังต้องการแรงจูงใจ การสนับสนุน (Participating) สำหรับผู้ตามที่มีความสามารถแต่ยังขาดความมั่นใจ และการมอบหมาย (Delegating) สำหรับผู้ตามที่มีทั้งความสามารถและความมั่นใจสูง

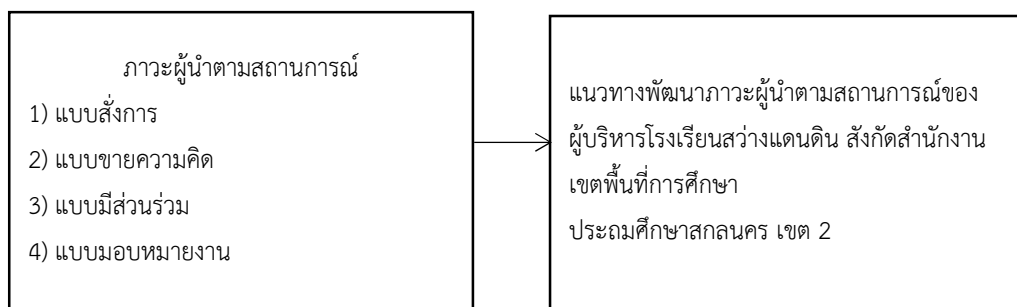
อีกทฤษฎีหนึ่งที่สำคัญคือ ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ซึ่งเน้นว่าผู้นำต้องสนับสนุนและชี้แนะแนวทางให้ผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายได้ โดยแบ่งลักษณะของภาวะผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ ผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership) ที่ให้คำสั่งและแนวทางชัดเจน ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) ที่สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ที่เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-Oriented Leadership) ที่ตั้งเป้าหมายสูงและกระตุ้นให้ผู้ตามมุ่งมั่นบรรลุผลสำเร็จ

แนวคิดการบริหารเชิงสถานการณ์ (The Contingency Approach) ยังเน้นว่าความสำเร็จของผู้นำขึ้นอยู่กับ การวิเคราะห์สถานการณ์และเลือกใช้สไตล์การนำให้เหมาะสมกับบริบท ทั้งนี้ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยังได้รับการศึกษาและสังเคราะห์โดย Northouse (2016) เสนอว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่ง แต่เป็นเรื่องของอิทธิพลและการกระทำของผู้นำที่ส่งผลต่อผู้ตาม ไม่มีรูปแบบผู้นำที่ดีที่สุด แต่ความสำเร็จของผู้นำอยู่ที่การเลือกใช้แนวทางที่เหมาะสมกับสถานการณ์ การมีความเข้าใจในแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้ที่ต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเองและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษา เอกสาร ตำรา และงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนสว่างแดนดิน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย แสดงภาพที่ 1 ได้ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีรายละเอียดการดำเนินงาน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูโรงเรียนสว่างแดนดิน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 จำนวน 153 คน จำแนกเป็น ข้าราชการครู จำนวน 72 คน ครูชำนาญ จำนวน 25 คน และครูชำนาญพิเศษ จำนวน 56 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูโรงเรียนสว่างแดนดิน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 จำนวน 113 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง Krejcie & Morgan (1970) โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน สุ่มแบบหลายขั้นตอน ได้แก่ สุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วน (proportional stratified random sampling) จำนวนประชากรของโรงเรียนแต่ละขนาดโรงเรียน และสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) ด้วยการจับสลาก จำแนกเป็น ข้าราชการครู จำนวน 53 คน ครูชำนาญ จำนวน 18 คน และครูชำนาญพิเศษ จำนวน 42 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ที่พัฒนาจากการศึกษา เอกสารงานวิจัยและแนวคิดที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์มี ดังนี้

ส่วนที่ 1 ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นสำรวจรายการ (Checklist) มีจำนวน 2 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับโรงเรียนสว่างแดนดิน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 มี 4 แบบ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) จำนวน 30 ข้อ จำแนกได้ ดังนี้

1) แบบสั่งการ จำนวน 8 ข้อ

2) แบบขายความคิด จำนวน 6 ข้อ

3) แบบมีส่วนร่วม จำนวน 8 ข้อ

4) แบบมอบหมายงาน จำนวน 8 ข้อ

ส่วนที่ 2 ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสัมภาษณ์ได้มาจากการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 นำมาสร้างแบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างนำมาสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

1) ศึกษาค้นคว้าทฤษฎี และหลักการต่าง ๆ จากเอกสารงานวิจัยเพื่อหาแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2) แบบสอบถามพัฒนามาจากแบบสอบถามของ กวิสรา ชูทอง (2560) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 จังหวัดปราจีนบุรี เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาเครื่องมือให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ตรวจสอบสำนวน ภาษา ความครอบคลุมเนื้อหาความเหมาะสมของแบบสอบถาม พิจารณาความเที่ยงตรงเนื้อหา (content validity) ปรับปรุงแก้ไขภาษา และคำถามให้ชัดเจนเข้าใจง่าย นำมาหาค่าความเที่ยงตรง โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (IOC) การวิเคราะห์ค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถามอยู่ระหว่าง 0.67-1.00

4) นำแบบสอบถามที่ได้แก้ไขปรับปรุงเนื้อหาและภาษา ไปทดลองใช้ (Tryout) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ตามวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) กับครูโรงเรียนสว่างแดนดิน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ที่ไม่ใช่ตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล จำนวน 30 คน ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.89

5) ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะก่อนนำไปใช้ในการวิจัย

6) จัดเตรียมแบบสอบถามออนไลน์ด้วย google form เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูล ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์รวบรวมข้อมูลจากสำนักบัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชธานี

2. ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลถึงผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร เขต 2 เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

3. ดำเนินการโดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ด้วย google form เก็บข้อมูลจากตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ ซึ่งจะได้รับทางอีเมลตอบกลับมา 94 คน คิดเป็นร้อยละ 83.18 ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ในแต่ละด้านที่มีค่าต่ำสุด สูงสุด และข้อเสนอแนะทางพัฒนาโดยนำไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน เพื่อขอทราบแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนสว่างแดนดิน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร เขต 2 ผู้วิจัยได้ทำการศึกษานำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างแล้วนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์หาค่าทางสถิติต่าง ๆ ดังนี้

1) ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบสำรวจรายการ (checklist) วิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่และร้อยละ

2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนสว่างแดนดิน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนครเขต 2 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ของบุญชม ศรีสะอาด ทั้ง 4 แบบ จำนวน 30 ข้อ มีเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

5 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมาก

3 หมายถึง เห็นด้วยในระดับปานกลาง

2 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อย

1 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

3) วิเคราะห์แบบสอบถามรายข้อโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปแล้วหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นภาพรวมและรายด้าน นำผลการวิเคราะห์มาแปลความหมายตามแนวคิดของเบสท์และคานัน (Best & Khan, 1998) ต่อไปนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง มีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4) วิเคราะห์แบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนสว่างแดนดิน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ค่าความถี่และค่าร้อยละ แล้วนำเสนอในรูปของตาราง

5) วิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis) จากผลการสัมภาษณ์จากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน เพื่อหาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนสว่างแดนดิน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

ผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนสว่างแดนดิน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 โดยพิจารณาภาพรวม รายด้านและรายข้อ ปรากฏผลดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนสว่างแดนดินสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

ด้านที่	ภาวะผู้นำตามสถานการณ์	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	แบบสั่งการ	3.64	0.77	มาก
2	แบบขายความคิด	3.75	0.69	มาก
3	แบบมีส่วนร่วม	3.70	0.68	มาก
4	แบบมอบหมายงาน	3.66	0.75	มาก
ภาพรวม		3.65	0.68	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า ระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนสว่างแดนดินสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีการกระจายตัวน้อย ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = 0.68) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ แบบขายความคิด ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = 0.69) รองลงมา คือ แบบมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 3.70$, S.D. = 0.68) และแบบมอบหมายงาน ($\bar{X} = 3.66$, S.D. = 0.75) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ แบบสั่งการ ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = 0.77)

แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนสว่างแดนดินสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 โดยนำรายข้อในแต่ละด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดมาเป็นประเด็นในการสัมภาษณ์ ดังนี้

1. แบบสั่งการ “ผู้บริหารควรมีแนวทางพัฒนาระบบหนังสือเพื่อระบุนงานอย่างละเอียด กำหนดระยะเวลาและขั้นตอนการดำเนินงานเป็นระบบ อย่างไร” ผู้ทรงวุฒิให้แนวทางพัฒนา ดังนี้ “ควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่ระบุขั้นตอนกระบวนการ และมาตรฐานการทำงานอย่างชัดเจน พร้อมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบและระยะเวลาดำเนินการในแต่ละขั้นตอน” (ผู้สัมภาษณ์ คนที่ 1 , สัมภาษณ์ 23 พฤษภาคม 2567) “ควรใช้ระบบสารสนเทศโดยนำระบบ e-office หรือซอฟต์แวร์จัดการงานเอกสารมาใช้ พร้อมทั้งสร้างแม่แบบ (template) เอกสารมาตรฐานสำหรับงานประเภทต่าง ๆ และใช้ระบบติดตามสถานะงานแบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ” (ผู้สัมภาษณ์ คนที่ 2, สัมภาษณ์ 23 พฤษภาคม 2567) “ควรจัดอบรมบุคลากรเพื่อฝึกทักษะการเขียนหนังสือราชการและการใช้ระบบสารสนเทศ พร้อมทั้งสร้างความเข้าใจถึงความสำคัญของการระบุนรายละเอียดงานอย่างชัดเจน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน” (ผู้สัมภาษณ์ คนที่ 3, สัมภาษณ์ 23 พฤษภาคม 2567)

2. แบบขายความคิด “ผู้บริหารควรใช้เทคนิคการเสริมแรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างไร” ผู้ทรงวุฒิให้แนวทางพัฒนา ดังนี้ “ผู้บริหารควรให้คำชมเชยโดยชื่นชมผลงานที่ได้อย่างจริงใจและทันที ระบุพฤติกรรมหรือผลงานที่ได้อย่างเฉพาะเจาะจง และให้คำชมต่อหน้าเพื่อนร่วมงานเพื่อเพิ่มแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา” (ผู้สัมภาษณ์ คนที่ 1 , สัมภาษณ์ 23 พฤษภาคม 2567) “ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีโดยจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่น่าอยู่ ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในทีม และจัดกิจกรรมสังสรรค์นอกเวลางานเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันระหว่างพนักงาน” (ผู้สัมภาษณ์ คนที่ 2 , สัมภาษณ์ 23 พฤษภาคม 2567) “ผู้บริหารควรสื่อสารอย่างเปิดเผยและโปร่งใสโดยแจ้งข้อมูลสำคัญขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ อธิบายเหตุผลของการตัดสินใจต่างๆ และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาซักถามและแสดงความคิดเห็น เพื่อสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมในองค์กร” (ผู้สัมภาษณ์ คนที่ 3 , สัมภาษณ์ 23 พฤษภาคม 2567)

3. แบบมีส่วนร่วม “ผู้บริหารควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมตัดสินใจในกระบวนการทำงาน อย่างไร” ผู้ทรงวุฒิให้แนวทางพัฒนา ดังนี้ “ผู้บริหารควรจัดประชุมระดมความคิดโดยเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียม ใช้เทคนิคการระดมสมองเพื่อกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และรับฟังทุกความคิดเห็นโดยไม่ตัดสินหรือวิจารณ์ในทันที เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมและสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างสำหรับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น” (ผู้สัมภาษณ์ คนที่ 1 , สัมภาษณ์ 23 พฤษภาคม 2567) “ผู้บริหารควรใช้ระบบการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมโดยนำเสนอปัญหาหรือโจทย์ให้ทีมร่วมกันหาทางออก ใช้การโหวตหรือฉันทามติในการตัดสินใจสำคัญ และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นต่อนโยบายหรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมและความรู้สึกเป็นเจ้าของในกระบวนการตัดสินใจขององค์กร” (ผู้สัมภาษณ์ คนที่ 2, สัมภาษณ์ 23 พฤษภาคม 2567) “ผู้บริหารควรมอบหมายงานและความรับผิดชอบโดยกระจายงานตามความถนัดและความสนใจของแต่ละคนให้อำนาจในการตัดสินใจในขอบเขตที่เหมาะสม และสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา” (ผู้สัมภาษณ์ คนที่ 3 , สัมภาษณ์ 23 พฤษภาคม 2567)

4. แบบมอบหมายงาน “ผู้บริหารควรกระจายอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบและตัดสินใจด้วยตนเอง อย่างไร” ผู้ทรงวุฒิให้แนวทางพัฒนา ดังนี้ “ผู้บริหารควรมอบหมายงานและความรับผิดชอบอย่างชัดเจนโดยกำหนดขอบเขตงานและเป้าหมายที่ชัดเจน ระบุอำนาจการตัดสินใจที่มอบหมายอย่างเฉพาะเจาะจง และสื่อสารความคาดหวังและมาตรฐานการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจอย่างถ่องแท้ เพื่อให้การกระจายอำนาจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร” (ผู้สัมภาษณ์ คนที่ 1 , สัมภาษณ์ 23 พฤษภาคม 2567) “ผู้บริหารควรสร้างระบบสนับสนุนและให้คำปรึกษาโดยจัดให้มีที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำ กำหนดช่องทางการสื่อสารที่เข้าถึงได้ง่าย และจัดประชุมติดตามความคืบหน้าอย่างสม่ำเสมอ เพื่อช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานและตัดสินใจได้อย่างมั่นใจภายใต้อำนาจที่ได้รับมอบหมาย” (ผู้สัมภาษณ์ คนที่ 2, สัมภาษณ์ 23 พฤษภาคม 2567) “ผู้บริหารควรปรับบทบาทเป็นผู้สนับสนุนและให้

คำปรึกษาโดยลดการควบคุมและสั่งการโดยตรง ให้คำแนะนำและช่วยแก้ปัญหาเมื่อจำเป็น และสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจและการเคารพซึ่งกันและกัน เพื่อส่งเสริมการกระจายอำนาจและการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างยั่งยืน”(ผู้สัมภาษณ์ คนที่ 3, สัมภาษณ์ 23 พฤษภาคม 2567)

โดยสรุป แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนสว่างแดนดินสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

1. แบบสั่งการ ผู้บริหารควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่ระบุขั้นตอน กระบวนการ และมาตรฐานการทำงานอย่างชัดเจน พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบและระยะเวลาดำเนินการในแต่ละขั้นตอน ใช้ระบบสารสนเทศโดยนำระบบ e-office หรือซอฟต์แวร์จัดการงานเอกสารมาใช้ สร้างแม่แบบเอกสารมาตรฐาน และใช้ระบบติดตามสถานะงานแบบอิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้งจัดอบรมบุคลากรเพื่อฝึกทักษะการเขียนหนังสือราชการ การใช้ระบบสารสนเทศ และสร้างความเข้าใจถึงความสำคัญของการระบุรายละเอียดงานอย่างชัดเจน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและการปฏิบัติงาน

2. แบบขายความคิด ผู้บริหารควรใช้เทคนิคการเสริมแรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยให้คำชมเชยอย่างจริงใจและทันทีเมื่อมีผลงานที่ดี ระบุพฤติกรรมหรือผลงานที่ดีอย่างเฉพาะเจาะจง และให้คำชมต่อหน้าเพื่อนร่วมงาน พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีด้วยการจัดสภาพแวดล้อมที่น่าอยู่ ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในทีม จัดกิจกรรมสังสรรค์นอกเวลา และสื่อสารอย่างเปิดเผยโปร่งใสโดยแจ้งข้อมูลสำคัญขององค์กรสม่ำเสมอ อธิบายเหตุผลของการตัดสินใจ และเปิดโอกาสให้ซักถามและแสดงความคิดเห็น เพื่อเพิ่มแรงจูงใจ สร้างความผูกพัน และการมีส่วนร่วมในองค์กร

3. แบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารควรจัดประชุมระดมความคิดโดยเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียม ใช้เทคนิคการระดมสมองเพื่อกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และรับฟังทุกความคิดเห็นโดยไม่ตัดสินหรือวิจารณ์ในที่ เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมและสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างสำหรับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ผู้บริหารควรใช้ระบบการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมโดยนำเสนอปัญหาหรือโจทย์ให้ทีมร่วมกันหาทางออก ใช้การโหวตหรือฉันทามติในการตัดสินใจสำคัญ และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นก่อนโยกย้ายหรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ผู้บริหารควรมอบหมายงานและความรับผิดชอบโดยกระจายงานตามความถนัดและความสนใจของแต่ละคน ให้อำนาจในการตัดสินใจในขอบเขตที่เหมาะสม และสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

4. แบบมอบหมายงาน ผู้บริหารควรมอบหมายงานและความรับผิดชอบอย่างชัดเจน โดยกำหนดขอบเขตงานและเป้าหมายที่ชัดเจน และสื่อสารความคาดหวังและมาตรฐานการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจอย่างถ่องแท้ เพื่อให้การกระจายอำนาจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรสร้างระบบสนับสนุนและให้คำปรึกษา โดยจัดให้มีที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำ และลดการควบคุมและสั่งการโดยตรง เพื่อส่งเสริมการกระจายอำนาจและการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างยั่งยืน

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 สามารถอภิปรายผลได้ตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง มีประสบการณ์ในการรับมือกับสถานการณ์ที่หลากหลายทำให้สามารถปรับตัวได้ดี และเข้าใจถึงความสำคัญของการปรับเปลี่ยนรูปแบบตามสถานการณ์ จึงทำให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้สอดคล้องกับผลการวิจัยของกวิสรา ชูทอง (2560) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของ

โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 จังหวัดปราจีนบุรี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดคล้อยกับผลการวิจัยของธนากร แก่นเกษ (2560) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดจันทบุรี โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดคล้อยกับผลการวิจัยวรรณพร ตรีชัยศรี (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากและสอดคล้องกับผลการวิจัยของวิชณกร แดงแก้ว (2563) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคล ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1.1 ด้านภาวะผู้นำสถานการณ์แบบสั่งการภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นนัยและผูกครองอาจคาดหวังให้ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำที่เด็ดขาดในบางสถานการณ์ ในขณะที่ระบบการบริหารในโรงเรียนอาจยังคงเน้นการสั่งการจากบนลงล่าง ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้กำหนดสิ่งที่ให้ครูผู้สอนปฏิบัติตามกำหนดเป้าหมายวางแผนการปฏิบัติงานตามกำหนด สอดคล้องกับผลการวิจัยของธนากร แก่นเกษ (2560) พบว่า ด้านผู้นำแบบสั่งการโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดคล้อยกับผลการวิจัยของวรรณพร ตรีชัยศรี (2561) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

1.2 ด้านภาวะผู้นำสถานการณ์แบบขายความคิดภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารและโน้มน้าวใจ มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ใช้เทคนิคการจูงใจที่เหมาะสม เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น และมีการยกตัวอย่างความสำเร็จที่เป็นรูปธรรม ทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ ยอมรับ และเชื่อมั่นในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาโรงเรียนสอดคล้องกับผลการวิจัยของวรรณพร ตรีชัยศรี (2561) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากและสอดคล้องกับผลการวิจัยของพัชรพร โนนทอง และเอกชาติ สุขเสน (2566) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ผลการวิจัยพบว่า ด้านภาวะผู้นำสถานการณ์แบบขายความคิดภาพรวมอยู่ในระดับมาก

1.3 ด้านภาวะผู้นำสถานการณ์แบบมีส่วนร่วมภาพรวมอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ สร้างบรรยากาศการทำงานแบบประชาธิปไตย สนับสนุนการทำงานเป็นทีม กระจายอำนาจการบริหารจัดการ และส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงาน ทำให้เกิดการพัฒนาโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพด้านภาวะผู้นำสถานการณ์แบบขายความคิดภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของธนากร แก่นเกษ (2560) ผลการวิจัยพบว่า ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วมโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของวรรณพร ตรีชัยศรี (2561) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

1.4 ด้านภาวะผู้นำสถานการณ์แบบมอบหมายงานภาพรวมอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารมอบหมายงานตรงตามความรู้ความสามารถของบุคลากร ให้อิสระในการตัดสินใจแก่ผู้เกี่ยวข้อง กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบที่ชัดเจน มีระบบติดตามประเมินผล และให้การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนด สอดคล้องกับผลการวิจัยของวรรณพร ตรีชัยศรี (2561) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ อยู่ในระดับมาก

2. ข้อเสนอแนะแนวทางภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

2.1 ด้านภาวะผู้นำสถานการณ์แบบสั่งการผู้บริหารควรมีการวางแผนงานที่ชัดเจน กำหนดเป้าหมาย แนวทาง

การปฏิบัติ และระยะเวลาในการทำงานที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และควรมีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละคนอย่างชัดเจน พร้อมทั้งมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง และผู้บริหารควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่ระบุขั้นตอน กระบวนการ และมาตรฐานการทำงานอย่างชัดเจน พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบและระยะเวลาดำเนินการในแต่ละขั้นตอน ใช้ระบบสารสนเทศโดยนำระบบ e-office หรือซอฟต์แวร์จัดการงานเอกสารมาใช้ สร้างแม่แบบเอกสารมาตรฐาน และใช้ระบบติดตามสถานะงานแบบอิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้งจัดอบรมบุคลากรเพื่อฝึกทักษะการเขียนหนังสือราชการ การใช้ระบบสารสนเทศ และสร้างความเข้าใจถึงความสำคัญของการระบุรายละเอียดงานอย่างชัดเจน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของวรรณพร ตรีชัยศรี (2561) ผลการวิจัยพบว่า ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการข้อเสนอแนะแนวทางพัฒนา คือ ผู้บริหารควรเน้นการใช้ระเบียบในการออกคำสั่งที่ชัดเจนทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

2.2 ด้านภาวะผู้นำสถานการณ์แบบขายความคิด คือ ผู้บริหารควรนำเสนอวิสัยทัศน์และแผนพัฒนาโรงเรียนที่ชัดเจน พร้อมทั้งอธิบายเหตุผลและความจำเป็นในการพัฒนา เพื่อสร้างความเข้าใจและการยอมรับจากบุคลากร รองลงมาคือ ผู้บริหารควรสื่อสารนโยบายและแนวทางการทำงานอย่างชัดเจน โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรซักถามข้อสงสัยและแสดงความคิดเห็น เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน และ ผู้บริหารควรใช้เทคนิคการโน้มน้าวใจ การให้เหตุผล และการยกตัวอย่างความสำเร็จ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของบุคลากร และเปิดโอกาสให้ซักถามและแสดงความคิดเห็น เพื่อเพิ่มแรงจูงใจ สร้างความผูกพัน และการมีส่วนร่วมในองค์กร สอดคล้องกับผลการวิจัยของวรรณพรตรีชัยศรี (2561) ผลการวิจัยพบว่าด้านภาวะผู้นำแบบขายความคิดข้อเสนอแนะแนวทางพัฒนา คือ คอยให้คำปรึกษาให้คำชี้แนะคอยช่วยเหลือและให้การสนับสนุนต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างราบรื่น และควรมีการเสริมแรงให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย

2.3 ด้านภาวะผู้นำสถานการณ์แบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดเป้าหมาย และตัดสินใจในการดำเนินงานของโรงเรียน โดยจัดให้มีการประชุมระดมความคิดเห็นและรับฟังข้อเสนอแนะจากทุกฝ่าย รองลงมา คือ ผู้บริหารควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานในโรงเรียน และ ผู้บริหารควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และควรใช้ระบบการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมโดยนำเสนอปัญหาหรือโจทย์ให้ทีมร่วมกันหาทางออก ใช้การโหวตหรือฉันทามติในการตัดสินใจสำคัญ และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นต่อนโยบายหรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ผู้บริหารควรมอบหมายงานและความรับผิดชอบโดยกระจายงานตามความถนัดและความสนใจของแต่ละคน ให้อำนาจในการตัดสินใจในขอบเขตที่เหมาะสม และสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของวรรณพร ตรีชัยศรี (2561) ผลการวิจัยพบว่าด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมข้อเสนอแนะแนวทางพัฒนา คือ ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมคิดร่วมทำและร่วมตัดสินใจในการกระบวนการทำงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดพันธกิจวิสัยทัศน์นโยบายและภารกิจของโรงเรียนและ ผู้บริหารควรจัดประชุมระดมความคิดโดยเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียม ใช้เทคนิคการระดมสมองเพื่อกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และรับฟังทุกความคิดเห็นโดยไม่ตัดสินหรือวิจารณ์ในทันที เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมและสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างสำหรับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ผู้บริหารควรใช้ระบบการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมโดยนำเสนอปัญหาหรือโจทย์ให้ทีมร่วมกันหาทางออก ใช้การโหวตหรือฉันทามติในการตัดสินใจสำคัญ และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นต่อนโยบายหรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ผู้บริหารควรมอบหมายงานและความรับผิดชอบโดยกระจายงานตามความถนัดและความสนใจของแต่ละคน ให้อำนาจในการตัดสินใจในขอบเขตที่เหมาะสม และสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของวิชญกร แดงแก้ว (2563) ผลการวิจัยพบว่า ด้านแบบมีส่วนร่วมมีข้อเสนอแนะแนวทางพัฒนา คือ ผู้บริหารควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานด้านต่าง ๆ เช่นด้านวิชาการด้านงบประมาณด้านบุคคลด้านบริหารงานทั่วไปและ

ผู้บริหารให้ความสำคัญช่วยเหลือและสนับสนุนต่าง ๆ แก่บุคลากรในโรงเรียน

2.4 ด้านภาวะผู้นำสถานการณ์แบบมอบหมายงาน คือ ผู้บริหารควรจัดกิจกรรมสร้างทีมสัมพันธ์ (Team Building) อย่างสม่ำเสมอ เช่น การจัดกิจกรรม PLC แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มสาระ การจัดกิจกรรมสันตนาการร่วมกัน เพื่อเสริมสร้างความสามัคคีและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน รองลงมา คือ ผู้บริหารควรสนับสนุนการทำงานในรูปแบบคณะกรรมการหรือทีมงาน โดยให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถต่างกันได้ร่วมกันทำงาน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนกำหนดแนวทางการทำงานด้วยตนเอง และควรสร้างระบบสนับสนุนและให้คำปรึกษา โดยจัดให้มีที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำ และลดการควบคุมและสั่งการโดยตรง เพื่อส่งเสริมการกระจายอำนาจและการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับผลการวิจัยของวรรณพร ตรีชัยศรี (2561) ผลการวิจัยพบว่าด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงานมีข้อเสนอแนะแนวทางพัฒนา คือ ผู้บริหารควรกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถและผู้บริหารต้องพิจารณาระดับความเหมาะสมของการมอบหมายงานว่าจะมีการมอบหมายงานในระดับใดให้แก่บุคลากรและต้องคำนึงถึงการเลือกบุคลากรที่จะรับมอบหมายงานปริมาณงานที่มอบหมายความยากง่ายของงานและ การควบคุมการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิษณุกร แดงแก้ว (2563) ผลการวิจัยพบว่า ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงานมีข้อเสนอแนะแนวทางพัฒนา คือ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนกำหนดแนวทางการทำงานด้วยตนเอง

องค์ความรู้ใหม่

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (situational leadership) เป็นแนวคิดที่มองว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการนำให้เหมาะสมกับสถานการณ์และลักษณะของผู้ตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของการบริหารสถานศึกษา ซึ่งต้องเผชิญกับความหลากหลายทั้งในด้านบุคลากร โครงสร้างองค์กร และความท้าทายทางการศึกษา

จากผลการวิจัยรูปแบบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ มีดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (directive leadership) ในกรณีที่ต้องการความแน่นอนและรวดเร็ว ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำแบบสั่งการ โดยเน้นความสำคัญของการกำหนดกรอบเวลาและขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ วิธีนี้เหมาะกับสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชายังไม่มีความชำนาญหรือขาดแนวทางในการปฏิบัติงาน

2. ภาวะผู้นำแบบขายความคิด (coaching leadership) เมื่อบุคลากรเริ่มมีความสามารถและต้องการการสนับสนุนเพิ่มเติม ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงหรือโค้ช โดยให้คำแนะนำ ให้ข้อมูล และช่วยเหลือบุคลากรให้สามารถพัฒนาตนเองได้ วิธีนี้ช่วยเสริมสร้างขวัญกำลังใจและทำให้บุคลากรรู้สึกได้รับการสนับสนุน

3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative leadership) ในสถานการณ์ที่บุคลากรมีประสบการณ์และสามารถแสดงความคิดเห็นได้ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม วิธีนี้ช่วยให้บุคลากรรู้สึกเป็นเจ้าของในงานที่ทำ และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ภายในองค์กร

4. ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (delegative leadership) เมื่อบุคลากรมีความสามารถและความรับผิดชอบสูง ผู้บริหารอนุญาตให้บุคลากรตัดสินใจและกำหนดแนวทางการทำงานด้วยตนเอง วิธีนี้ช่วยเพิ่มความยืดหยุ่น ลดภาระของผู้บริหาร และส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

สรุป จากแนวทางภาวะผู้นำตามสถานการณ์ข้างต้น จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสว่างแดนดินมีความยืดหยุ่นในการบริหารและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งเป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้นำ

ที่มีประสิทธิภาพ การเลือกใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ช่วยให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้บุคลากรสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีที่สุดให้กับองค์กร

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ด้านภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบสั่งการซื้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ หนังสือระบุงานอย่างละเอียดกำหนดระยะเวลา และขั้นตอนการดำเนินงานเป็นระบบดังนั้นผู้บริหารควรกำหนดรูปแบบของระบบหนังสือ ตัวอย่างเช่น หนังสือคู่มือหนังสือสอนงาน หรือเอกสารอิเล็กทรอนิกส์

1.2 ด้านภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบขายความคิดซื้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ รู้จักใช้เทคนิคการเสริมแรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ผู้บริหารควรระบุพฤติกรรมที่ต้องการส่งเสริมให้เกิดขึ้นในองค์กร ตัวอย่างเช่น พฤติกรรมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ พฤติกรรมการทำงานเป็นทีม หรือพฤติกรรมการริเริ่มสร้างสรรค์

1.3 ด้านภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบมีส่วนร่วมซื้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีส่วนร่วมคิดร่วมทำและร่วมตัดสินใจในกระบวนการทำงานผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัย เปิดกว้าง และรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาควรกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นโดยไม่ต้องกลัวการถูกตัดสิน

1.4 ด้านภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบมอบหมายงานซื้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ กระจายอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบ และตัดสินใจด้วยตนเอง ดังนั้น ผู้บริหารควรเลือกผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ มีความรับผิดชอบ และมีความน่าเชื่อถือ

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

2.2 ควรศึกษาการพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *แนวทางการดำเนินงานโครงการสถานศึกษาน้อมนาศาสตร์พระราชาสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน*
กระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ: สำนักส่งเสริมกิจการศึกษา
- กวิสรา ชูทอง. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน*
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 จังหวัดปราจีนบุรี. งานนิพนธ์ศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557). *ภาวะผู้นำร่วมสมัย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- ธนากร แก่นเกษ. (2560). *ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. งานนิพนธ์ศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา* มหาวิทยาลัย
บูรพา
- ธร สุนทรายุทธ. (2556). *พฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร : จริตและจริยธรรมของคนองค์กรภาครัฐและเอกชน*. กรุงเทพฯ:
เนติกุลการพิมพ์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

- พัชรพร โนนทอง และเอกชาติรี สุขเสน. (2566). ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู. *วารสารวิชาการแสงอีสาน*, 20(1), 1-18.
- วิชณกร แดงแก้ว. (2563). ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- วรรณพร ตรีชัยศรี. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป้าองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2558). แนวทางการจัดกิจกรรมเรียนรู้ "ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้" ชั้นมัธยมศึกษาปีที่1-3. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566-2570*. สืบค้นจาก <https://www.nesdc.go.th/>.
- Best, J. W., & Kahn, J. V. (1998). *Research in Education* (8th ed.). Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.