



ISSN: 2985-2366 (Online)

วารสารการบริหาร การจัดการ และการพัฒนาที่ยั่งยืน
Journal of Administration Management and Sustainable Development

Homepage: <https://so15.tci-thaijo.org/index.php/jamsd>
e-mail: jamsdonline@gmail.com



ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มหนองหาน 1

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3

Situational leadership of school administrators in Nong Han Group 1
under Udon Thani Primary Educational Service Area Office 3

พีรณัฐ สยามา^{1*}, ชารี มณีศรี², สุรศักดิ์ หลาบมาลา³

Peeranat Sayama^{1*}, Charee Maneesri², Surasak Larpmala³

^{1,2,3}หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชธานี วิทยาเขตอุดรธานี

^{1,2,3}Master of Education Program in Educational Administration, Ratchathani University,
Udonthani Campus

*Corresponding author's e-mail: Peeranut2.1997@gmail.com^{1*}

Received: March 19, 2026

Revised: April 18, 2026

Accepted: April 18, 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1. ระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มหนองหาน 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 และ 2. แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มหนองหาน 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ครู จำนวน 152 คน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามออนไลน์ผ่านโปรแกรม google form มีค่าความเที่ยงตรง ระหว่าง 0.67-1.00 ค่าความเชื่อมั่น 0.91 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มหนองหาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีการกระจายตัวน้อย เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ แบบขยายความคิด รองลงมา คือ แบบมีส่วนร่วม และแบบมอบหมายงาน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ แบบสั่งการ 2. แนวทางการพัฒนาการบริหารงานงบประมาณ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์โดยสร้างคู่มือการปฏิบัติงานดิจิทัล

ที่เชื่อมโยงกับระบบประเมิน KPI และทบทวนปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ ประยุกต์ใช้หลักจิตวิทยาเชิงบวกเพื่อสร้างวัฒนธรรม การชื่นชมและระบบโค้ชชิ่งที่สนับสนุนสุขภาวะองค์กรของบุคลากร จัดประชุมระดมสมอง เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ ทีมงานในการตัดสินใจและสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของโครงการร่วมกัน และพัฒนาระบบให้คำปรึกษาที่เข้าถึงได้ง่ายผ่านเครือข่าย การสนับสนุนที่ครอบคลุม พร้อมติดตามผลอย่างต่อเนื่องเพื่อแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำตามสถานการณ์, ผู้บริหารโรงเรียน, แนวทางพัฒนา

Abstract

This research study aimed to examine: 1.the level and development approaches of situational leadership among school administrators in the Nong Han Group 1 under the Udon Thani Primary Educational Service Area Office 3. 2.guidelines for developing leadership skills tailored to the circumstances of school administrators in the Nong Han 1 group, under the Udon Thani Primary Educational Service Area Office 3. The research sample consisted of 152 teachers, selected using stratified random sampling. The research instrument employed was an online questionnaire created using Google Forms. It demonstrated a validity ranging from 0.67 to 1.00 and reliability coefficient of 0.91. Data analysis employed descriptive statistics, which included frequency, percentage, mean, standard deviation, and content analysis. Research findings revealed that: 1. the level of situational leadership among school administrators in the Nong Han Group under the Udon Thani Primary Educational Service Area Office 3, was generally high and exhibited low variability. When considering individual aspects, all dimensions demonstrated a high level of performance. The dimension with the highest mean was the selling style, followed closely by the participating style and the delegating style. In contrast, the dimension that yielded the lowest mean was the “telling” style. 2. development approaches for situational leadership management: school administrators should develop situational leadership by creating digital operational manuals that are integrated with KPI systems. They should apply principles of positive psychology to foster acculture of recognition and implement coaching systems. Additionally, organizing brainstorming sessions will encourage team participation in decision-making, while ensuring the development of accessible consultation systems with ongoing monitoring to facilitate effective problem-solving and promote sustainability.

Keywords: situational leadership, school administrators, development approaches

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

โลกในศตวรรษที่ 21 เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี สังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม หรือที่เรียกว่ายุค VUCA world (Volatility, Uncertainty Complexity and Ambiguity) การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษา ซึ่งถูกคาดหวังให้เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพและทักษะที่จำเป็นสำหรับอนาคต สถานศึกษาจึงไม่ได้มีบทบาทเพียงการถ่ายทอดความรู้ตามตำราอีกต่อไป

แต่ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถสร้างนวัตกรรมและพลเมืองที่มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงได้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2561) แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 13 มุ่งพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และสมรรถนะด้านการบริหารจัดการสมัยใหม่ เพื่อยกระดับคุณภาพสถานศึกษาให้สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2566)

ในบริบทดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายท่ามกลางความท้าทายต่าง ๆ ผู้บริหารไม่ได้เป็นเพียงผู้บริหารจัดการ (administrator) แต่ต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) ที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ กำหนดทิศทาง และส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในองค์กรทั้งครูและเจ้าหน้าที่ สามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ เพื่อร่วมกันยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอนให้ทันต่อโลกยุคใหม่ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2563) ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษา

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ประกอบด้วย พฤติกรรมผู้นำ 4 รูปแบบ ได้แก่ การสั่งการ (telling/directing) การสอนงาน (selling/coaching) การสนับสนุน (participating/supporting) และการมอบหมายงาน (delegating) ซึ่งจะถูกเลือกใช้ให้เหมาะสมกับระดับความพร้อมของผู้ตามที่แตกต่างกัน ตั้งแต่ผู้ตามที่ขาดทั้งความสามารถและความมุ่งมั่น ไปจนถึงผู้ตามที่มีความสามารถและความมุ่งมั่นในระดับสูง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวินิจฉัยสถานการณ์และเลือกใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสม จะช่วยส่งเสริมขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และพัฒนาสมรรถนะของครูได้อย่างตรงจุด ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กรโดยรวม (กุลธิดา สุวรรณรังษี, 2566)

การศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของชาติ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาที่มุ่งยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานสากล โดยคงไว้ซึ่งอัตลักษณ์ความเป็นไทย ผ่านการขับเคลื่อน 3 ด้านหลัก ได้แก่ การพัฒนาผู้เรียน การเสริมสร้างศักยภาพครูและบุคลากร และการปฏิรูประบบบริหารจัดการแนวทางการพัฒนาเชิงนโยบายมุ่งเน้นการแก้ปัญหาเชิงระบบ อาทิ การยกระดับทักษะการอ่านเขียน การลดอัตราการออกกลางคัน การปรับโครงสร้างหลักสูตรให้เหมาะสมกับผู้เรียน การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก การลดความเหลื่อมล้ำผ่านเทคโนโลยีการศึกษาทางไกล และการพัฒนาระบบประเมินผลที่สมดุล บริบทดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีสมรรถนะการบริหารเชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการประยุกต์ใช้นวัตกรรมการบริหาร และทักษะการคิดเชิงระบบ เพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำที่เข้มแข็งจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษาและบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่กำหนดไว้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3, 2566) จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มหนองหาน 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 เพื่อจะนำข้อมูลจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มาเป็นแนวทางปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารงานต่าง ๆ ตามสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อันจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มหนองหาน 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3
2. เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มหนองหาน 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3

การทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ เป็นแนวคิดที่นักวิชาการให้ความหมายหลากหลายตามมุมมองและบริบทของการศึกษา เมื่อพิจารณาจากงานของ Lussier & Achua (2007) ซึ่งนิยามภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการแห่งอิทธิพลที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติ ความเชื่อ และพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ตลอดจนสร้างความผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กร งานวิจัยของโชติ บดีรัฐ (2558) ที่เน้นมิติของความสามารถในการใช้อำนาจหน้าที่หรือบารมีเพื่อชักจูงกลุ่มสมาชิกให้ดำเนินงานตามเป้าหมาย และงานวิจัยของณิศา เวชญาลักษณ์ (2560) ที่มองว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลผู้มีอิทธิพลใช้ในการชักนำ โน้มน้าว จูงใจ และสร้างความเชื่อมั่นแก่บุคคลอื่น เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเต็มใจ จนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จะเห็นได้ว่า นิยามเหล่านี้มีจุดร่วมสำคัญ 3 ประการ คือ 1) การใช้อิทธิพลหรืออำนาจ 2) การสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตาม และ 3) การมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรร่วมกัน โดยสรุปภาวะผู้นำจึงหมายถึงความสามารถของบุคคลในการใช้อิทธิพล จูงใจ และชักนำบุคคล หรือกลุ่มบุคคลให้ร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

บทบาทของภาวะผู้นำในบริบทการบริหารสถานศึกษา มีความหลากหลายและครอบคลุมหลายมิติ Urwick (1962) ได้กำหนดบทบาท 4 ด้าน ได้แก่ การเป็นตัวแทนองค์กร การนำความมีชีวิตชีวาเข้าสู่กลุ่ม การบริหารงานองค์กร และการสร้างความกระตือรือร้นในการดำเนินงาน ขณะที่ Yukl (1994) ขยายบทบาทออกเป็น 14 ด้าน ครอบคลุมตั้งแต่ การวางแผน การแก้ไขปัญหา การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การพัฒนาบุคลากร ไปจนถึงการสร้างเครือข่าย สำหรับบริบทการบริหารสถานศึกษา Lipham & Hoch (1974) ระบุบทบาทเฉพาะ เช่น การพัฒนา หลักสูตร การสรรหาบุคลากร การให้บริการนักเรียน และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน จากการสังเคราะห์บทบาทเหล่านี้ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถปรับบทบาทของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเป็นแก่นสำคัญของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่จะกล่าวถึงในส่วนต่อไป

คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สามารถจำแนกได้เป็น 5 มิติหลัก ได้แก่ 1) มิติทางความคิดและสติปัญญา (conceptual characteristics) คือความสามารถในการวิเคราะห์และคาดการณ์สถานการณ์ 2) มิติทางความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (interpersonal characteristics) คือทักษะการสื่อสาร และการสร้างความสัมพันธ์ 3) มิติทางการปฏิบัติงาน (technical characteristics) คือ ความรู้ และทักษะเฉพาะด้าน 4) มิติส่วนบุคคล (personal characteristics) เช่น ความมั่นใจ ทางอารมณ์ ความรับผิดชอบ และ 5) มิติทางสังคม (social background characteristics) (สาคร สุขศรีวงศ์, 2558) คุณลักษณะเหล่านี้ไม่ได้มีน้ำหนักเท่ากันในทุกบริบท หากแต่ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถประเมินสถานการณ์และปรับใช้คุณลักษณะที่เหมาะสม ซึ่งสัมพันธ์โดยตรงกับแนวคิดภาวะผู้นำตามสถานการณ์

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์:

การสังเคราะห์และการเลือกกรอบแนวคิดหลัก ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (situational leadership) เป็นแนวคิดที่พัฒนาขึ้นมาจากการตระหนักว่า ไม่มีรูปแบบผู้นำใดที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ นักวิชาการได้พัฒนาทฤษฎีจากนักวิชาการหลายท่าน ซึ่งมีจุดเน้นที่แตกต่างกัน ดังนี้

ทฤษฎีสถานการณ์ของ Fiedler (1967) มองว่า ภาวะผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก แทนที่จะฝึกผู้บริหารให้เปลี่ยนรูปแบบ ควรจัดสภาพแวดล้อมให้สอดคล้องกับรูปแบบที่มีอยู่ อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีนี้มีข้อจำกัดในการนำไปใช้เชิงปฏิบัติ เนื่องจากการปรับสภาพแวดล้อมมักทำได้ยาก ในบริบทของสถานศึกษา ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย (path-goal theory) ของ Robert House (1977) เน้นบทบาทผู้นำในการช่วยเหลือและชี้แนะแนวทางให้ผู้ปฏิบัติงานบรรลุ

เป้าหมาย โดยสร้างแรงจูงใจ ผ่านรางวัลที่สัมพันธ์กับผลสำเร็จของงาน ซึ่งให้ความสำคัญกับแรงจูงใจมากกว่าการปรับรูปแบบการนำ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard (1974) และ Thompson & Glass (2020) เป็นทฤษฎีที่เน้นการปรับรูปแบบการนำให้สอดคล้องกับระดับความพร้อมและความสามารถของผู้ตาม มีรูปแบบผู้นำที่ชัดเจน 4 แบบ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงในบริบทองค์กร

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Thompson & Glass (2020) เสนอว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์เกิดจากการผสมผสานพฤติกรรมการนำ 2 มิติ ได้แก่ 1) พฤติกรรมที่มุ่งงาน (task behavior) ซึ่งเน้นการกำกับ ควบคุม กำหนดบทบาทหน้าที่ และขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และ 2) พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (relationship behavior) ซึ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดี การสื่อสารที่เปิดกว้าง และการสนับสนุนการทำงานร่วมกัน การผสมผสานพฤติกรรมทั้งสองในสัดส่วนที่แตกต่างกันนำไปสู่รูปแบบภาวะผู้นำ 4 แบบ ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (directing style) ภาวะผู้นำแบบสั่งการมีลักษณะมุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้บริหารจะออกคำสั่งที่ชัดเจน ระบุงาน กำหนดเวลา กำหนดขั้นตอนการทำงานอย่างเป็นระบบ มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ และควบคุมดูแลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด การสื่อสารเป็นแบบทางเดียว (Bratton et al., 2005; นิรดา เวชญาลักษณ์, 2560) รูปแบบนี้เหมาะสมกับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะต่ำ หรืองานที่ต้องการความแม่นยำและความปลอดภัยสูง

2. ภาวะผู้นำแบบขายความคิด (selling style) ภาวะผู้นำแบบขายความคิดมีลักษณะมุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้บริหารจะอธิบาย เหตุผลของการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้ผู้ตามซักถาม ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง คอยช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก และให้การเสริมแรง (ชัยนิรดา เวชญาลักษณ์, 2560) การสื่อสารเป็นแบบสองทาง ซึ่งช่วยสร้างความเข้าใจและลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน รูปแบบนี้เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความเต็มใจสูงแต่ความสามารถยังอยู่ในระยะพัฒนา

3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participating style) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีลักษณะมุ่งงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากบุคลากร กระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สร้างขวัญกำลังใจ และอำนวยความสะดวก เพื่อให้เกิดความร่วมมือ โดยไม่เข้าไปควบคุมกำกับการทำงานมากเกินไป (Bratton et al., 2005; พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2558) รูปแบบนี้เหมาะสมกับผู้ตาม ที่มีความสามารถสูงแต่ขาดความมั่นใจหรือแรงจูงใจ

4. ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (delegating style) มีลักษณะมุ่งงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้บริหารกระจายความรับผิดชอบและอำนาจการตัดสินใจให้บุคลากร เปิดโอกาสให้มีอิสระในการปฏิบัติงาน ยกย่องชมเชยผู้ที่ทำงานได้ดี และทำหน้าที่เพียงสังเกตและติดตามผล (นิรดา เวชญาลักษณ์, 2560; พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2558) รูปแบบนี้เหมาะสมกับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะสูงทั้งด้านการงานและด้านจิตใจ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ

สรุปได้ว่า ทฤษฎีของ Thompson & Glass (2020) มีจุดเด่นที่ผู้นำสามารถปรับรูปแบบการนำ ได้อย่างยืดหยุ่นตามระดับความพร้อมของผู้ตาม ซึ่งในบริบทของสถานศึกษา ครูแต่ละคนมีระดับ ความสามารถและแรงจูงใจที่ต่างกัน ผู้บริหารที่ใช้รูปแบบการนำที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล และสถานการณ์จึงมีแนวโน้มที่จะสามารถพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ภาวะผู้นำกับการบริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำกับการบริหารสถานศึกษา มีบทบาทที่ซับซ้อนและหลากหลาย ครอบคลุมทั้งการบริหารวิชาการ การบริหารบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารทั่วไป ในบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 ซึ่งมีโรงเรียนขนาดเล็กถึงขนาดกลางเป็นส่วนใหญ่ ผู้บริหาร ต้องเผชิญกับความท้าทายที่หลากหลาย ทั้งด้านทรัพยากรที่จำกัด ความแตกต่างของบุคลากร และความหลากหลายของชุมชน การที่ผู้บริหารจะสามารถนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายได้

จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ตามสถานการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่เลือกใช้ในการวิจัยครั้งนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

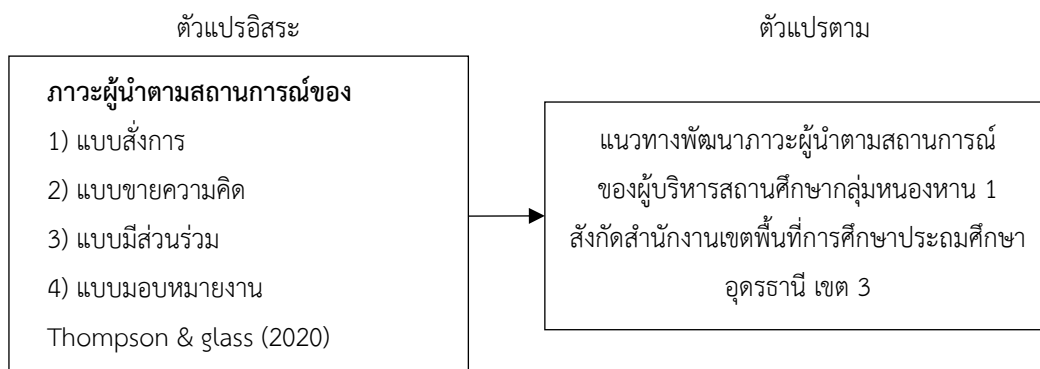
พัชรพร โนนทอง (2566) ศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานการณ์ การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เลย หนองบัวลำภู พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ แบบมีส่วนร่วม แบบมอบหมายงาน และแบบขายความคิด และพบว่าผู้บริหารที่มีเพศ อายุ และขนาดสถานศึกษาแตกต่างกันมีภาวะผู้นำตามสถานการณ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ Sugiarto (2021) ศึกษาการขับเคลื่อนภาวะผู้นำตามสถานการณ์ในบริบทการรับมือกับโควิด-19 และการฟื้นฟูเศรษฐกิจในประเทศอินโดนีเซีย โดยใช้การทดสอบ Kolmogorov-Smirnov และการวิเคราะห์เชิงเส้นหลายชุด พบว่า ผู้นำในสถานการณ์วิกฤตต้องสามารถปรับรูปแบบการนำ เพื่อรักษาสวัสดิการของประชาชนและสร้างความยืดหยุ่นให้กับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่เลือกใช้ในงานวิจัยนี้ และ Christopher DC. Francisco (2020) ศึกษาการเกิดขึ้นของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ในช่วง การแพร่ระบาดของโควิด-19 โดยใช้กรอบภาวะผู้นำแบบความปกติใหม่ (new normal leadership) พบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพในสถานการณ์วิกฤตต้องมีความสามารถในการปรับตัว เป็นผู้ตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ และเป็นนักวางแผนที่ระแวดระวัง ซึ่งชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ยังมีความสำคัญในบริบทที่มีความเปลี่ยนแปลงสูง

การสังเคราะห์วรรณกรรมและกรอบแนวคิดการวิจัย

การสังเคราะห์วรรณกรรมและ knowledge gap จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา สามารถสังเคราะห์ข้อค้นพบสำคัญได้ ดังนี้ ประการแรก งานวิจัยในประเทศและต่างประเทศต่างพบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลขององค์กร (กวิสรา ชูทอง, 2560; วรรณพร ตรีชัยศรี, 2561; Sugiarto, 2021) ประการที่สอง รูปแบบผู้นำที่พบบ่อยในบริบทการศึกษาไทย ได้แก่ แบบมีส่วนร่วมและแบบขายความคิด ขณะที่แบบสั่งการมักได้คะแนนต่ำกว่า (พัชรพร โนนทอง, 2566) ประการที่สาม ตัวแปรเชิงประชากร เช่น เพศ อายุ ประสบการณ์ และขนาดสถานศึกษา มีผลต่อภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่แตกต่างกัน (ธนากร แก่นเกษ, 2560; พัชรพร โนนทอง, 2566) อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยเฉพาะ ในบริบทของกลุ่มโรงเรียนในพื้นที่ชนบทของจังหวัดอุดรธานี ที่มีความหลากหลายทั้งด้านขนาด ทรัพยากร และสภาพแวดล้อมทางสังคม งานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งศึกษาในระดับมัธยมศึกษาหรือในเขตพื้นที่อื่น และขาดการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างโรงเรียนขนาดต่าง ๆ ในกลุ่มเครือข่ายเดียวกัน

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยโดยใช้ทฤษฎี ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Thompson & Glass (2020) เป็นกรอบหลัก เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (mixed methods research) ที่บูรณาการระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) เข้าด้วยกัน ด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ (ระยะที่ 1) และศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ (ระยะที่ 2) มีรายละเอียดวิธีดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูโรงเรียนกลุ่มหนองหาน 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 จำนวน 246 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูโรงเรียนกลุ่มหนองหาน 1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie & Morgan (1970) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 152 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ และสุ่มอย่างง่าย

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยเครื่องมือ 2 ประเภท ตามลักษณะของการวิจัยแบบผสมผสาน ดังนี้ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้ 1) แบบสอบถามข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ 2) แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มหนองหาน 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของบุญชม ศรีสะอาด (2554) จำนวน 30 ข้อ จำแนกตามภาวะผู้นำ 4 แบบ ได้แก่ แบบสั่งการ (telling) แบบขายความคิด (selling) แบบมีส่วนร่วม (participating) และแบบมอบหมายงาน (delegating) เกณฑ์การให้คะแนน มีดังนี้ ระดับมากที่สุด = 5 คะแนน ระดับมาก = 4 คะแนน ระดับปานกลาง = 3 คะแนน ระดับน้อย = 2 คะแนน และระดับน้อยที่สุด = 1 คะแนน และ 3) แบบสอบถามปลายเปิด (open-ended questions) เกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา และ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่พัฒนาจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณในระยะที่ 1 โดยนํารายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในแต่ละด้านมาเป็นแนวทางในการสร้างคำถามสัมภาษณ์ เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา แบบสัมภาษณ์มีโครงสร้างประกอบด้วยคำถามหลัก และคำถามย่อยที่เปิดโอกาสให้ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นและให้ข้อมูลเชิงลึกได้อย่างอิสระ โดยใช้สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน

การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้ 1) การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือเชิงปริมาณ ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามตามขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาค้นคว้าทฤษฎี หลักการ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม รวมทั้งศึกษารูปแบบแบบสอบถามของธัญพร ดันหยง (2559) แล้วนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาแบบสอบถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 จัดทำแบบสอบถามฉบับร่างและนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาและภาษา แล้วนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน พิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมของสำนวนภาษา ความครอบคลุมของเนื้อหา และความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการ ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ซึ่งผลการตรวจสอบพบว่าค่า IOC ของทุกข้อคำถามมีค่าอยู่ระหว่าง 0.67–1.00 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ($IOC \geq 0.67$) ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (tryout) กับครูโรงเรียนกลุ่มหนองหาน 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 จำนวน 30 คน ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย เพื่อตรวจสอบความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) พบว่า

แบบสอบถามมีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.91 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ($\alpha \geq 0.70$) แสดงว่า แบบสอบถามมีความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูง และขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะ และจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป 2) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง โดยพัฒนาแบบสัมภาษณ์จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณในระยะที่ 1 โดยนำรายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในแต่ละด้านมาสร้างเป็นคำถามสัมภาษณ์เพื่อสะท้อนประเด็นที่ต้องการพัฒนานำแบบสัมภาษณ์ฉบับร่างเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหา ความชัดเจนของคำถาม และความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการตรวจสอบคุณภาพข้อมูลใช้การตรวจสอบแบบสามเส้า (triangulation) โดยเปรียบเทียบข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิดและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อยืนยันความสอดคล้อง แล้วนำผลการวิเคราะห์กลับไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วน (member checking) บันทึกกระบวนการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อความสม่ำเสมอ (dependability) และนำเสนอหลักฐานจากข้อมูลดิบประกอบการวิเคราะห์เพื่อแสดงความเป็นกลาง (confirmability)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงเดือนพฤษภาคม 2568 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2569 ตามขั้นตอน ดังนี้ 1) เชิงปริมาณ (ระยะที่ 1) โดยผู้วิจัยขอหนังสืออนุเคราะห์จากสำนักบัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชธานี เพื่อใช้ในการดำเนินการวิจัย ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มหนองหาน 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และดำเนินการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ผ่านโปรแกรม Google Form ส่งถึงกลุ่มตัวอย่างทางอีเมล แล้วตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืน 2) เชิงคุณภาพ (ระยะที่ 2) นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในแต่ละด้าน ประกอบกับข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามปลายเปิด มาใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน โดยผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล เชิงปริมาณ (ระยะที่ 1) ข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ด้วยการหาค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) ระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา วิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทั้งในภาพรวมและรายด้าน แล้วแปลความหมายตามเกณฑ์ของ Best & Kahn (1998) ดังนี้ 4.51 – 5.00 ระดับมากที่สุด 3.51 – 4.50 ระดับมาก 2.51 – 3.50 ระดับปานกลาง 1.51 – 2.50 ระดับน้อย และ 1.00 – 1.50 ระดับน้อยที่สุด และข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิดด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และหาค่าความถี่และค่าร้อยละ นำเสนอในรูปแบบตาราง

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (ระยะที่ 2) วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) โดยจำแนกและสรุปประเด็นสำคัญเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มหนองหาน 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 นำเสนอในรูปแบบการบรรยายเชิงพรรณนา

สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ เชิงปริมาณ (ระยะที่ 1) ความถี่และร้อยละ สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งในภาพรวมและรายด้าน และการวิจัยเชิงคุณภาพ (ระยะที่ 2) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อสรุปแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มหนองหาน 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3

ระยะเวลาดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยตั้งแต่เดือนพฤษภาคม 2568 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2569 รวมระยะเวลา 10 เดือน

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มหนองหาน 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 มีดังนี้

ตารางที่ 1 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มหนองหาน 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3

ด้านที่	ภาวะผู้นำตามสถานการณ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ
1	แบบสั่งการ	3.65	0.77	มาก
2	แบบขายความคิด	3.76	0.69	มาก
3	แบบมีส่วนร่วม	3.71	0.68	มาก
4	แบบมอบหมายงาน	3.67	0.75	มาก
ภาพรวม		3.66	0.68	มาก

จากตารางที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มหนองหาน 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีการกระจายตัวน้อย ($\bar{X} = 3.66$, S.D. = 0.68) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ แบบขายความคิด ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 0.69) รองลงมา คือ แบบมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.68) และแบบมอบหมายงาน ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = 0.75) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ แบบสั่งการ ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = 0.77)

ผลการศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1) แบบสั่งการ

“ผู้บริหารโรงเรียนควรจัดทำเอกสารคู่มือการปฏิบัติงานที่ระบุขั้นตอนและระยะเวลาอย่างละเอียด อย่างไร” ผู้ทรงวุฒิให้แนวทางพัฒนา ดังนี้

“...ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล โดยพัฒนาคู่มือในรูปแบบดิจิทัล สามารถเข้าถึงได้ง่ายผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ เช่น แอปพลิเคชัน เว็บไซต์ หรือระบบอินทราเน็ตของโรงเรียน พร้อมฟังก์ชันการค้นหา การอัปเดตข้อมูลแบบเรียลไทม์ และการแจ้งเตือนเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทุกที่ทุกเวลา

(สัมภาษณ์ A, 12 มีนาคม 2568)

ผู้บริหารโรงเรียนควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครู - จัดให้มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ปฏิบัติงานจริง เพื่อปรับปรุงคู่มือให้สอดคล้องกับบริบทการทำงานที่แท้จริง โดยอาจจัดประชุมระดมความคิดเห็น หรือสร้างช่องทางให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเสนอแนะการปรับปรุงคู่มือได้อย่างต่อเนื่อง ทำให้คู่มือมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและช่วยลดปัญหาในการทำงาน

(สัมภาษณ์ B, 13 มีนาคม 2568)

ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการบูรณาการระบบประเมินผลและการพัฒนาเชื่อมโยงคู่มือการปฏิบัติงานกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและแผนพัฒนาโรงเรียน โดยกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ที่สอดคล้องกับขั้นตอนการปฏิบัติงานในคู่มือ และจัดให้มีการทบทวนปรับปรุงคู่มือเป็นประจำทุกปีตามผลการประเมิน เพื่อให้คู่มือเป็นเครื่องมือที่มีชีวิตที่พัฒนาไปพร้อมกับความก้าวหน้าของโรงเรียน

(สัมภาษณ์ C, 13 มีนาคม 2568)

2) แบบขยายความคิด

“ผู้บริหารโรงเรียนควรประยุกต์ใช้หลักจิตวิทยาเชิงบวกเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานอย่างไร” ผู้ทรงวุฒิให้แนวทางพัฒนา ดังนี้

ผู้บริหารควรพัฒนาระบบการชื่นชมและยกย่องที่เป็นรูปธรรม เช่น จัดให้มีการมอบรางวัล “ครูดีเด่นประจำเดือน” โดยมีเกณฑ์การพิจารณาที่ชัดเจน หลากหลาย และหมุนเวียนไปตามความสามารถที่แตกต่างกันของบุคลากร จัดพื้นที่แสดงผลงานความสำเร็จของครู นักเรียน และบุคลากร และสร้างช่องทางให้เพื่อนร่วมงานได้ชื่นชมกันและกัน เพื่อกระจายวัฒนธรรมการชื่นชมไปทั่วทั้งองค์กร

(สัมภาษณ์ A, 12 มีนาคม 2568)

ผู้บริหารควรจัดให้มีโปรแกรมที่ส่งเสริมสุขภาวะองค์กรรวมของบุคลากร ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และสังคม เช่น จัดพื้นที่ผ่อนคลายในโรงเรียน กิจกรรมออกกำลังกายที่หลากหลายตามความสนใจ การฝึกสติและการจัดการความเครียด การให้คำปรึกษาด้านสุขภาพจิต และกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร โดยออกแบบกิจกรรมให้เหมาะสมกับบริบทและความต้องการของบุคลากรในโรงเรียน

(สัมภาษณ์ B, 13 มีนาคม 2568)

ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจระยะยาวผ่านการพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ โดยจัดให้มีระบบ พี่เลี้ยงและโค้ชซึ่งมีประสิทธิภาพ มีการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจนสำหรับบุคลากรแต่ละคน สนับสนุนการพัฒนาตนเองตามความสนใจและศักยภาพ และเปิดโอกาสให้ได้รับผิดชอบโครงการที่ทำทายตามความถนัด เพื่อให้บุคลากรเห็นภาพการเติบโตและพัฒนาตนเองในระยะยาว สรุปล้น ๆ เรื่องเป็นประโยคเดียวกัน

(สัมภาษณ์ C, 13 มีนาคม 2568)

3) แบบมีส่วนร่วม

“ผู้บริหารโรงเรียนควรจัดประชุมระดมสมองเพื่อรวบรวมความคิดเห็นจากทีมงานก่อนเริ่มโครงการสำคัญอย่างไร” ผู้ทรงวุฒิให้แนวทางพัฒนา ดังนี้

ผู้บริหารควรกำหนดวัตถุประสงค์และประเด็นการประชุมที่ชัดเจน จัดเตรียมข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการตัดสินใจ และส่งให้ผู้เข้าร่วมประชุมล่วงหน้าอย่างน้อย 3-5 วัน เพื่อให้ทุกคนได้ศึกษาและเตรียมความคิดเห็น รวมถึงการเลือกใช้เทคนิคการระดมสมองที่เหมาะสมกับลักษณะของโครงการและทีมงาน

(สัมภาษณ์ A, 12 มีนาคม 2568)

ผู้บริหารควรจัดสภาพแวดล้อมที่เป็นกันเอง ไม่เป็นทางการมากเกินไป ใช้เทคนิคการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียม ปราศจากการตัดสินหรือวิจารณ์ในขั้นตอนการระดมความคิด และส่งเสริมให้มีการแสดงความคิดเห็นที่หลากหลาย แปลกใหม่ โดยผู้บริหารควรวางตัวเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) มากกว่าผู้สั่งการ

(สัมภาษณ์ B, 13 มีนาคม 2568)

ผู้บริหารควรมีการสรุปประเด็นสำคัญและมติที่ประชุมอย่างชัดเจน มอบหมายผู้รับผิดชอบและกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการตามข้อเสนอจากที่ประชุม มีการติดตามความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ และที่สำคัญคือการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ทีมงานถึงการนำความคิดเห็นไปใช้ประโยชน์ เพื่อให้ทีมงานเห็นคุณค่าของการมีส่วนร่วมและเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของโครงการร่วมกัน

(สัมภาษณ์ C, 13 มีนาคม 2568)

4) แบบมอบหมายงาน

“ผู้บริหารโรงเรียนควรให้คำปรึกษาและสนับสนุนเมื่อต้องการความช่วยเหลืออย่างไร” ผู้ทรงคุณวุฒิให้แนวทางพัฒนา ดังนี้

ผู้บริหารควรจัดให้มีช่องทางการติดต่อที่หลากหลายและสะดวก เช่น การกำหนดชั่วโมงให้คำปรึกษาแบบเปิด (Open Door Policy) ในตารางเวลาที่ชัดเจน การสร้างช่องทางการสื่อสารออนไลน์ที่รวดเร็ว และการจัดระบบการนัดหมายที่ยืดหยุ่น เพื่อให้บุคลากรสามารถขอรับคำปรึกษาได้อย่างสะดวกและทันต่อความต้องการ

(สัมภาษณ์ A, 12 มีนาคม 2568)

ผู้บริหารควรฝึกฝนทักษะการฟังอย่างตั้งใจ (active listening) ทักษะการตั้งคำถามที่ทรงพลัง (powerful questioning) และทักษะการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงสร้างสรรค์ โดยเน้นการช่วยให้ผู้ขอคำปรึกษาค้นพบทางออกด้วยตนเอง มากกว่าการให้คำตอบสำเร็จรูป รวมถึงพัฒนาความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลเพื่อให้สามารถปรับวิธีการให้คำปรึกษาให้เหมาะกับแต่ละคน

(สัมภาษณ์ B, 13 มีนาคม 2568)

ผู้บริหารควรพัฒนาระบบพี่เลี้ยงภายในองค์กร สร้างเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนที่สามารถให้การสนับสนุนเฉพาะทาง และจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการแก้ปัญหาและพัฒนางาน โดยติดตามผลหลังการให้คำปรึกษาและความช่วยเหลือ เพื่อให้มั่นใจว่าปัญหาได้รับการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

(สัมภาษณ์ C, 13 มีนาคม 2568)

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสรุปได้เป็น 4 ประเด็นหลัก ได้แก่

1. แบบสั่งการ ผู้บริหารควรพัฒนาคู่มือปฏิบัติงานในรูปแบบดิจิทัลที่เข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมปรับปรุง และเชื่อมคู่มือกับระบบประเมินผลด้วยตัวชี้วัด KPI ที่สอดคล้องกัน

2. แบบขายความคิด ผู้บริหารควรสร้างระบบชื่นชมยกย่องที่มีเกณฑ์โปร่งใสและทำได้สม่ำเสมอ ส่งเสริมสุขภาวะองค์กรของบุคลากร และวางแผน career path รายบุคคลเพื่อรักษาแรงจูงใจในระยะยาว

3. แบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารควรกำหนดประเด็นการประชุมล่วงหน้า ทำหน้าที่เป็น facilitator ไม่ใช่ผู้ชี้นำ และแจ้งผลกลับให้ครูทราบเสมอว่าความคิดเห็นของพวกเขาถูกนำไปใช้อย่างไร

4. แบบมอบหมายงาน ผู้บริหารควรจัด open door policy ที่มีตารางเวลาชัดเจน พัฒนาทักษะการฟังเชิงรุกและการตั้งคำถามเพื่อให้ครูค้นพบทางออกด้วยตนเอง และสร้างระบบพี่เลี้ยงภายในองค์กร

การอภิปรายผล

จากการวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบถึงเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโซนธานีหมีขีด สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดอุดรธานี สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. ระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มหนองหาน 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเน้นการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของพัชรพร โนนทอง (2566) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ผลการวิจัยพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับการวิจัยของ วรณพร ตรีชัยศรี (2562) เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำตามสถานการณ์อยู่ในระดับมาก

2. แนวทางภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มหนองหาน 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 เรียงลำดับจากค่าความถี่มากไปหาน้อยในแต่ละด้านดังนี้

2.1 ด้านภาวะผู้นำสถานการณ์แบบสั่งการ ผู้บริหารควรพัฒนาคู่มือปฏิบัติงานในรูปแบบดิจิทัลที่เข้าถึงได้ทุกที่ตลอดเวลา เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมปรับปรุง และเชื่อมคู่มือกับระบบประเมินผลด้วยตัวชี้วัด KPI ที่สอดคล้องกันที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารต้องเผชิญสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วและซับซ้อน จำเป็นต้องมีทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและความสามารถในการจัดการวิกฤติ สอดคล้องกับผลการวิจัยของพัชรพร โนนทอง (2566) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบสั่งการอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าในสถานการณ์วิกฤติหรือฉุกเฉิน ผู้บริหารต้องใช้ทักษะการสื่อสารที่ชัดเจนและการตัดสินใจที่รวดเร็วเพื่อบริหารจัดการสถานการณ์ให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับผลการวิจัยของธนากร แก่นเกษ (2560) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์อยู่ในระดับมาก ซึ่งรวมถึงความสามารถในการปรับใช้ภาวะผู้นำแบบสั่งการในสถานการณ์ที่เหมาะสม

2.2 ด้านภาวะผู้นำสถานการณ์แบบขายความคิด ผู้บริหารควรสร้างระบบชื่นชมยกย่องที่มีเกณฑ์โปร่งใสและทำได้สม่ำเสมอ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมการชื่นชมและยกย่องที่เป็นรูปธรรม เพื่อสร้างแรงจูงใจระยะยาวผ่านการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน สอดคล้องกับผลการวิจัยของพัชรพร โนนทอง (2566) พบว่า ภาวะผู้นำแบบขายความคิดอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าแม้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้บริหารยังคงต้องใช้ทักษะการสื่อสาร เพื่อสร้างความเข้าใจและการยอมรับในนโยบายหรือมาตรการใหม่ ๆ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของกวิสรา ชูทอง (2560) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งรวมถึงความสามารถในการสื่อสารแนวคิดและสร้างแรงบันดาลใจเพื่อให้บุคลากรร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียน

2.3 ด้านภาวะผู้นำสถานการณ์แบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารควรกำหนดประเด็นการประชุมล่วงหน้า ทำหน้าที่เป็น facilitator ไม่ใช่ผู้ชี้นำ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนจัดประชุมระดมสมองเพื่อรวบรวมความคิดเห็นจากทีมงานก่อนเริ่มโครงการสำคัญ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและส่งข้อมูลล่วงหน้า สอดคล้องกับผลการวิจัยของพัชรพร โนนทอง (2566) พบว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารต้องใช้ทักษะการจัดกระบวนการกลุ่มและการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรสามารถร่วมมือกันแก้ไขปัญหาและปรับตัวในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับผลการวิจัยของวรณพร ตรีชัยศรี (2561) พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่าการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.4 ด้านภาวะผู้นำสถานการณ์แบบมอบหมายงาน ผู้บริหารควรจัด open door policy ที่มีตารางเวลาชัดเจน และสร้างเครือข่ายการสนับสนุนที่ครอบคลุมทั้งระบบที่เลี้ยงและผู้เชี่ยวชาญพร้อมติดตามผลเพื่อแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ และยั่งยืน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สอดคล้องกับผลการวิจัยของพัชรพร โนนทอง (2566) พบว่า ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงานอยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับที่สอง แสดงให้เห็นว่า การประเมินศักยภาพและการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จากความผิดพลาดมีความสำคัญในการให้บุคลากรสามารถปรับตัวและพัฒนาตนเองในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับผลการวิจัยของวรรณพร ตรีชัยศรี (2561) พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งการมอบหมายงานและการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้จากความผิดพลาดเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์ความรู้ใหม่

จากการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มหนองหาน 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 พบว่า โครงสร้างแบบศูนย์กลาง คือ การบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ล้อมรอบด้วยภาวะผู้นำ 4 รูปแบบ ได้แก่ แบบสั่งการ (บน) แบบขายความคิด (ซ้าย) แบบมอบหมายงาน (ขวา) และแบบมีส่วนร่วม (ล่าง) แต่ละรูปแบบมีแนวทางพัฒนาเฉพาะ และทั้งหมดนำไปสู่ ผลลัพธ์ คือบุคลากรมีศักยภาพและองค์กรพัฒนาอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ด้านภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบสั่งการ ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ระบุขั้นตอน ผู้รับผิดชอบ และกรอบเวลาในแต่ละภารกิจ พร้อมทบทวนปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์อย่างสม่ำเสมอ

1.2 ด้านภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบขายความคิด ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำหลักจิตวิทยาเชิงบวกมาใช้ในการบริหารบุคคล เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ

1.3 ด้านภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดให้การประชุมระดมสมองเป็นขั้นตอนบังคับก่อนดำเนินโครงการสำคัญ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับร่วมเสนอความคิดเห็น

1.4 ด้านภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบมอบหมายงาน ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างระบบและช่องทางการให้คำปรึกษาที่เข้าถึงง่าย เพื่อให้การมอบหมายงานเกิดประสิทธิผลควบคู่กับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างยั่งยืน

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3

2.2 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3

เอกสารอ้างอิง

กวิสรา ชูทอง. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 จังหวัดปราจีนบุรี. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.

- กุลธิดา สุวรรณรังษี. (2566). รูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนในยุคดิจิทัล: การทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 14(1), 45–60.
- โชติ บดีรัฐ. (2558). *เทคนิคการบริหาร*. โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณิรดา เวชญาลักษณ์. (2560). *ภาวะผู้นำทางการบริหาร*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธนากร แก่นเกษ. (2560). *ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17*. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธัญพร ต้นหยง. (2560). *การศึกษบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 9). สุวีริยาสาส์น.
- พัชรพร โนนทอง. (2566). *ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู*. *วารสารวิชาการแสงอีสาน*, 20(1), 1–18.
- วรรณพร ตรีชัยศรี. (2561). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2563). *ภาวะผู้นำร่วมสมัย: แนวคิด ทฤษฎี และกรณีศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. ทิพย์วิสุทธิ. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3. (2566). รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566. ข สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2561). (ร่าง) *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 (ฉบับปรับปรุง)*. พรึกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2566). *แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2566–2570*. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- Achua, C. F., & Lussier, R. N. (2007). *Effective leadership* (4th ed). South-Western Cengage Learning.
- Barnard, C. I. (1974). *The functions of the executive* (4th ed). Harvard University Press.
- Best, J. W., & Khan, J. V. (1998). *Research in education* (8th ed). Allyn & Bacon.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1977). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 6(3), 81–97.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Thompson, G., & Glass, S. (2020). Situational leadership theory: A review of the literature and application in modern organizations. *Journal of Leadership Studies*, 14(2), 45–56.