

# ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาอุดรธานี

## SITUATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER UDON THANI SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE

สุदारัตน์ แสงสิทธิ์<sup>1</sup> กิจพิณัฐ อุสาโห<sup>\*2</sup>  
Sudarat Saengsit<sup>1</sup> Kitpinit Usaho<sup>\*2</sup>

<sup>1,2</sup>สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชธานี

<sup>1,2</sup> Department of Educational Administration, Faculty of Educational Administration, Ratchathani University

\*Corresponding author's E-mail: sudarat.saengsit@gmail.com<sup>1</sup>, Kitpinit.23@gmail.com<sup>\*2</sup>

Received: June 10, 2023

Revised: July 01, 2023

Accepted: May 13, 2023

### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ประชากร คือ โรงเรียน จำนวน 63 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล คือ ครูผู้สอน จำนวน 310 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ มีค่าความเที่ยงตรงระหว่าง 0.67-1.00 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.91 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้โปรแกรม Google form ได้รับการตอบกลับร้อยละ 91.72 การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยใช้สถิติ ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีการกระจายตัวน้อย ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ แบบขยายความคิด รองลงมา คือ แบบมีส่วนร่วม และแบบมอบหมายงาน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ แบบสั่งการ 2. แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนได้เป็นผู้วางแผนปฏิบัติงานด้วยตนเอง มีการอธิบายหรือแจ้งครูผู้สอนทราบถึงความคาดหวังของโรงเรียน ผู้บริหารควรบอกรายละเอียดของงานที่ตนเองต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้ละเอียดชัดเจน ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน ให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และผู้บริหารควรกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ

**คำสำคัญ:** ผู้บริหารโรงเรียน; ภาวะผู้นำตามสถานการณ์

## Abstract

The purpose of this research study were to study the level of leadership according to the situation and guidelines for developing leadership according to the situation of school administrators under the Udon Thani Secondary Educational Service Area Office. The population is divided into 63 schools. The informants were 310 teachers. The tools used in the research including questionnaires and interviews. It has a precision value between 0.67 and 1.00 and a confidence value of 0.91. Data were collected using the Google Forms program and received a response of 91.72 percent. To analyze the data, the researcher used frequency, percentage, mean, and standard deviation. and content analysis. The results of the research found that: 1. Leadership level according to the situation of school administrators under the Udon Thani Secondary Educational Service Area Office. The overall picture was at a high level. There was little distribution. Every aspect was at a high level. The side with the highest average was selling ideas, followed by participation. and work assignment form. The aspect with the least average value was the command style. 2. Guidelines for developing leadership according to the situation of school administrators under the Udon Thani Secondary Educational Service Area Office included: school administrators should provide opportunities for teachers to planning their work. The school's expectations should explain or communicate to teachers. Executives should clearly explain the details of the work that they want their subordinates to do. Administrators should provide opportunities for teachers to participate, express their opinions on their work and involve teachers in setting goals. Executives should encourage subordinates to be willing to perform assigned duties to the best of their abilities.

**Keywords:** Situational leadership; School administrator

## ความสำคัญของปัญหาการวิจัย

ประเทศไทยอยู่ในช่วงเวลาที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีพลังงาน และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงมากขึ้นกว่าช่วงที่ผ่านมา เช่น การเปลี่ยนแปลงของบริบทเศรษฐกิจและสังคมโลก การนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มผลผลิตสู่อุตสาหกรรม โครงสร้างของประชากรเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุมากขึ้น วาระการพัฒนาของโลกภายหลังปีคริสตศักราช 2015 มุ่งพัฒนาระบบการศึกษาที่มีคุณภาพมีความเท่าเทียมทางเพศ ส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจแบบยั่งยืน การบริหารจัดการหน่วยงานภาครัฐมุ่งจัดการทุจริตคอร์รัปชันด้วยหลักธรรมาภิบาล ดังนั้น กระทรวงศึกษาธิการต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างก้าวกระโดด เพื่อเป็นหน่วยงานที่มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ผู้เรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และมีคุณธรรม จริยธรรม ความเป็นพลเมืองพลโลก โดยทุกภาคส่วนสังคมมีส่วนร่วมรับผิดชอบผลลัพธ์การพัฒนาศักยภาพผู้เรียน ด้วยระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพในการบริหาร การบริการ และการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ มาตรฐานของข้าราชการ ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่สอดคล้องกับสมรรถนะวิชาชีพและผลสัมฤทธิ์ความก้าวหน้าของผู้เรียน โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางการขับเคลื่อนที่สำคัญ กระทรวงศึกษาธิการในฐานะหน่วยงานหลักในการพัฒนาคนและสร้างเยาวชนให้มีคุณภาพ จึงได้จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 -

2564) โดยมีเป้าหมายที่สำคัญ คือ คนไทยมีลักษณะเป็นคนไทยที่สมบูรณ์ มีวินัย มีทัศนคติ และพฤติกรรมตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคม มีความเป็นพลเมืองตื่นรู้ มีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างรู้เท่าทันสถานการณ์ มีความรับผิดชอบและทำประโยชน์ต่อส่วนรวม มีสุขภาพกายและใจที่ดี มีความเจริญงอกงามทางจิตวิญญาณ มีวิถีชีวิตที่พอเพียงและมีความเป็นไทย (กระทรวงศึกษาธิการ, 2559, หน้า 1)

ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นบุคคลสำคัญที่เป็นแกนนำในการขับเคลื่อนสถานศึกษาและจะต้องหาแนวทางวิธีการบริหารจัดการที่หลากหลายเพื่อลดปัญหาที่เกิดขึ้น หากผู้บริหารเป็นผู้นำด้วยแล้ว จะมีผลต่อการพัฒนาการศึกษาเป็นอย่างมาก โดยทั่วไปคุณลักษณะผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ดี มีปฏิภาณไหวพริบดี มีบุคลิกภาพดี มีความคิดริเริ่ม รู้จักปรับปรุงแก้ไขมีความสามารถโน้มน้าวจิตใจ มีความเข้าใจบุคคลทั่วไป มีความอดทนและมีความรับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์ดี ประสานงานได้ดี มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นและมีความยุติธรรม ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจอำนาจ รู้จักใช้อำนาจอย่างเชี่ยวชาญ การดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายต้องอาศัยภาวะผู้นำในการโน้มน้าวบุคลากรในสถานศึกษาให้ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ซึ่งบุคคลที่ใช้ความสามารถนี้ก็คือ ผู้นำที่ต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นอย่างดี ความเป็นผู้นำมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จได้ (ธร ชุนทรายุทธ, 2556, หน้า 279)

สถานการณ์สร้างผู้นำเป็นสิ่งที่พบเห็นได้ทั้งประวัติศาสตร์ และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ผู้บริหารบางคนอาจไม่สามารถเป็นผู้นำได้ดีเท่ากับบุคคลที่ไม่ได้มีตำแหน่งบริหารเมื่อเวลาที่จะต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกสถานศึกษา เพราะในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอาจมีความต้องการความรู้ความสามารถที่เฉพาะทางของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ไม่ได้อยู่ในตำแหน่งบริหารหรือที่เรียกว่าผู้นำตามสถานการณ์ ความแตกต่างที่สำคัญ คือ ผู้บริหารอาจต้องพยายามแก้ไขสถานการณ์ในฐานะผู้บริหารแต่ผู้นำเมื่อแก้ปัญหาเรียบร้อยแล้ว ต้องมาพิจารณาว่าสาเหตุของปัญหาเกิดขึ้นเพราะอะไร และจะป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเหล่านี้เกิดขึ้นอีกได้อย่างไร ซึ่งในโลกความเป็นจริงผู้บริหารต้องทำงานภายใต้ความไม่แน่นอน การบริหารถือว่าไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด หากแต่สถานการณ์ต่างหากที่จะเป็นตัวกำหนดว่าควรจะนำหลักการบริหารแบบใดในสภาวะการณ์เช่นนั้น หลักการคิดง่าย ๆ ของการบริหารเชิงสถานการณ์ นั่นคือการบริหารจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ และรูปแบบการบริหารที่เหมาะสมและผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด โดยเป็นการผสมผสานแนวคิด และยอมรับหลักการของทฤษฎีระบบว่าทุกส่วนของระบบจะต้องสัมพันธ์ และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน คือ มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมขององค์การ สถานการณ์บางครั้งจะต้องใช้การตัดสินใจอย่างเฉียบขาดบางสถานการณ์ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงหลักมนุษยสัมพันธ์และแรงจูงใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงเป้าหมายหรือผลผลิตขององค์การเป็นหลัก การบริหารจึงจำเป็นต้องอาศัยสถานการณ์เป็นตัวกำหนดในการตัดสินใจ (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557, หน้า 32 - 33)

การศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นการศึกษาเริ่มแรกของคนในชาติ ดังนั้นเพื่อให้การศึกษาของประเทศไทย มีคุณภาพมาตรฐานระดับสากลบนพื้นฐานของความเป็นไทยให้นักเรียนได้รับการพัฒนาศักยภาพสูงสุด มีความรู้และทักษะที่แข็งแกร่งและเหมาะสมเพื่อเป็นพื้นฐานสำคัญในการเรียนรู้ระดับสูงขึ้นไป และการดำรงชีวิตในอนาคต สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงกำหนดนโยบายโดยกำหนดจุดเน้นการดำเนินงาน 3 ส่วน คือ จุดเน้นด้านผู้เรียน จุดเน้นด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา และจุดเน้นด้านการบริหารจัดการในการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ดำเนินการตามนโยบายเฉพาะของการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ 1) การแก้ไขปัญหาเด็กประถมศึกษารุ่นแรกที่ไม่ออกเขียนไม่ได้ 2) การดูแลเด็กออกกลางคันให้ได้รับการศึกษาภาคบังคับ 3) ทบทวนปรับปรุง

หลักสูตรการศึกษาโดยลดเวลาเรียนไม่มีกิจกรรมเพิ่มภาระนักเรียน 4) การแก้ไขปัญหาโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนที่มีครูสอนไม่ครบชั้นเรียนให้จัดการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม 5) การลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาใช้โครงการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาทางไกล และผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 6) การประเมินครู นักเรียน โรงเรียนให้หาความสมดุลระหว่างการควบคุมคุณภาพการศึกษากับภาระงานของครูที่ต้องเพิ่มขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2558, หน้า18- 20)

ทั้งนี้สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ได้รับนโยบายดังกล่าวมาปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทที่สำคัญต่อการดำเนินงานที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมาย ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เพื่อรับมือกับนโยบายต่าง ๆ มีทักษะการบริหารมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ริเริ่มวิธีการใหม่ ๆ มาพัฒนาปรับปรุงสถานศึกษา เพราะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาสู่การปฏิบัติ เพื่อพัฒนาคุณภาพให้เป็นที่ไปตามมาตรฐานการศึกษา เมื่อมีภาวะผู้นำสูงย่อมส่งผลดีต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารงานทุกด้าน

จากเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี เพื่อจะนำข้อมูลจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มาเป็นแนวทางปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารงานต่าง ๆ ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อันจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายต่อไป

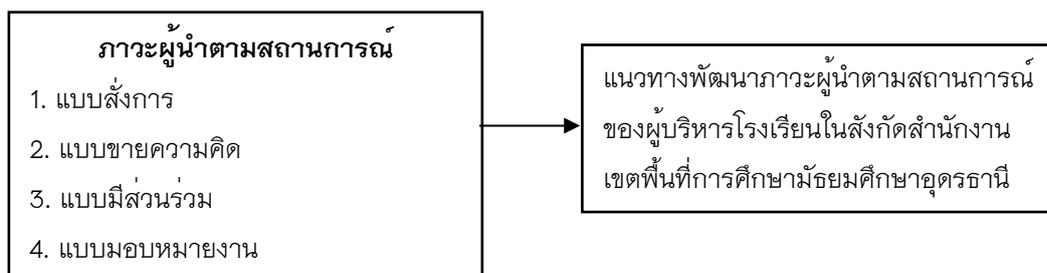
### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี
2. เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี

### กรอบแนวคิดของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี ตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hershey and Blanchard, (1996, p. 170-183) มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 1

ตัวแปรที่ศึกษา



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

## วิธีดำเนินการวิจัย

**ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี จำนวน 2,658 คน ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี จำนวน 338 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง Kerjcie & Morgan (1970, p. 608) โดยใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling)

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้ 1. ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตามแนวความคิดของลิเคิร์ต (Likert's scale) (บุญชม ศรีสะอาด, 2554, หน้า 121) ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิดให้ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี คำตอบแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานีกับผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คน 2. สร้างแบบสอบถามแล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของคำถาม ความเหมาะสมของปริมาณข้อคำถาม ความชัดเจนของภาษา แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ 3. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาเสร็จเรียบร้อยแล้ว เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วย นายสันติสุข คำมูล ผู้อำนวยการโรงเรียนกุดหนานสามัคคี นายเชาวนันท โลโท ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโคกม่วง และ ดร.คมสันต์ หลาวเหล็ก ศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ ปฏิบัติหน้าที่ช่วยราชการหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตรวจสอบเครื่องมือในด้านความตรงตามเนื้อหา (Content validity) ความถูกต้องของรูปแบบ (Format) และการใช้ภาษา (Wording) และพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวัด (Index of Item objective congruence:IOC) ความครอบคลุมของข้อคำถามและความชัดเจนของภาษาที่ใช้ โดยให้ค่าความสอดคล้อง ดังนี้ + 1 หมายถึง เห็นด้วยว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับประเด็นที่ต้องการศึกษา 0 หมายถึง ไม่แน่ใจ ว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับประเด็นที่ต้องการศึกษา -1 หมายถึง ไม่เห็นด้วย ว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับประเด็นที่ต้องการศึกษา 4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try out) เพื่อหาความเชื่อมั่นกับประชากรผู้ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จากนั้นหาคุณภาพเครื่องมือ โดยตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.91 และ 5. จัดพิมพ์เครื่องมือฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป 6. แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการหาคำตอบแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี โดยนำผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณมาตั้งคำถามสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้แนวทางพัฒนาในลำดับต่อไป

**การเก็บรวบรวมข้อมูล** ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยราชธานี เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยดำเนินการโปรแกรม Google form เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้รับอีเมลแบบสอบถามตอบกลับทั้งหมด 310 คน คิดเป็นร้อยละ 91.72

**การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล** ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถาม ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามจัดระเบียบข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปดังนี้ 1. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามตอนที่ 1 ได้แก่ ประสิทธิภาพในการทำงานและขนาดโรงเรียน โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) 2. ข้อมูลระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วแปลความหมายโดยเทียบกับเกณฑ์ บุญชม ศรีสะอาด (2554, หน้า 121) 3. ข้อมูลแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี วิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) สำหรับสถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ ได้แก่ 1) ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาในแบบสอบถาม โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับวัตถุประสงค์ (Index of Item objective congruence: IOC) 2) หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาตามวิธีของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient)

## ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี โดยนำข้อมูลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามมาหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามในรูปตารางและบรรยาย ดังตาราง 1

ตาราง 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี โดยรวมและรายด้าน

ด้านที่	ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
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
	รวม	3.65	0.68	มาก

จากตาราง 1 ระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีการกระจายตัวน้อย ( $\bar{x} = 3.65$ , S.D = 0.68) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ แบบขายความคิด ( $\bar{x} = 3.75$ , S.D = 0.69) รองลงมาคือ แบบมีส่วนร่วม ( $\bar{x} = 3.70$ , S.D = 0.68) และแบบมอบหมายงาน ( $\bar{x} = 3.66$ , S.D = 0.75) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ แบบสั่งการ ( $\bar{x} = 3.64$ , S.D = 0.77)

แนวทางพัฒนาระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี เขต 3 พบว่า 1. ด้านภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบสั่งการเรียงลำดับค่าความถี่จากมากไปหา

น้อยได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนได้เป็นผู้วางแผนปฏิบัติงานด้วยตนเอง มีการอธิบายหรือ  
แจ้งครูผู้สอนทราบถึงความคาดหวังของโรงเรียน และผู้บริหารควรเน้นการใช้ระเบียบ ในการออกคำสั่งที่ชัดเจน ทำให้  
ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด 2. ด้านภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบขยายความคิดเรียงลำดับค่าความถี่  
จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารควรบอกรายละเอียดของงานที่ตนเองต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้ละเอียด  
ชัดเจน ร่องลงมา คือ ผู้บริหารควรเป็นที่ปรึกษา ให้คำชี้แนะคอยช่วยเหลือและให้การสนับสนุนต่าง ๆ เพื่อให้  
ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างราบรื่น และ ผู้บริหารควรมีการเสริมแรงให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน  
เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย ตามลำดับ 3. ด้านภาวะผู้นำสถานการณ์แบบมีส่วนร่วม เรียงลำดับค่าความถี่จากมาก  
ไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน ให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมใน  
การกำหนดเป้าหมาย แนวทางในการปฏิบัติงานของโรงเรียน ร่องลงมา คือ ผู้บริหารควรส่งเสริมและสนับสนุนให้  
บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานในโรงเรียน และ ผู้บริหารควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีม  
ตามลำดับ 4. ด้านภาวะผู้นำสถานการณ์แบบมอบหมายงานงาน เรียงลำดับค่าความถี่จากมากไปหาน้อย ได้แก่  
ผู้บริหารควรกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ  
ร่องลงมา คือ ผู้บริหารควรกระจายอำนาจให้บุคลากรในโรงเรียนรับผิดชอบและตัดสินใจด้วยตนเอง และผู้บริหาร  
สนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนกำหนดแนวทางการทำงานด้วยตนเอง ตามลำดับ

## การอภิปรายผล

จากการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี มีประเด็นที่จะนำมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

1. ระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
อุดรธานี ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารเป็นผู้ที่มุ่งมั่นในการบริหารและปฏิบัติงานให้ประสบ  
ผลสำเร็จ มีการศึกษา หาความรู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ นอกจากนี้ผู้บริหารมีการคัดเลือกมาจากวิธีการที่มี  
คุณภาพ ทำให้ได้ผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ ให้การสนับสนุนบุคลากรให้มีความใส่ใจและ  
ปรารถนาดีต่อผู้ร่วมงาน มุ่งสร้างความเป็นมิตร ยอมรับในความคิดของบุคลากร จึงทำให้การบริหารงานบรรลุ  
เป้าหมายที่วางไว้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของธัญพร ตันหยง (2560, หน้า 52-53) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษา  
บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี  
ผลการวิจัย พบว่า 1) บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาจันทบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของธนากร แก่นเกษ (2560,  
หน้า 65-67) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดจันทบุรี สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน  
มัธยมศึกษาในจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ย  
อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยวรรณพร ตรีชัยศรี (2561, หน้า 118-120) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์  
ระหว่างภาวะผู้นำ ตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร

สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของวิชฌุกร แดงแก้ว (2563, หน้า 119-121) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านสามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้ 1.1 ด้านภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบสั่งการ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีการกระจายตัวน้อย เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ เน้นความสำคัญของการกำหนดเวลาทำงานต้องสำเร็จ รองลงมา คือ เวลาเพียงส่วนน้อยที่ใช้ในการดำเนินการเสริมแรงผู้ใต้บังคับบัญชา และออกคำสั่งอย่างเข้มงวดและเด็ดขาด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีหนังสือรายงานอย่างละเอียดกำหนดระยะเวลาและขั้นตอนการดำเนินงานเป็นระบบ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ปัจจุบันมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงาน มีการปฏิรูป การศึกษาการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ และมีการประกาศให้โรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล แต่ในเรื่องดังกล่าวบางเรื่องยังไม่มีความชัดเจนและมีความคลุมเครือ เกิดความยุ่งยากไม่แน่ใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้กำหนดสิ่งที่ให้ครูผู้สอนปฏิบัติ กำหนดเป้าหมาย วางแผนการปฏิบัติงาน กำหนดระเบียบต่าง ๆ ผู้บริหารมีอำนาจการตัดสินใจเพียงผู้เดียวรวมถึงการกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานให้กับครูผู้สอน สอดคล้องกับผลการวิจัยของธนากร แก่นเกษ (2560, หน้า 65-67) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผลการวิจัย พบว่า ด้านผู้นำแบบสั่งการ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของวรรณพร ตรีชัยศรี (2561, หน้า 118-120) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 อยู่ในระดับมาก 1.2 ด้านภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบขยายความคิด ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีการกระจายตัวน้อย เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาช่วยเหลือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา รองลงมา คือ ให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวกในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้การช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ รู้จักใช้เทคนิคการเสริมแรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารยอมรับละเอียดของงานที่ตนเองต้องการแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำความเข้าใจในรายละเอียดงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ตรงตามความต้องการของผู้บริหาร สอดคล้องกับผลการวิจัยของวรรณพร ตรีชัยศรี (2561, หน้า 118-120) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 อยู่ในระดับมาก 1.3 ด้านภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบมีส่วนร่วม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีการกระจายตัวน้อย เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น รองลงมา คือ ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน และช่วยเหลือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมตัดสินใจในกระบวนการทำงานผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติภารกิจการบริหารตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา โดยการกระจายอำนาจให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม มีการจัดโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาเอกภาพเชิงนโยบายมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ

การกระจายอำนาจดังกล่าวทำให้สถานศึกษา มีความคล่องตัว มีความอิสระในการบริหารจัดการเป็นไปตามหลักการของการบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการสร้างรากฐานความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษา ได้อย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน จึงเป็นบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องบริหารจัดการ โดยเน้นให้ครูผู้สอนมาใช้ในการตัดสินใจ ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของธนากร แก่นเกษ (2560, หน้า 65-67) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผลการวิจัย พบว่า ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยรวมมีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของวรรณพร ตรีชัยศรี (2561, หน้า 118-120) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 อยู่ในระดับมาก และ 1.4 ด้านภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบมออบหมายงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีการกระจายตัวน้อย เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ อนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชา กำหนดแนวทางทำงานด้วยตนเอง รองลงมา คือ ไว้วางใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานโดยอิสระ และมอบอำนาจ และความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมือนเป็นผู้นำคนหนึ่ง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ กระจายอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบและตัดสินใจด้วยตนเอง ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีอิสระในการทำงาน ให้ความไว้วางใจ ความเชื่อถือในความรู้และความสามารถของครูและบุคลากรในการทำงานในด้านต่าง ๆ สอดคล้องกับผลการวิจัยของวรรณพร ตรีชัยศรี (2561, หน้า 118-120) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 อยู่ในระดับมาก

แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี คือ 1. ด้านภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบสั่งการเรียงลำดับค่าความถี่จากมากไปหาน้อยได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนได้เป็นผู้วางแผนปฏิบัติงานด้วยตนเอง มีการอธิบายหรือแจ้งครูผู้สอนทราบถึงความคาดหวังของโรงเรียน และผู้บริหารควรเน้นการใช้ระเบียบในการออกคำสั่งที่ชัดเจน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด สอดคล้องกับผลการวิจัยของวรรณพร ตรีชัยศรี (2561, หน้า 118-120) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ ข้อเสนอแนะแนวทางพัฒนา คือ ผู้บริหารควรเน้นการใช้ระเบียบ ในการออกคำสั่งที่ชัดเจน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด 2. ด้านภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบขายความคิดเรียงลำดับค่าความถี่จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารควรบอกรายละเอียดของงานที่ตนเองต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้ละเอียดชัดเจน รองลงมา คือ ผู้บริหารควรเป็นที่ปรึกษา ให้คำชี้แนะ คอยช่วยเหลือ และให้การสนับสนุนต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างราบรื่น และผู้บริหารควรมีการเสริมแรงให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย สอดคล้องกับผลการวิจัยของวรรณพร ตรีชัยศรี (2561, หน้า 118-120) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ด้านภาวะผู้นำแบบขาย

ความคิด ข้อเสนอแนะแนวทางพัฒนา คือ คอยให้คำปรึกษา ให้คำชี้แนะ คอยช่วยเหลือ และให้การสนับสนุนต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างราบรื่น และควรมีการเสริมแรงให้กำลังใจผู้ได้บังคับบัญชาในการทำงานเพื่อให้ทำงานบรรลุตามเป้าหมาย 3. ด้านภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบมีส่วนร่วมเรียงลำดับค่าความถี่จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย แนวทางในการปฏิบัติงานของโรงเรียน รองลงมา คือ ผู้บริหารควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานในโรงเรียน และผู้บริหารควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับผลการวิจัยของวรรณพร ตรีชัยศรี (2561, หน้า 118-120) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ข้อเสนอแนะแนวทางพัฒนา คือ ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสผู้ได้บังคับบัญชาร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมตัดสินใจในการกระบวนการทำงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ นโยบาย และภารกิจของโรงเรียน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของวิชญ์กร แดงแก้ว (2563, หน้า 119-121) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า ด้านแบบมีส่วนร่วมมีข้อเสนอแนะแนวทางพัฒนา คือ ผู้บริหารควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานด้านต่าง ๆ เช่น ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคคล ด้านบริหารงานทั่วไป และผู้บริหารให้ความสำคัญช่วยเหลือและสนับสนุนต่าง ๆ แก่บุคลากรในโรงเรียน 4. ด้านภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบมอบหมายงานงาน เรียงลำดับค่าความถี่จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารควรกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ รองลงมา คือ ผู้บริหารควรกระจายอำนาจให้บุคลากรในโรงเรียนรับผิดชอบและตัดสินใจด้วยตนเอง และผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนกำหนดแนวทางการทำงานด้วยตนเอง สอดคล้องกับผลการวิจัยของวรรณพร ตรีชัยศรี (2561, หน้า 118-120) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน มีข้อเสนอแนะแนวทางพัฒนา คือ ผู้บริหารควรกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถและผู้บริหารต้องพิจารณาระดับความเหมาะสมของการมอบหมายงาน ว่าจะมีการมอบหมายงานในระดับใดให้แก่บุคลากร และต้องคำนึงถึงการเลือกบุคลากรที่จะรับมอบหมายงาน ปริมาณงานที่มอบหมาย ความยากง่ายของงานและการควบคุมการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของวิชญ์กร แดงแก้ว (2563, หน้า 119-121) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน มีข้อเสนอแนะแนวทางพัฒนา คือ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนกำหนดแนวทางการทำงานด้วยตนเอง

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ด้านภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบสั่งการ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีหนังสือระบุงานอย่างละเอียด กำหนดระยะเวลาและขั้นตอนการดำเนินงานเป็นระบบ ดังนั้น ผู้บริหารควรกำหนดรายละเอียดของงานด้านต่าง ๆ ได้แก่ งานด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคคล และด้านบริหารทั่วไป จัดทำเป็นคู่มือโดยกำหนดรายละเอียดของงานให้เป็นลำดับขั้นตอนเพื่อให้การทำงานเป็นไปในทางเดียวกัน

1.2 ด้านภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบขายความคิด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ รู้จักใช้เทคนิคการเสริมแรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ควรสนับสนุนให้ผู้บริหารยอมรับ ยกย่อง ชมเชยหรือให้รางวัลแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้ดีในรูปแบบต่าง ๆ ตามสถานการณ์ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.3 ด้านภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบมีส่วนร่วม ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมตัดสินใจในกระบวนการทำงานผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ผู้บริหารควรส่งเสริมสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการกระบวนการทำงาน เช่น แต่งตั้งครูเป็นคณะกรรมการร่วมพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นต้น

1.4 ด้านภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบมอบหมายงาน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ กระจายอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบและตัดสินใจด้วยตนเอง ดังนั้น ผู้บริหารควรส่งเสริม สนับสนุนกระจายอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามายห้หัวหน้างานรับผิดชอบงานและตัดสินใจด้วยตนเอง พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือคำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานให้เป็นที่พอใจโดยไม่ต้องคอยควบคุม

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

2.2 ควรทำการศึกษาวิจัยเชิงทดลองเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี

## เอกสารอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ. (2559). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2560*. กรุงเทพฯ: ชุมชนสมรรถนะการเกษตรแห่งประเทศไทย.

ชัยเสถียร พรหมศรี. (2557). *ภาวะผู้นำร่วมสมัย*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.

ธนากร แก่นเกษ. (2560). *ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17*. สารนิพนธ์หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.

ดร. สุนทรายุทธ. (2556). *พฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร: จริตและจริยธรรมของคนองค์กรภาครัฐและเอกชน*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.

- ธัญพร ตันหยง (2560) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี. *วารสารรำไพพรรณี*, 12(1), 52-53.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น*. (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- วิชณกร แต่งแก้ว. (2563). *ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- วรรณพร ตรีชัยศรี. (2561). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2558). *แนวทางการจัดกิจกรรมเรียนรู้ "ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้" ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3*.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุดรธานี (2565). *แผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2565*. อุดรธานี: กลุ่มบริหารงานบุคคล สพม.อุดรธานี ข้อมูล ณ วันที่ 1 พฤศจิกายน 2565.
- Hersey, P.; Blanchard, K.H., and Johnson, D.E. (1996). *Management of Organizational Behavior*. (7<sup>th</sup> ed). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.