



ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี

กนิษฐา ศรีสุคนธ์มิตร,* ปณิดา เนืองพะยอม,** และบุญยานุช เจริญหงส์***

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ได้รับบทความ: 9 ตุลาคม 2568 ปรับปรุงแก้ไข: 10 พฤศจิกายน 2568 ตอบรับการตีพิมพ์: 20 พฤศจิกายน 2568

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี และ 2. เปรียบเทียบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของครูและขนาดสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ครู จำนวน 298 คน ซึ่งได้มาจากการเลือกสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู ในภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ภาวะผู้นำแบบขายความคิด ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน และภาวะผู้นำแบบสั่งการ ตามลำดับ 2. เปรียบเทียบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของครูและขนาดสถานศึกษาในภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำตามสถานการณ์, ความคิดเห็นของครู, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี

* นิสิตหลักสูตรการบริหารการศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อาจารย์หลักสูตรการบริหารการศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

*** อาจารย์ ดร. อาจารย์หลักสูตรการบริหารการศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี



Situational Leadership of School Administrators in the Opinion of Teachers Under the Lopburi Secondary Educational Service Area Office

Kanistha Srisukhonthamit,^{*} Panida Nueangpanom,^{**} and Bunyanuch Chawianghong^{***}

Thepsatri Rajabhat University

Received: October 9, 2025 **Revised:** November 10, 2025 **Accepted:** November 20, 2025

Abstract

This research investigated the situational leadership of school administrators as perceived by teachers under the Lopburi Secondary Educational Service Area Office. The objectives were: 1. to examine the level of situational leadership demonstrated by school administrators based on teachers' opinions, and 2. to compare these perceptions across different groups of teachers. The sample comprised 298 teachers selected through stratified random sampling. A questionnaire was employed to collect the data. The statistical methods used for data analysis included percentage, mean, standard deviation, and one-way analysis of variance (ANOVA).

The results revealed that: 1. the overall situational leadership of school administrators, as perceived by teachers, was at a high level in all aspects. When considering each aspect individually, participatory leadership had the highest mean score, followed by idea-based leadership, delegative leadership, and directive leadership, respectively, and 2. The comparison of teachers' opinions who had different levels of work experience and school sizes showed no statistically significant differences in their opinions toward administrators' situational leadership.

Keywords: Situational Leadership, Teacher's Opinion, Lop Buri Secondary Education Area Office

^{*} Student of Educational Administration, Faculty of Education, Thepsatri Rajabhat University

^{**} Assistant Professor Dr., Lecturer in the Program in Educational Administration, Department of Educational Administration, Faculty of Education, Thepsatri Rajabhat University

^{***} Lecturer Dr., Lecturer in the Program in Educational Administration, Department of Educational Administration, Faculty of Education, Thepsatri Rajabhat University

บทนำ

โลกปัจจุบันเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในหลายด้าน ทั้งสิ่งแวดล้อม สาธารณสุข เทคโนโลยี และสังคม ส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตและระบบการศึกษาโดยตรง ระบบการศึกษาจึงจำเป็นต้องปรับตัวอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาคุณภาพคนไทย โดยเน้นการเรียนรู้ที่มีความสุข สร้างโอกาสทางการศึกษาอย่างเท่าเทียม และพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับชีวิตและอาชีพในศตวรรษที่ 21 ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน เพื่อให้การศึกษาเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาประเทศและสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมไทย (ราชกิจจานุเบกษา, 2567)

ในการพัฒนาระบบการศึกษาให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน โดยเฉพาะบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้ดำเนินการนำนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีภาวะผู้นำที่ทันสมัย รอบด้าน และสามารถบริหารจัดการองค์กรในทุกมิติ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีและ ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการพัฒนางาน พร้อมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และความร่วมมือ สอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ในช่วงปี พ.ศ. 2566 – 2568 เน้นการพัฒนาภาวะผู้นำและการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งเสริมสร้างศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีความเชี่ยวชาญ ทันต่อเทคโนโลยี และเป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล สร้างวิสัยทัศน์ แรงบันดาลใจ และการมีส่วนร่วมของบุคลากร (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2567)

การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะภาวะผู้นำตามสถานการณ์ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนระบบการศึกษาไทยให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความยืดหยุ่น และสามารถเลือกใช้รูปแบบการบริหารที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนและบุคลากร ซึ่งแนวคิดของ Hersey & Blanchard (1988) ที่ได้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ ได้แก่ 1. สั่งการ 2. ขายความคิด 3. มีส่วนร่วม และ 4. มอบหมายงาน เพื่อให้การบริหารและพัฒนาคุณภาพบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำและการบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเน้นให้มีสมรรถนะและมาตรฐานวิชาชีพที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและยกระดับคุณภาพการศึกษา แต่จากการรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี พบว่า จุดที่ควรพัฒนา คือ การบริหารด้านวิชาการ ในด้านคุณภาพผู้เรียน เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การอ่าน การเขียน การสื่อสาร และการคิดคำนวณ รวมถึงพัฒนากระบวนการบริหารและจัดการคุณภาพสถานศึกษา การบริหารด้านบุคคล ในด้านการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญ และการบริหารจัดการระบบคุณภาพและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี, 2566) อาจจะสะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษานำความรู้ ความสามารถด้านภาวะผู้นำมาใช้ยังไม่เกิดประโยชน์สูงสุดเท่าที่ควร จึงทำให้การบริหารหลายด้านยังต้องพัฒนาเพิ่มขึ้น และจากการศึกษางานวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ซึ่งการศึกษาพบว่า เมื่อเปรียบเทียบกับประสพการณ์การทำงานของครู



มีความแตกต่างกัน เนื่องมาจากครูซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาที่ต้องปฏิบัติงานตามที่ผู้บริหารสถานศึกษาสั่งการหรือมอบหมายโดยตรง โดยครูที่มีประสบการณ์ทำงาน 5-10 ปี มีโอกาสได้ปฏิบัติงานกับผู้บริหารสถานศึกษามากกว่ามีความกระตือรือร้น มุ่งปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายในการทำงานค่อนข้างสูง ทำให้ครูที่มีประสบการณ์ทำงาน 5 - 10 ปี ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานมากกว่า จึงมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามากกว่าครูที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี และประสบการณ์มากกว่า 10 ปี (ชนากร แก่นเกษ, 2560)

ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู เพื่อนำผลวิจัยไปออกแบบหลักสูตรหรือกำหนดนโยบายที่เน้นการประเมินสถานการณ์และปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารงานและพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืนในอนาคต

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของครูและขนาดสถานศึกษา

ทบทวนวรรณกรรม

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์

Hersey & Blanchard (1988) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ไว้ว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์เป็นแนวคิดที่เน้นการประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์ระหว่างการให้คำแนะนำและกำกับดูแล (พฤติกรรมที่เกี่ยวกับงาน) การสนับสนุนทางสังคมและอารมณ์ (พฤติกรรมที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์) และระดับความพร้อมของผู้ตาม

วิชญกร แต่งแก้ว (2563) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 และได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ไว้ว่า ความสามารถของผู้นำในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวิธีการสั่งการให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์และผู้ตาม เพื่อให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายสูงสุด โดยผู้นำไม่ได้ยึดติดกับรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง แต่จะเลือกใช้แนวทางที่ตอบโจทย์ความรับผิดชอบและสถานการณ์นั้น ๆ

ก้องภพ วิชญกุล (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับมาตรฐานวิชาชีพ ด้านการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 และได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์เน้นการปรับเปลี่ยนรูปแบบการนำตามระดับความพร้อมและวุฒิภาวะของผู้ตาม โดยผู้นำต้องประเมินทั้งความรู้ ทักษะ และความตั้งใจของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเลือกใช้วิธีการนำที่เหมาะสมให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน



ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

Hersey & Blanchard (1988) แนวคิดนี้ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อช่วยให้ผู้ที่มีบทบาทในการเป็นผู้นำ ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งหรือสถานการณ์ใด สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นในความสัมพันธ์กับผู้อื่น ผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมการนำต่อผู้ตาม โดยการผสมผสานพฤติกรรม 2 ด้าน เข้าด้วยกันก่อให้เกิดเป็นผู้นำ (Leadership Styles) แบบต่าง ๆ ขึ้น พฤติกรรมทั้ง 2 ด้าน ดังกล่าวนั้น สรุปได้ดังนี้

1. พฤติกรรมที่มุ่งงาน (Task Behavior) พฤติกรรมผู้นำที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตามในการควบคุม กำกับ กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ตาม และการแจ้งให้ผู้ตามทราบในการทำงานอย่างละเอียด

2. พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Behavior) คือ การที่ผู้นำให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารที่สะดวก ส่งเสริมบรรยากาศที่เป็นกันเอง ให้การสนับสนุน และช่วยเหลือกันภายในทีม

โดยสามารถแบ่งพฤติกรรมของผู้นำและความพร้อมของผู้ตามไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Telling หรือแบบ S1) ผู้นำเน้นสั่งงานโดยตรง เหมาะกับผู้ตามที่ยังขาดทักษะและความมั่นใจ ต้องการคำแนะนำอย่างใกล้ชิด มุ่งเน้นงานมากกว่าความสัมพันธ์

2. ผู้นำแบบขายความคิด (Selling หรือแบบ S2) ผู้นำต้องสนับสนุนและจูงใจผู้ตาม โดยให้โอกาสสอบถามและชี้แจง ทำงานแบบเน้นทั้งงานและความสัมพันธ์สูง เพื่อให้ผู้ตามพร้อมรับมือกับงานมากขึ้น

3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating หรือแบบ S3) ผู้นำส่งเสริมการพูดคุยและร่วมแก้ปัญหา เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถในการทำงานเอง เน้นสร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศที่ดีมากกว่าการกำกับงาน

4. ผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating หรือแบบ S4) ผู้นำให้ผู้ตามรับผิดชอบงานเองและคอยติดตามผล เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถสูง เน้นปล่อยให้ผู้ตามทำงานโดยไม่ต้องกำกับหรือสนับสนุนมากนัก

แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น

ณัฐวีร์ แหม่นทอง (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของประชาชนต่อการช่วยเหลือทางสังคมช่วงโควิด - 19 ในเขตเทศบาลตำบลห้วยกะปิ และได้สรุปความหมายของความคิดเห็นไว้ว่า การแสดงออกทางความคิดของบุคคลหรือกลุ่มคน ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อ ความรู้และประสบการณ์ของบุคคลนั้น มีความไม่แน่นอน สามารถเปลี่ยนแปลงได้เสมอตามการรับรู้ อารมณ์ สถานการณ์ ความคิดเห็น จึงแสดงออกในเชิงเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยก็ได้

พัชรภา ตั้งใจ (2565) ความคิดเห็น หมายถึง การแสดงออกของบุคคลเกี่ยวกับความเชื่อ ทศนคติ หรือการตัดสินใจที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งเกิดจากการรับรู้ การตีความ และประสบการณ์ของแต่ละบุคคล

วิโรจน์ ไวกวนิชกิจ (2567) ความคิดเห็น หมายถึง การแสดงทัศนะหรือข้อคิดเห็นต่อเรื่องราวหรือประเด็นต่าง ๆ ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับเรื่องส่วนตัวหรือสาธารณะ โดยความคิดเห็นเหล่านี้เกิดขึ้นจากประสบการณ์ส่วนตัว ความรู้หรือการศึกษาที่ได้รับเพิ่มเติม รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นจากคนอื่นในสังคม และอิทธิพลของสื่อมวลชนหรือปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ



การวัดระดับความคิดเห็น

อุทุมพร จามรمان (2562) ได้กล่าวถึง การวัดความคิดเห็นที่ถูกต้องต้องอาศัยหลักการทางจิตมิติ (Psychometric) ซึ่งเป็นศาสตร์ที่ว่าด้วยการวัดคุณลักษณะทางจิตใจและพฤติกรรมของมนุษย์ โดยเน้นการตรวจสอบคุณสมบัติสำคัญ 2 ด้านของเครื่องมือวัด (แบบสอบถาม/มาตราวัด) คือ ความตรง (Validity) และ ความเที่ยง (Reliability)

1. ความตรง (Validity) หมายถึง ความสามารถของเครื่องมือในการวัดสิ่งที่ต้องการวัดได้จริง หากเครื่องมือมีความตรงสูง ก็หมายความว่าคะแนนที่ได้จากแบบวัดความคิดเห็นนั้น สะท้อนความคิดเห็นที่แท้จริงของผู้ตอบ ไม่ใช่การวัดสิ่งอื่นโดยบังเอิญ

2. ความเที่ยง (Reliability) หมายถึง ความสม่ำเสมอหรือความคงเส้นคงวาของเครื่องมือ หากนำเครื่องมือเดิมไปวัดซ้ำ ๆ หรือวัดในเงื่อนไขเดียวกัน ผลที่ได้ควรจะใกล้เคียงกัน

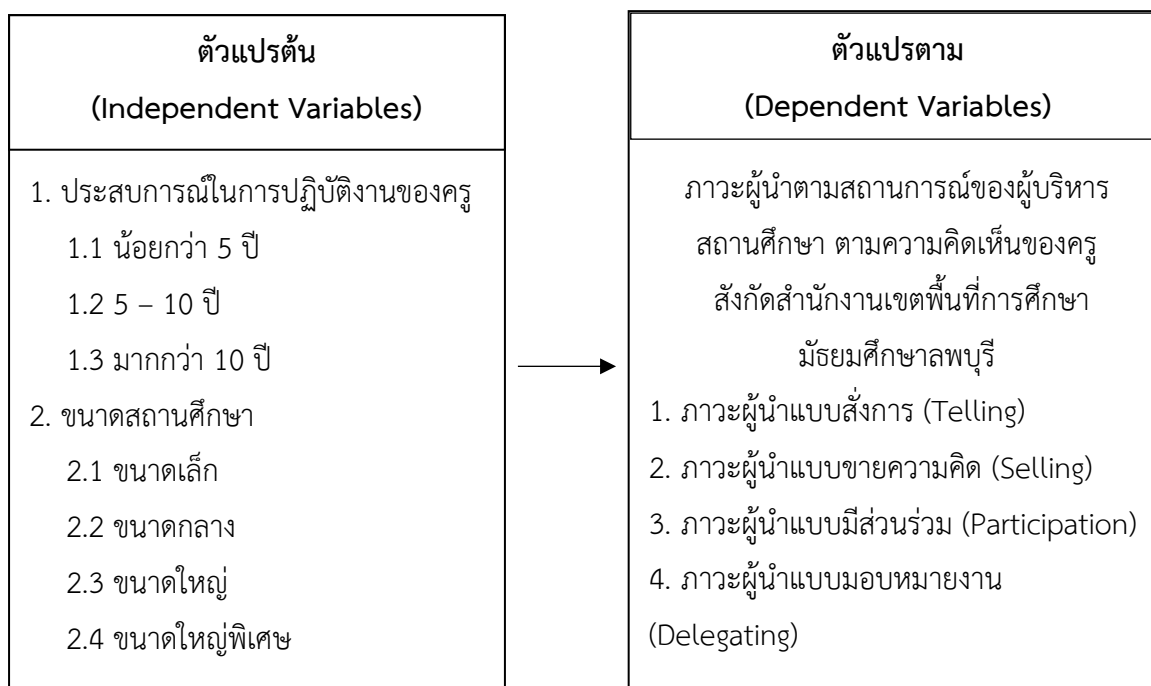
สมคิด บางโม (2564) ได้กล่าวถึง การวัดระดับความคิดเห็นผ่านแบบสอบถามสำรวจ โดยเน้นถึงความสำคัญของการกำหนด ตัวชี้วัด (Indicators) ที่ชัดเจน และการใช้เกณฑ์การแปลผลคะแนนเฉลี่ยเพื่อจำแนกระดับความคิดเห็น (เช่น มากที่สุด มาก และปานกลาง) การวัดความคิดเห็นสาธารณะตามแนวคิดนี้ เน้นการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ในการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีขั้นตอนสำคัญ 2 ขั้นตอน

1. การกำหนดตัวชี้วัด (Indicators) ที่ชัดเจน ก่อนการสร้างแบบวัด นักวิจัยจะต้องทำการแตกย่อยความคิดเห็น ซึ่งเป็นนามธรรม ให้กลายเป็นสิ่งที่วัดได้ (Measurable) ผ่านการกำหนด ตัวชี้วัด (Indicators)

2. การใช้เกณฑ์การแปลผลคะแนนเฉลี่ย เมื่อเก็บข้อมูลด้วยมาตราส่วนประมาณค่า เช่น Rating Scale ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert) โดยมีเกณฑ์การประเมิน 5 ระดับ เป็นต้น ข้อมูลที่ได้จะเป็นคะแนนเฉลี่ย ซึ่งต้องนำมาแปลความหมายเพื่อจำแนกเป็นระดับความคิดเห็นที่เข้าใจง่าย

กรอบแนวความคิด

ในการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard (1988) ที่ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Telling) 2) ภาวะผู้นำแบบขายความคิด (Selling) 3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participation) และ 4) ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating) ดังภาพ 1



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลพบุรี จำนวน 1,156 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลพบุรี ได้มาจากการหาค่าขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Yamane (1973) เมื่อกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนของการประมาณค่า ที่ .05 ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 298 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามขนาดของโรงเรียน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลพบุรี โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นการสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งมีลักษณะเป็นการตรวจสอบรายการ (Check List) ประกอบด้วย ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดสถานศึกษา

ตอนที่ 2 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลพบุรี ซึ่งประกอบด้วย จำแนกเป็น 1. ภาวะผู้นำ

แบบสั่งการ 2. ภาวะผู้นำแบบขยายความคิด 3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 4. ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน
แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

2.1 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับขั้นตอน โดยศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

2.1.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2.1.2 กำหนดประเด็นและขอบเขตของคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1.3 สร้างแบบสอบถามฉบับร่างเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความครอบคลุมเนื้อหาและความถูกต้องของการใช้สำนวนภาษา เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ

2.2 การหาคุณภาพเครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการหาคุณภาพเครื่องมือวิจัยตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

2.2.1 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน พิจารณาเพื่อตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

2.2.2 นำผลคะแนนที่ได้จากการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์เพื่อหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ซึ่งพบว่า มีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาอยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00

2.2.3 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญเรียบร้อยแล้ว ไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารสถานศึกษาที่มีลักษณะเหมือนกับประชากรที่ใช้ในการวิจัยแต่ไม่เป็นกลุ่มที่นำมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบหาความเชื่อมั่น ของแบบสอบถาม (Reliability) โดยใช้สูตรตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach, 1971) พิจารณาค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป แบบสอบถามนี้มีค่าความเชื่อมั่น 0.97

2.2.4 นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

3.1 ขออนุญาตจากสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี เพื่อขอความร่วมมือจากโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนครในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือจากสถานศึกษา ให้ผู้ตอบแบบสอบถามตอบแบบสอบถามจำนวน 298 ฉบับ โดยส่งไปยังโรงเรียนเป้าหมายทางระบบรับส่งหนังสือราชการ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และติดต่อขอรับคืนในระยะเวลาที่กำหนด กรณีแบบสอบถามที่ยังไม่ได้ส่งคืนตามกำหนด ผู้วิจัยติดตามด้วยตนเอง

3.3 เมื่อได้แบบสอบถามกลับคืนมาครบ ร้อยละ 100 ของแบบสอบถามทั้งหมดที่ส่งไปเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยนำไปดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ



4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

แบบสอบถามตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม และขนาดสถานศึกษา ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแจกแจงความถี่ (Frequency) และ หาค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

แบบสอบถามตอนที่ 2 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบ 4 แบบ ดังนี้ 1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ จำนวน 9 ข้อ 2. ภาวะผู้นำแบบขายความคิด จำนวน 7 ข้อ 3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม จำนวน 8 ข้อ และ 4. ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน จำนวน 8 ข้อ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลคำนวณหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ตามรายข้อ รายด้าน และรวมทุกด้าน เพื่อเสนอเป็นตารางประกอบความเรียงในการแปลความหมายโดยเปรียบเทียบกับ เกณฑ์มาตรฐานส่วนประมาณค่า (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2561)

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ผู้วิจัยพบว่า

1. ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำนวน 298 คน โดยการนำเสนอข้อมูลใน 2 ลักษณะ คือ การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังที่แสดงในตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนและร้อยละเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน (N=298 คน)	ร้อยละ
ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของครู		
น้อยกว่า 5 ปี	40	13.42
5 – 10 ปี	136	45.64
มากกว่า 10 ปี	122	40.94
รวม	298	100.00
ขนาดสถานศึกษา		
ขนาดเล็ก	54	18.12
ขนาดกลาง	75	25.17
ขนาดใหญ่	65	21.81

ตาราง 1 จำนวนและร้อยละเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน (N=298 คน)	ร้อยละ
ขนาดใหญ่พิเศษ	104	34.90
รวม	298	100.00

จากตาราง 1 พบว่า ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 5 – 10 ปี จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 45.64 รองลงมาคือ มากกว่า 10 ปี จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 40.94 ตามลำดับ และครูส่วนใหญ่ ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 34.90 รองลงมาคือ ขนาดกลาง จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 25.17

2. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำทุกแบบอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบขยายความคิด ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน และภาวะผู้นำแบบสั่งการ โดยแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ในภาพรวม

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ	3.61	1.29	มาก	4
2. ภาวะผู้นำแบบขยายความคิด	4.22	0.82	มาก	3
3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	4.32	0.78	มาก	1
4. ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน	4.31	0.75	มาก	2
รวม	4.10	0.77	มาก	-

จากตาราง 2 พบว่า

2.1 ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานให้ครูเสมอ มีการปฏิบัติสูงสุดเป็นอันดับแรก โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ กำหนดให้ครูมีหน้าที่ปฏิบัติตามระเบียบต่าง ๆ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการปฏิบัติต่ำสุดเป็นอันดับสุดท้าย คือ กำหนดระเบียบต่าง ๆ ด้วยตนเองเพียงผู้เดียว โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

2.2 ภาวะผู้นำแบบขยายความคิด ภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ให้โอกาสครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับรายละเอียดของงานเพื่อให้มีความเข้าใจ ในการปฏิบัติงาน มีการปฏิบัติสูงสุดเป็นอันดับแรก โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ให้โอกาสในการซักถามหรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับรายละเอียดของงาน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการปฏิบัติต่ำสุดเป็นอันดับสุดท้าย คือ อธิบาย



การตัดสินใจตั้งแต่ขั้นการวางแผน ขั้นตอนงาน แม้กระทั่งขั้นการแก้ปัญหาของตนเองให้ครูรับทราบ โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

2.3 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ให้ความสนใจรับฟังการแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอต่าง ๆ ของครู มีการปฏิบัติสูงสุดเป็นอันดับแรก โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในกระบวนการปฏิบัติงานทุกครั้ง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการปฏิบัติต่ำสุดเป็นอันดับสุดท้าย คือ สร้างบรรยากาศในการทำงานที่มีความเป็นกันเอง โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

2.4 ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ยอมรับยกย่องและกล่าวชมเชยครูที่ปฏิบัติงานได้ดีและบรรลุตามเป้าหมาย มีการปฏิบัติสูงสุดเป็นอันดับแรก โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ เชื่อมั่นในความสามารถของครูว่าสามารถปฏิบัติงานได้ดีและเป็นที่น่าพึงพอใจโดยไม่ต้องเข้าไปควบคุม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการปฏิบัติต่ำสุดเป็นอันดับสุดท้าย คือ ให้ครูผู้รับผิดชอบตัดสินใจการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนด้วยตนเอง โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

3. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของครู และขนาดสถานศึกษา มีดังนี้

3.1 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3.2 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อภิปรายผล

การศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ผู้วิจัยอภิปรายผลที่พบจากการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษา มีภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบมีส่วนร่วม รองลงมาคือ แบบมอบหมายงาน รองลงมาคือ แบบขายความคิด และแบบสั่งการมีค่าร้อยละต่ำที่สุด ปัจจัยดังกล่าวอาจเนื่องมาจากความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมาย การส่งเสริมตนเองอย่างต่อเนื่อง การดูแลบุคลากรตามศักยภาพ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศการทำงาน ที่สนับสนุนประสิทธิภาพการดำเนินงาน นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังมีประสบการณ์ในระดับประถมศึกษามาก่อน จึงสามารถนำความรู้และทักษะด้านการบริหารมาประยุกต์ใช้กับระดับมัธยมศึกษาได้อย่างเหมาะสม สถานศึกษาภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี มีครูผู้สอนตรงตามสาขาวิชาและเพียงพอกับแต่ละรายวิชา



ส่งผลให้เกิดการบริหารบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความรู้ความสามารถของครู รวมถึงครูมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard (1988) ที่กล่าวว่า ผู้นำมีแนวคิดระหว่างการให้คำแนะนำและกำกับดูแล ความพร้อมและความสามารถของผู้ตามในการปฏิบัติหน้าที่ โดยเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิษณุกร แดงแก้ว (2563) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ก้องภพ วิชัญกุล (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับมาตรฐานวิชาชีพ ด้านการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ จำรัส เชื้อนเพชร (2566) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มอำเภอแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เช่นกัน

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบขายความคิด ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผู้วิจัยจึงขอเสนอเป็นรายด้าน ดังนี้

1.1 ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นการกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน มีการวางแผนงานอย่างละเอียดรอบคอบ ตลอดจนกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารสถานศึกษาจะออกข้อกำหนดหรือแนวทางปฏิบัติงานที่ชัดเจนให้แก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน พร้อมทั้งกำกับดูแลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด เพื่อให้แน่ใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานที่กำหนด นอกจากนี้ ภาวะผู้นำแบบสั่งการยังปรากฏให้เห็นอย่างเด่นชัดในสถานการณ์ที่ต้องการการตัดสินใจอย่างรวดเร็วและเด็ดขาด ผลจากการดำเนินงานภายใต้ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ทำให้กิจกรรมและโครงการต่าง ๆ ในสถานศึกษาดำเนินไปอย่างราบรื่น เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังช่วยเสริมสร้างระเบียบวินัยและความรับผิดชอบในหมู่ครู บุคลากรและนักเรียน ส่งผลให้ภาพรวมของการบริหารงานในโรงเรียนมีประสิทธิภาพสูงและมีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิษณุกร แดงแก้ว (2563) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 พบว่า ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ ผู้บริหารสถานศึกษาบอกความคาดหวังในผลงานของบุคลากรในโรงเรียนทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพรวมถึงการควบคุมดูแลบังคับบัญชาการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด สอดคล้องกับงานวิจัยของ พัชรินทร์ โนนทอง (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา



มัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู พบว่า ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดสิ่งที่คาดหวังอย่างชัดเจน กำหนดมาตรฐานของงาน เวลาทำงาน ขั้นตอนการทำงานอย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ หทัยทิพย์ ลิขณทกสมิต และ เยาวเรศ รักดีจิตร (2565) ได้ศึกษาเรื่อง บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 1 พบว่า ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาสมรรถภาพในการวิเคราะห์และเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์และสามารถผสมผสานพฤติกรรมที่มุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์

1.2 ด้านภาวะผู้นำแบบขายความคิด โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษานำการอธิบายเหตุผลและรายละเอียดของงานอย่างชัดเจนให้กับครูและบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อให้ทุกคนเข้าใจบทบาท หน้าที่ และเป้าหมายขององค์กรอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารสถานศึกษาจะนำเสนอแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติงาน รวมถึงอธิบายจุดมุ่งหมายที่ต้องการบรรลุ ผ่านการสื่อสาร ที่เปิดเผยและโปร่งใสเพื่อกระตุ้นให้เกิดความเข้าใจและคล้อยตามในวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา นอกจากนี้ ยังเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรซักถามแสดงความคิดเห็น รวมถึงเสนอแนะหรือขอคำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแต่ละด้านอย่างเต็มที่ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะรับฟังอย่างใส่ใจ พร้อมให้คำปรึกษาและแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างเหมาะสม ทำให้ครูเกิดความเชื่อมั่นในความเป็นผู้นำ และสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาและเป้าหมายขององค์กร การนำรูปแบบภาวะผู้นำแบบขายความคิดมาใช้ ยังส่งผลให้ทีมงานเกิดความเข้าใจในทิศทางการดำเนินงานร่วมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธัญพร ต้นหยง (2560) ได้ศึกษาเรื่อง บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี พบว่า ด้านภาวะผู้นำแบบขายความคิด ผู้บริหารสถานศึกษารู้จักใช้เทคนิคการเสริมแรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามได้เมื่อจำเป็น สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวัฒน์ ฉวีศักดิ์ และ นิคม นาคอ้าย (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษาจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา พบว่า ด้านภาวะผู้นำแบบขายความคิด ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาซักถามและเสนอความคิดเห็น เป็นที่ปรึกษา และอำนวยความสะดวกในการทำงาน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพ์ชนก พูลเพิ่ม และ พระมหาศุภชัย สุภกิจโจ (2567) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 พบว่า ด้านภาวะผู้นำแบบขายความคิด ผู้บริหารสถานศึกษานำการให้ความชัดเจนในรายละเอียดของงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เข้าใจเป้าหมายและความต้องการของผู้บริหารอย่างชัดเจน

1.3 ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาจะเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับงานและการบริหารในหลายระดับ พร้อมรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และข้อกังวลของครูอย่างจริงจัง จากนั้นนำไปพิจารณาประกอบการตัดสินใจเพื่อให้เกิดความเหมาะสมสูงสุด นอกจากนี้ ยังส่งเสริมให้ครูแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และร่วมคิดค้นวิธีการใหม่ ๆ การวางตัวของผู้บริหารสถานศึกษาในลักษณะมิตรภาพและเป็นกันเอง ทำให้ครูเกิดความมั่นใจ กล้าพูด กล้าแสดงความคิดเห็น และเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมในองค์กร



นำไปสู่ความร่วมมือที่ดีและความสามัคคีภายในหมู่คณะ ส่งผลให้ครูมีแรงจูงใจในการทำงาน รู้สึกได้รับการยอมรับ และมีคุณค่าในบทบาทหน้าที่ของตนเอง ส่งเสริมขวัญกำลังใจและความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ กวิสรา ชูทอง (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 จังหวัดปราจีนบุรี พบว่า ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น วางแผน และแก้ปัญหา ตลอดจนการควบคุมกำกับติดตาม สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรวรรณ ดวงเทศ (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตริมกก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย พบว่า ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารสถานศึกษามีการร่วมมือกับครูและบุคลากรในโรงเรียนวางแผนการปฏิบัติงาน และให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จำรัส เชื้อนเพชร (2566) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มอำเภอแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 พบว่า ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารสถานศึกษามีการร่วมมือกับครูและบุคลากรในโรงเรียนในการวางแผนการปฏิบัติงาน และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

1.4 ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาจะแสดงถึงความไว้วางใจและศรัทธาในศักยภาพของครูและบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้แต่ละคนได้ใช้ วิจารณ์ญาณ ความรู้และประสบการณ์ในการคิดค้นแนวทาง หรือวางแผนการดำเนินงานอย่างอิสระ เน้นบทบาทของตนในฐานะผู้ให้การสนับสนุนและเป็นที่ปรึกษา มากกว่าการควบคุมหรือสั่งการโดยตรง ซึ่งการมอบหมายงานนี้ มักจะเกิดในสถานการณ์ที่บุคลากรมีความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ หรือมีความพร้อมในการตัดสินใจด้วยตนเอง เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน จะทำให้ครูได้รับโอกาสในการแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ สามารถริเริ่ม สร้างสรรค์ และพัฒนากระบวนการทำงานตามความถนัด ส่งเสริมความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างแท้จริง ผู้บริหารสถานศึกษาจะคอยสังเกตและประเมินผลการดำเนินงาน หากพบว่า ครูหรือบุคลากรประสบความสำเร็จหรือปฏิบัติงานได้ดี จะกล่าวชื่นชมและให้กำลังใจ ซึ่งเป็นการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ และการยอมรับในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณพร ตรีชัยศรี (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 พบว่า ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการปฏิบัติงาน ให้ความไว้วางใจ ความเชื่อถือในความรู้อาจารย์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฤทธิชัย สุขแก้ว (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 พบว่า ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน ผู้บริหารสถานศึกษาอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดแนวทางการทำงานด้วยตนเอง ไว้วางใจให้ทำงานโดยอิสระ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุปราณี คลังจินดา, วิมลพัชร วงศ์วัฒนเกษม และ กฤษฎา วัฒนศักดิ์ (2566) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 1 พบว่า ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน ผู้บริหารสถานศึกษาให้เกียรติไว้วางใจในการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. เปรียบเทียบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของครู และขนาดสถานศึกษา

2.1 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของครูที่ต่างกัน มีผลต่อความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ก่อนเข้ารับตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาทุกคน ต้องได้รับการฝึกอบรมโครงการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และเมื่อเข้ารับตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ทุกคนต้องได้รับการฝึกประสบการณ์ การเรียนรู้ในสภาพจริง เพื่อพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ การบริหารงาน ระเบียบการปฏิบัติต่าง ๆ รวมถึงการเข้ารับการอบรมในระหว่างการดำรงตำแหน่ง การเพิ่มพูนทักษะการบริหารจากประสบการณ์การบริหารงานอย่างต่อเนื่อง ยิ่งไปกว่านั้น ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรีเองก็มีความรู้และความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี มีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานภายใต้การนำของผู้บริหารสถานศึกษา ส่งผลให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกันอย่างชัดเจนตามประสบการณ์การทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ วาธิต บุญใบ (2566) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ซึ่งการศึกษาพบว่า เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนากร แก่นเกษ (2560) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ซึ่งการศึกษาพบว่า เมื่อเปรียบเทียบตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.2 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำแนกตามขนาดสถานศึกษาที่ต่างกัน ในภาพรวมและรายด้าน พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะแม้ว่าสถานศึกษาจะมีขนาดแตกต่างกันทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนขนาดใด ผู้บริหารสถานศึกษาก็สามารถแสดงภาวะผู้นำตามสถานการณ์ได้ในระดับสูงอย่างสม่ำเสมอ สาเหตุหนึ่งที่ทำให้ไม่พบความแตกต่างระหว่างขนาดของสถานศึกษากับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ภายใต้กรอบนโยบายและแนวปฏิบัติของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งกำหนดทิศทางการบริหารงานอย่างชัดเจน ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาทุกขนาดสถานศึกษาต้องปรับตัวและบริหารงานภายใต้กรอบเดียวกัน นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนาและอบรมทักษะในการบริหาร และมีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมวิชาชีพจากสถานศึกษาต่าง ๆ อีกประเด็นหนึ่งที่ควรพิจารณาคือ ศักยภาพและความพร้อมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับการสรรหาและแต่งตั้งในปัจจุบัน



มักผ่านกระบวนการคัดเลือกและอบรมอย่างเข้มข้น ดังนั้น แม้จะมีขนาดสถานศึกษาที่แตกต่างกัน จึงสามารถนำหลักการภาวะผู้นำตามสถานการณ์มาปรับใช้ได้เป็นอย่างดีและเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่ง นอกจากนี้การทำงานของครูและบุคลากรในแต่ละสถานศึกษายังได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากรและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้สามารถร่วมมือกับผู้บริหารสถานศึกษาในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายได้เป็นอย่างดี แม้จะต้องปรับตัวตามข้อจำกัดในแต่ละขนาดของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีศักยภาพและวิสัยทัศน์ จึงพยายามใช้ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์เพื่อเสริมสร้างความสามัคคี การมีส่วนร่วมและการพัฒนาศักยภาพของครูอย่างเต็มที่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ จำรัส เชื้อนเพชร (2566) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ซึ่งการศึกษาพบว่า เมื่อพิจารณารายด้าน โดยด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุปราณี คลังจินดา, วิรัชพัชร วงศ์วัฒนเกษม และ กฤษฎา วัฒนศักดิ์ (2566) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 ซึ่งการศึกษาพบว่า เมื่อพิจารณารายด้านมีการปฏิบัติไม่แตกต่างกันในขนาดสถานศึกษา

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี สามารถสรุปองค์ความรู้ใหม่ได้ ดังนี้

ตาราง 3 สรุปองค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ที่ได้	กลุ่ม/บุคคลที่เกี่ยวข้อง
1. การบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงสุด คือ ภาวะผู้นำแบบบูรณาการ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ทั้ง 4 ด้าน โดยเน้นการมีส่วนร่วม และมอบหมายงานสูงสุด เพื่อเสริมสร้างศักยภาพครูมืออาชีพ	ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา
2. ความไว้วางใจในการทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษาเชื่อมั่นในศักยภาพครูทุกระดับประสบการณ์และทุกขนาดโรงเรียน การได้รับมอบหมายงาน คือ โอกาสในการพัฒนาตนเอง	ครูผู้สอนและบุคลากรในโรงเรียน
3. มาตรฐานการบริหารที่สม่ำเสมอ ผู้บริหารสถานศึกษาทุกโรงเรียน (ขนาดเล็ก - ใหญ่พิเศษ) มีมาตรฐานการนำองค์กรที่สูงและไม่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นหลักประกันคุณภาพการศึกษาของบุตรหลาน	ชุมชน/ผู้ปกครอง
4. ข้อค้นพบใหม่เชิงสถิติ ประสบการณ์ทำงานของครูและขนาดสถานศึกษา ไม่เป็นปัจจัย ที่ทำให้ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน ซึ่งทำทนายสมมติฐานทางวิชาการ	นักวิจัย/นักศึกษาหลักสูตรการบริหารการศึกษา

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ ผู้บริหารสถานศึกษาควรคงความชัดเจนในการกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานให้แก่ครูเสมอ รวมถึงการกำกับให้ครูปฏิบัติตามระเบียบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปตามแผนและระเบียบ และควรลดการกำหนดระเบียบต่าง ๆ ด้วยตนเองเพียงผู้เดียว แต่ควรมีการปรึกษาหรือสร้างความเข้าใจร่วมกันในเบื้องต้นกับคณะครู เพื่อให้ระเบียบที่ออกมานั้นได้รับการยอมรับและเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติตามมากขึ้น

2. ด้านภาวะผู้นำแบบขายความคิด ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับรายละเอียดของงานอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งเปิดโอกาสในการซักถามหรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับรายละเอียดของงาน เพื่อให้แน่ใจว่าครูเข้าใจในวิสัยทัศน์และเป้าหมายของงานอย่างถ่องแท้ อีกทั้งควรอธิบายการตัดสินใจตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนงาน และขั้นตอนการแก้ปัญหาของผู้บริหารสถานศึกษาให้กับครูได้รับทราบอย่างชัดเจน การให้ข้อมูลอย่างละเอียดจะช่วยให้ครูเห็นภาพโดยรวม เข้าใจเหตุผลเบื้องหลังการตัดสินใจ และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน แม้จะเป็นการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาเอง

3. ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมบรรยากาศการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยลดอุปสรรคในการสื่อสาร ทำให้ครูกล้าแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างได้อย่างเปิดเผยและสร้างสรรค์ ควรเพิ่มการให้ความสนใจ การรับฟังการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของครูอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในกระบวนการปฏิบัติงานทุกครั้ง เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและส่วนสำคัญในความสำเร็จของสถานศึกษา

4. ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการยอมรับยกย่องและกล่าวชมเชยครูที่ปฏิบัติงานได้ดี รวมถึงการแสดงความเชื่อมั่นในความสามารถของครูว่าสามารถปฏิบัติงานได้ดีโดยไม่จำเป็นต้องเข้าไปควบคุมอย่างใกล้ชิด ควรพิจารณาเพิ่มการให้อำนาจครูผู้รับผิดชอบตัดสินใจในการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนด้วยตนเอง โดยเฉพาะกับครูที่มีความพร้อมและความสามารถ เพื่อเปิดโอกาสให้ครูได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ และพัฒนาความเชี่ยวชาญในการรับผิดชอบงานต่าง ๆ ได้ด้วยตนเองอย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษารวบรวมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการนำหลักภาวะผู้นำตามสถานการณ์ไปปรับใช้ ตลอดจนสะท้อนมุมมองและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาแนวทางการบริหารให้มีความสอดคล้องกับบริบทขององค์กร

2. ควรศึกษาแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี

3. ควรมีการดำเนินการศึกษาวิจัยโดยผสมผสานข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพเข้าด้วยกัน



4. ควรดำเนินการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในหน่วยงานประเภทอื่นเพิ่มเติม เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย รวมถึงสถานศึกษาเอกชน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุม และสามารถเปรียบเทียบลักษณะภาวะผู้นำในแต่ละบริบทได้อย่างรอบด้าน



เอกสารอ้างอิง

- กวิสรา ชูทอง. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 จังหวัดปราจีนบุรี [วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา]. Burapha University Research Information (BUUIR). <https://buuir.buu.ac.th/xmlui/handle/1234567890/7007>
- ก้องภพ วิษณุกุล. (2565). ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับมาตรฐานวิชาชีพด้านการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 [วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา]. YRU Wisdom Bank. <http://wb.yru.ac.th/xmlui/handle/yr/6656>
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2561). การวิเคราะห์สถิติสำหรับบริหารธุรกิจและสังคมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 19). โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จรัส เชื้อนเพชร. (2566). ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสกลุ่มอำเภอแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 [การค้นคว้าอิสระปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยพะเยา]. University of Phayao Digital Collections (UPII). <https://updc.up.ac.th/server/api/core/bitstreams/7b12fa02-b6ae-4efc-ae99-dfab3277d6f8/content>
- ณัฐวีร์ แม้นทอง (2565). ความคิดเห็นของประชาชนต่อการช่วยเหลือทางสังคมช่วงโควิด - 19 ในเขตเทศบาลตำบลห้วยกะปิ [วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา]. DSpace at Burapha University (DSpace JSPUI). <http://ir.buu.ac.th/dspace/handle/1513/680>
- ธนากร แก่นเกษ. (2560). ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 [วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา]. Research Information (BUUIR). http://digital_collect.lib.buu.ac.th/dcms/files/58950033.pdf
- ธัญพร ตันหยง. (2560). การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี. วารสารวิจัยรำไพพรรณี, 12(1), 125 - 131. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/RRBR/article/view/143184/105975>
- พัชรภา ตั้งใจ. (2565). การสื่อสารมวลชนและสังคม. สำนักพิมพ์สถาบันพัฒนาสื่อสารมวลชน.



- พัชรินทร์ โนนทอง. (2565). *ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู [วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาภูมิภุมาราชวิทยาลัย]. บัณฑิตวิทยาลัย มจร.วิทยาเขตอีสาน. <https://gs.mbuisc.ac.th/th/ethesis/>*
- พิมพ์ชนก พูลเพิ่ม และ พระมหาศุภชัย สุกกิจโจ. (2567). *ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มจร วิทยาเขตอีสาน, 5(3), 140 – 153. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/jhsmbuisc/article/view/276218/186548>*
- ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ นโยบายการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2568 – 2569. (2567, 13 พฤศจิกายน). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 141 ตอนพิเศษ 309 ง หน้า 11 - 13.
- ฤทธิชัย สุขแก้ว. (2564). *ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 [การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยพะเยา]. University of Phayao Digital Collections (UPII). <https://updc.up.ac.th/items/1ffb7b50-d823-4706-ba82-4f6c483a02b8>*
- วรรณพร ตรีชัยศรี. (2561). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 [วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี]. Intellectual Repository at Rajamangala University of Technology Thanyaburi. <http://www.repository.rmutt.ac.th/dspace/bitstream/123456789/3499/1/RMUTT-161646.pdf>*
- วรรณณ ดวงเทศ. (2565). *การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตริมกก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย [การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยพะเยา]. University of Phayao Digital Collections (UPII). <https://updc.up.ac.th/server/api/core/bitstreams/94b46f34-c3d6-42e3-93f8-ec4aefb954bc/content>*
- วาจิต บุญใบ. (2566). *ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 [วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร]. SNRU e-Thesis. https://gsmis.snru.ac.th/e-thesis/file_att1/2023102864421229122_fulltext.pdf*



- วิชณุกร แดงแก้ว. (2563). *ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3* [วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี]. SRU Intellectual Repository (SRUIR). <http://ir.sru.ac.th/bitstream/123456789/827/1/Fulltext.pdf>
- วิโรจน์ ไหววนิชกิจ. (2567). *การเขียนบทความแสดงความคิดเห็น*. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์
- หทัยทิพย์ สิชฌนทกสมิต และ เยาวเรศ รักดีจิตร. (2565). *บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 1*. *วารสารครุศาสตร์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์*, 6(1), 178 – 190. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/edunsrujo/article/view/259058/175730>
- สมคิด บางโม. (2564). *หลักการวิจัยทางสังคมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 10). วี.เจ.พรินติ้ง.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี. (2566). *รายงานผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567*. <https://www.sesalop.go.th/wp-content/uploads/2025/01/รายงานผลการดำเนินงาน-ประจำปีงบประมาณ-พ.ศ.-256.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2567). *ประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่อง นโยบายและจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 - 2569*. <https://www.sesact.go.th/index.php/39484>
- สุปราณี คลังจินดา, วิรลพัชร วงศ์วัฒน์เกษม และ กฤษฎา วัฒนศักดิ์. (2566). *ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 1*. *วารสารเสียงจากมหายาน*, 10(1), 50 – 64. <https://so09.tci-thaijo.org/index.php/nsc/article/view/3474/2394>
- สุวัฒน์ชัย นวศักดิ์ และ นิคม นาคอ้าย. (2564). *การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษา จังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา*. *วารสารวิชาการสถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 8(2), 420 - 434. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pacific/article/view/253294/177474>
- อุทุมพร จามรمان. (2562). *การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวัดทางจิตวิทยาและสังคมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 8). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Cronbach, L. J. (1971). *Essentials of Psychological Testing* (4th ed). Harper & Row.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1988). *Management Of Organizational Behavior* (5th ed). Prentice Hall.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis* (3rd ed.). Harper & Row.

