



วารสารธรรมเพื่อชีวิต

JOURNAL OF DHAMMA FOR LIFE

ISSN: 2822-048X

<https://soo8.tci-thaijo.org/index.php/dhammalife/index>

Original Research Article

Situation Leadership of the School Administration Affecting the Core Competency of Teacher Under the Secondary Education Service Area Office Suphanburi

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลัก
ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

Pornsawan Kanpakdee^{1*}

พรสวรรค์ การภักดี^{1*}

ARTICLE INFO

Name of Author &
Corresponding Author: *

1. Pornsawan Kanpakdee*

พรสวรรค์ การภักดี

Faculty Of Education. Mahamakut
Buddhist University. Thailand.

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

Email: 4tmme1500@gmail.com

คำสำคัญ:

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์, สมรรถนะหลักของครู,
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

Keywords:

Situation Leadership, The Core
Competency of Teacher, The Secondary
Educational Service area Office
Suphanburi

ABSTRACT

The purpose of this research were 1) to study situation leadership of the School administrator under the secondary service educational area office Suphanburi 2) to study the core competency of teacher under the secondary service educational area office Suphanburi and 3) to study situation leadership of the school administrator effecting the core competency of teacher under the secondary educational service area office Suphanburi Simple group in this research is the school director and the teacher under the secondary educational service area office Suphanburi, total of 317 informants. The instrument used in this study was questionnaires. The data was analyzed using package program. The statistics used in data analyzing were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, hypothesis test used the analysis stepwise multiple regression analysis.

The results of this research were follows: 1) Situation leadership of the school administrator under the secondary educational service area office Suphanburi in overall was at the high level, ranking by arithmetic mean from the highest to the lowest; selling, telling, delegating and participating, respectively. 2) The core competency of teacher under the secondary educational service area office Suphanburi in overall was at the highest level, and each aspect were at the highest level too, ranking by arithmetic mean from the highest to the lowest; service mind, teacher's ethics and integrity, self-development, team work, working achievement motivation, respectively. 3) Situation leadership of the school administrator effecting the core competency of teacher under the secondary educational service area office Suphanburi in overall was

Article history:

Received: 15/02/2025

Revised: 11/03/2025

Accepted: 01/04/2025

Available online: 07/09/2025



ศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย
Thai Journal Citation Index Centre

<https://so08.tci-thaijo.org/index.php/dhammalife/index>

How to Cite:

Kanpakdee, P. (2025). Situation Leadership of the School Administration Affecting the Core Competency of Teacher Under the Secondary Education Service Area Office Supanburi. *Journal Dhamma for Life*, 31(3), 671-685.

statistical significance at .01 level priorities are: delegating, participating, selling and telling. There was a multiple correlation coefficient (Multiple R) of .661, in which the variables discussed the variance of the core competency of teacher under the secondary educational service area office Suphanburi 66.1 percent ($R^2 = .661$), which can be written as a regression analysis equation as follows.

Forecast equations in raw score form

$$\hat{y}_{tot} = 1.165 + .156 (X_1) + .208 (X_2) + .139 (X_3) + .252 (X_4) \quad (R^2 = .666)$$

Forecast equations in standard score form

$$\hat{z}_y = .183 (Z_{(x_1)}) + .230 (Z_{(x_2)}) + .174 (Z_{(x_3)}) + .315 (Z_{(x_4)}) \quad (R^2 = .666)$$

บทคัดย่อ

วิทยานิพนธ์นี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี 2) เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี และ 3) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี กลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยครั้งนี้ เป็น ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 317 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การทดสอบสมมติฐาน ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน เรียงจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ ภาวะผู้นำแบบขายความคิด ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ตามลำดับ

2. สมรรถนะหลักของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการบริการที่ดี มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการทำงานเป็นทีม และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุดคือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

3. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดย เรียงลำดับความสำคัญ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบขายความคิด และภาวะผู้นำแบบสั่งการ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) เท่ากับ .661 ซึ่งตัวแปรได้ร่วมกันทำนายสมรรถนะหลักของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ได้ร้อยละ 66.1 ($R^2 = .661$) ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{y}_{tot} = 1.165 + .156 (X_1) + .208 (X_2) + .139 (X_3) + .252 (X_4) \quad (R^2 = .666)$$



สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$z_{\hat{y}} = .183 (Z_{(x_1)}) + .230 (Z_{(x_2)}) + .174 (Z_{(x_3)}) + .315 (Z_{(x_4)}) (R^2 = .666)$$

บทนำ

ปัจจุบันโลกกำลังก้าวเข้าสู่ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ซึ่งส่งผลให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ที่เปิดกว้าง และสามารถศึกษาเรียนรู้ได้หลากหลายรูปแบบผ่านกระบวนการที่พัฒนาอย่างไม่หยุดนิ่ง (Dede, 2008) การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตและรูปแบบการทำงานของบุคคลในทุกภาคส่วน รวมถึงภาคการศึกษา ซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาเพื่อรองรับความท้าทายที่เกิดขึ้น อันประกอบด้วยการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับบริบทของสังคมปัจจุบัน (Fullan, 2014) การพัฒนาประเทศเริ่มต้นจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผ่านระบบการศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างองค์ความรู้ คุณธรรม และจริยธรรมของบุคคล ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาการศึกษาที่ส่งเสริมให้บุคคลพัฒนาตนเองในทุกมิติ ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2553) การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษามีส่วนช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษามีอิสระในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Bush, 2018) จากการศึกษาวรรณกรรมพบว่า มีการศึกษาที่กล่าวถึงภาวะผู้นำในรูปแบบต่าง ๆ ของผู้บริหารสถานศึกษา แต่ยังขาดการศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ที่มีผลต่อสมรรถนะของครูในบริบทของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในประเทศไทย งานวิจัยจำนวนมากมุ่งเน้นที่ภาวะผู้นำแบบเฉพาะเจาะจง เช่น ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หรือภาวะผู้นำเชิงการสั่งการ (Directive Leadership) (Leithwood et al., 2020) แต่ยังไม่มียานวิจัยที่เชื่อมโยงรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะหลักของครูโดยตรงในบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

ดังนั้น การศึกษานี้จึงมีความสำคัญในการเติมเต็มช่องว่างของงานวิจัยเดิม โดยมุ่งวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะหลักของครู เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและกรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาคือการบริหารจัดการสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจที่กำหนดไว้ โดยต้องเป็นผู้นำในการวิเคราะห์นโยบายและสั่งเคราะห์งานด้านการบริหารสถานศึกษา รวมถึงการส่งเสริมและสนับสนุนการรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีต่อหน่วยงานต้นสังกัด นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษายังมีบทบาทในการเสนอแนะข้อคิดเห็นเพื่อพัฒนางานทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) งานบริหารวิชาการ 2) งานบริหารงบประมาณ 3) งานบริหารงานบุคคล และ 4) งานบริหารทั่วไป (สุกฤตยา ปงกันทา, 2561; พระครูสุตวรธรรมกิจ, 2561)

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

การวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1996) เนื่องจากเป็นทฤษฎีที่สอดคล้องกับการบริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน ซึ่งเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำของ



ผู้บริหารให้สามารถปรับตัวตามสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์หมายถึงพฤติกรรมและความสามารถของผู้บริหารที่ใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เช่น การออกคำสั่ง การให้คำแนะนำ และการสนับสนุนทางอารมณ์และสังคม เพื่อสร้างศรัทธาและความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในองค์กร (Fiedler, 1967; ชัยณรงค์ สร้างช้าง, 2561) ทฤษฎีนี้ระบุว่าผู้นำควรเลือกใช้รูปแบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สภาพแวดล้อม เหตุการณ์ หรือบุคคล โดยสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่:

1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Telling/Directing): ผู้นำมีบทบาทในการให้คำสั่งอย่างชัดเจนและกำหนดบทบาทของผู้ตามอย่างแน่นอน เหมาะสำหรับผู้ตามที่ยังไม่มีความพร้อมหรือขาดทักษะในการปฏิบัติงาน
2. ภาวะผู้นำแบบขายความคิด (Selling/Coaching): ผู้นำให้คำแนะนำและสนับสนุนเชิงบวกเพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามมีแรงจูงใจในการทำงาน เหมาะสำหรับผู้ตามที่มีทักษะบางอย่างแต่ยังต้องการการสนับสนุนเพิ่มเติม
3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating/Supporting): ผู้นำให้ความสำคัญกับความคิดเห็นและการตัดสินใจร่วมกัน เหมาะสำหรับผู้ตามที่มีทักษะแต่ต้องการแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น
4. ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating): ผู้นำมอบหมายงานให้ผู้ตามทำด้วยตนเอง โดยแสดงความไว้วางใจ เหมาะสำหรับผู้ตามที่มีความสามารถสูงและสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2560; Brearley, 2020)

สรุปแนวคิดภาวะผู้นำตามสถานการณ์ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับบริบทที่แตกต่างกัน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและสามารถพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ (สุกฤตยา ปงกันทา, 2561; พระครูสุตธรรมกิจ, 2561)

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล

สมรรถนะของครูและความสำคัญต่อกระบวนการเรียนการสอน

สมรรถนะของครูเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จของกระบวนการเรียนการสอนในโรงเรียน และมีผลต่อการพัฒนานักเรียนอย่างมาก (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553) ครูที่มีสมรรถนะสูงสามารถถ่ายทอดความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้นักเรียนสามารถเข้าใจเนื้อหาวิชาได้ดีขึ้น การที่ครูมีความรู้และความเชี่ยวชาญในเนื้อหาวิชา ทำให้สามารถอธิบายเนื้อหาที่ซับซ้อนให้เข้าใจง่าย และตอบคำถามของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (อริยา คูหา และหริรักษ์ แก้วกับทอง, 2559) นอกจากนี้ ครูต้องมีทักษะการสอนที่ดี โดยการใช้วิธีการสอนที่หลากหลายเพื่อดึงดูดความสนใจและตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียนแต่ละคน (ชัชรินทร์ ขววัน, 2550) รวมถึงทักษะการสื่อสารที่ดี โดยใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายและการฟังที่ดี เพื่อสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน (เทือน ทองแก้ว, 2550)

แนวคิดด้านสมรรถนะของบุคคล

ทฤษฎีสมรรถนะของแมคเคลแลนด์ (McClelland, 1973) ได้ชี้ให้เห็นว่าสมรรถนะของบุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญในการกำหนดความสำเร็จขององค์กร และแตกต่างจากเพียงแค่ความรู้หรือทักษะทั่วไป สมรรถนะคือการผสมผสานระหว่างความรู้ ทักษะ ทักษะคิด และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในบริบทของครู สมรรถนะที่สำคัญไม่เพียงแต่รวมถึงทักษะการสอนและความเชี่ยวชาญในเนื้อหา แต่ยังรวมถึงความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารและการเรียนการสอน การพัฒนาตนเองและวิชาชีพ รวมถึงการมีจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ (วณิช นิรันตรานนท์, 2552)



สมรรถนะหลักของครู

การศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นการศึกษาเฉพาะสมรรถนะหลัก (Core Competency) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่กำหนดคุณภาพของครู โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ได้กำหนดสมรรถนะหลักของครูไว้ 5 ด้าน ได้แก่:

ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน - ครูต้องมีความตั้งใจและความสามารถในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น

ด้านการบริการที่ดี - การมีจิตสาธารณะและความตั้งใจให้บริการทางการศึกษาที่มีคุณภาพ

ด้านการพัฒนาตนเอง - การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการพัฒนาตนเองทั้งในด้านความรู้และทักษะวิชาชีพ

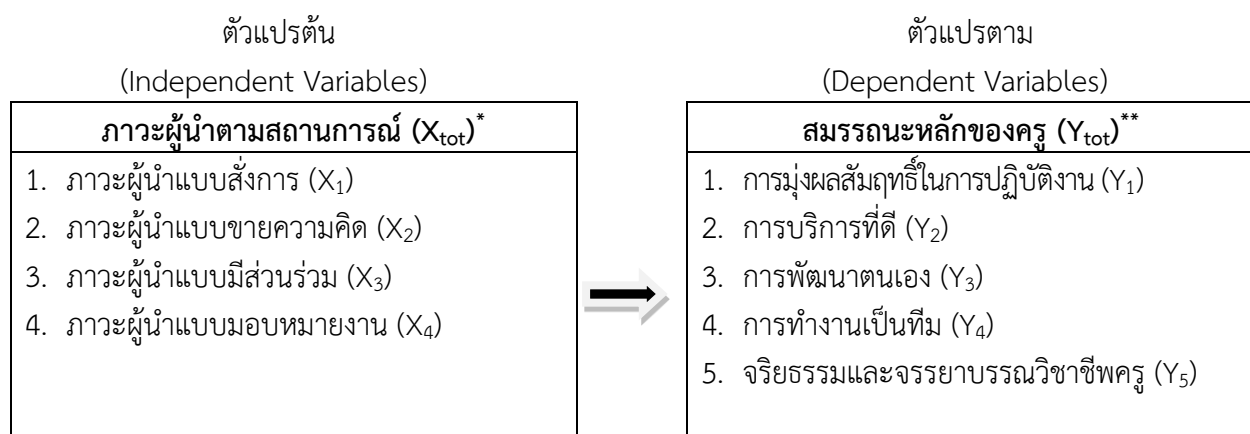
ด้านการทำงานเป็นทีม - ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และการสร้างความร่วมมือภายในโรงเรียนและชุมชน

ด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู - การปฏิบัติตามจรรยาบรรณของวิชาชีพครูอย่างเคร่งครัด เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่นักเรียน (ชูชัย สมितिไกร, 2550)

สรุปจากแนวคิดและทฤษฎีข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าสมรรถนะของครูเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสมรรถนะครูต้องอาศัยแนวทางที่ครอบคลุมทั้งด้านความรู้ ทักษะ ทักษะคิด และจริยธรรมวิชาชีพ การบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพจึงควรมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาและส่งเสริมสมรรถนะเหล่านี้ เพื่อให้ครูสามารถทำหน้าที่ได้อย่างเต็มศักยภาพ และนำไปสู่การพัฒนาการศึกษาที่มีคุณภาพในระยะยาว

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยทำการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ผู้วิจัยได้ภาวะผู้นำตามสถานการณ์และสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูจากแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ จากนั้นนำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัย สามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย รายละเอียด ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)

ที่มา : * Hersey, P. and Blanchard, K. (1996). Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources. 7th ed. New Jersey : Prentice Hall.

** สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). คู่มือการประเมินสมรรถนะครู.



ศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย
Thai Journal Citation Index Centre

<https://so08.tci-thaijo.org/index.php/dhammalife/index>

วัตถุประสงค์

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี
2. เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี
3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

ระเบียบวิธีการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยผู้วิจัยได้ กำหนดระเบียบวิธีการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย การออกแบบการวิจัย ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา และตัวแปรผลที่ได้จากการวิจัย ซึ่งมี รายละเอียดดังนี้

การออกแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ออกแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา ที่มีแบบแผนการวิจัยในลักษณะ ของกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสถานการณ์ที่ไม่มีการทดลอง (The one short, non-experimental case study design) โดยผู้วิจัยไม่ได้จัดทำหรือสร้างสถานการณ์ตามเงื่อนไขที่ต้องการใด ๆ

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรที่ศึกษาที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบไปด้วยตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้นและ ตัวแปรตาม ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 1) ตัวแปรพื้นฐาน เป็นสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ เพศ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน
- 2) ตัวแปรต้น (Independent Variable) คือ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (X_{tot}) ผู้วิจัยนำแนวคิดภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ของ เฮอร์เซย์และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1996) ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ (X_1) 2) ด้านภาวะผู้นำแบบขายความคิด (X_2) 3) ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (X_3) 4) ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (X_4)
- 3) ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ สมรรถนะหลักของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยนำคู่มือการประเมินสมรรถนะครู (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553) (Y_{tot}) ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Y_1) 2) การบริการที่ดี (Y_2) 3) การพัฒนาตนเอง (Y_3) 4) การทำงานเป็นทีม (Y_4) 5) จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู (Y_5)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จำนวน 1,774 คน



2) กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้ กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางซี และมอร์แกน (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) ได้กลุ่มตัวอย่างรวมจำนวนทั้งสิ้น 317 คน ทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง โดยวิธีสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามขนาดของโรงเรียน ดังรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

ขนาดโรงเรียน	จำนวนโรงเรียน	จำนวนผู้บริหาร		จำนวนครูผู้สอน	
		ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ขนาดเล็ก	1	0	0	11	2
ขนาดกลาง	14	24	4	261	47
ขนาดใหญ่	7	19	3	298	53
ขนาดใหญ่พิเศษ	10	49	9	1,112	199
รวม	32	92	16	1,682	301

ที่มา : รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Self – Assessment Report : SAR) ปีการศึกษา 2565

การนำเสนอผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สุพรรณบุรี จำนวน 317 คน จำแนกตามเพศ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน มีรายละเอียดในตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n=317)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	87	27.4
	หญิง	230	72.6
	รวม	317	100.0
ตำแหน่ง	ผู้บริหารสถานศึกษา	16	5.1
	ครูผู้สอน	301	94.9
	รวม	317	100
ระดับการศึกษา	ปริญญาตรี	161	50.8
	ปริญญาโทหรือสูงกว่า	156	49.2
	รวม	317	100
ต่ำกว่า 5 ปี		144	45.4



ศูนย์พัฒนาระบบงานวิจัย
Thai Journal Citation Index Centre

<https://so08.tci-thaijo.org/index.php/dhammalife/index>

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวน	ร้อยละ
ประสบการณ์	5 - 10 ปี	113	35.7
ในการทำงาน	10 ปีขึ้นไป	60	18.9
รวม		317	100

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวน 317 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 230 คน คิดเป็นร้อยละ 72.6 และเป็นเพศชายจำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 27.4 เมื่อพิจารณา ตำแหน่ง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีตำแหน่งเป็นครูผู้สอน จำนวน 301 คน คิดเป็นร้อยละ 94.9 และ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 5.1 เมื่อพิจารณาระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบ แบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 50.8 รองลงมา คือ ระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า จำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 49.2 เมื่อพิจารณาประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 45.4 รองลงมา คือ มีประสบการณ์ในการทำงาน 5 - 10 ปี จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 35.7 ประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 18.9

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 1 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี อยู่ในระดับใด โดยวิเคราะห์ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ 2) ภาวะผู้นำแบบขายความคิด 3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 4) ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน โดยวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของ ลิเคิร์ท ปรากฏผลการวิเคราะห์โดยภาพรวมและรายด้าน ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยภาพรวม

(n=317)

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี (X_{tot})	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (x_1)	4.49	0.50	มาก
2. ภาวะผู้นำแบบขายความคิด (x_2)	4.53	0.47	มากที่สุด
3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (x_3)	4.48	0.53	มาก
4. ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (x_4)	4.49	0.53	มาก
รวม	4.50	0.46	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.51, S.D. = 0.46) เมื่อพิจารณารายด้านเรียงจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ ภาวะผู้นำแบบขายความคิด ($\bar{X}$ = 4.53, S.D. = 0.47) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ($\bar{X}$



= 4.49, S.D. = 0.50) ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน ($\bar{X}$ = 4.49, S.D. = 0.53) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ($\bar{X}$ = 4.48, S.D. = 0.53) ตามลำดับ

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ

(n=317)

ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (X_1)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารเน้นการใช้กฎและระเบียบเพื่อให้งานสำเร็จ	4.44	0.57	มาก
2. ผู้บริหารกำหนดขั้นตอนเพื่อกำกับบุคลากรใน โรงเรียนให้ทำงานอย่างมีระบบ	4.55	0.57	มากที่สุด
3. ผู้บริหารควบคุมดูแลบังคับบัญชาการปฏิบัติงาน อย่างใกล้ชิด	4.51	0.58	มากที่สุด
4. ผู้บริหารออกคำสั่ง ระบุงานอย่างละเอียด บังคับ บัญชาอย่างเข้มงวดและเด็ดขาด	4.47	0.62	มาก
5. ผู้บริหารบอกความคาดหวังในผลงานของ บุคลากรในโรงเรียนทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ	4.48	0.62	มาก
รวม	4.49	0.50	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.49, S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ผู้บริหารกำหนดขั้นตอนเพื่อกำกับบุคลากรใน โรงเรียนให้ทำงานอย่างมีระบบ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.55, S.D. = 0.57) รองลงมา คือ ผู้บริหารควบคุมดูแลบังคับบัญชาการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ($\bar{X}$ = 4.51, S.D. = 0.58) ผู้บริหารบอกความคาดหวังในผลงานของ บุคลากรในโรงเรียนทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ($\bar{X}$ = 4.48, S.D. = 0.62) ผู้บริหารออกคำสั่ง ระบุงานอย่างละเอียด บังคับ บัญชาอย่างเข้มงวดและเด็ดขาด ($\bar{X}$ = 4.47, S.D. = 0.62) และ ผู้บริหารเน้นการใช้กฎและระเบียบเพื่อให้งานสำเร็จ ($\bar{X}$ = 4.44, S.D. = 0.57) ตามลำดับ

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านภาวะผู้นำแบบขายความคิด

(n=317)

ภาวะผู้นำแบบขายความคิด (X_2)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารอธิบายการตัดสินใจ และให้โอกาส บุคลากรในโรงเรียนทำความเข้าใจในรายละเอียดของงาน	4.52	0.60	มากที่สุด
2. ผู้บริหารชักจูงบุคลากรให้ทำตามเมื่อจำเป็น	4.51	0.59	มากที่สุด
3. ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลือ สนับสนุนบุคลากรในโรงเรียนเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	4.58	0.53	มากที่สุด



ภาวะผู้นำแบบขายความคิด (X_2)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
4. ผู้บริหารคอยสั่งงานโดยตรงและอธิบายงานแก่บุคลากรในโรงเรียน	4.62	0.52	มากที่สุด
5. ผู้บริหารให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการทำงานของบุคลากรในโรงเรียน	4.44	0.60	มาก
รวม	4.53	0.47	มากที่สุด

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ด้านภาวะผู้นำแบบขายความคิด โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ผู้บริหารคอยสั่งงานโดยตรงและอธิบายงานแก่บุคลากรในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.62$, S.D. = 0.52) รองลงมา คือ ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลือ สนับสนุนบุคลากรในโรงเรียนเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.53) ผู้บริหารอธิบายการตัดสินใจ และให้โอกาส บุคลากรในโรงเรียนทำความเข้าใจในรายละเอียดของงาน ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.60) ผู้บริหารชักจูงบุคลากรให้ทำตามเมื่อจำเป็น ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.59) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุดคือ ผู้บริหารให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการทำงานของบุคลากรในโรงเรียน ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.60) ตามลำดับ

อภิปรายผล

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

จากผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งอาจเป็นผลมาจากบทบาทของผู้บริหารที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำและแบบอย่างในการทำงาน มีการสื่อสารที่ชัดเจนและสนับสนุนบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อสมรรถนะของครูภายในสถานศึกษา ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของอุทองมากและวงศ์ศรีคุณ (2559) ซึ่งศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยพบว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ในระดับมาก โดยเฉพาะในด้านการมอบหมายงาน การมีส่วนร่วม การขายความคิด และการสั่งการตามลำดับ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการนำให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ งานวิจัยของวรรณพร ตรีชัยศรี (2562) ยังยืนยันถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 โดยพบว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่เน้นการมีส่วนร่วมและการสั่งการสูง ซึ่งช่วยส่งเสริมให้สถานศึกษามีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ส่งผลให้บุคลากรสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ งานวิจัยของวิชญกร แดงแก้ว (2563) ยังพบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 อยู่ในระดับมาก และมีบทบาทสำคัญในการบริหารงานบุคคล โดยลำดับของภาวะผู้นำที่พบมากที่สุด ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ตามด้วยภาวะผู้นำแบบขายความคิด การมีส่วนร่วม และการมอบหมายงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์เป็นปัจจัยที่ช่วยทำให้การบริหารจัดการบุคลากรมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยสรุป ผลการศึกษาค้นคว้าสอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้าในหลาย



บริบท ทั้งในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรและการบริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

สมรรถนะหลักของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

จากผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะหลักของครูในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรีโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเฉพาะด้านการบริการที่ดี ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูให้ความสำคัญกับจริยธรรมและจรรยาบรรณในการประกอบวิชาชีพ และการทำงานร่วมกันเป็นทีมช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของวินัย นาคำ (2560) ที่ศึกษาสมรรถนะหลักของครูตามเกณฑ์ตัวบ่งชี้สมรรถนะครูไทยในโรงเรียนศรีมหาโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ซึ่งพบว่า สมรรถนะหลักของครูโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ การบริการที่ดี การทำงานเป็นทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการพัฒนาตนเอง งานวิจัยนี้ยังพบว่าเพศและประสบการณ์ทำงานไม่มีผลต่อสมรรถนะของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ งานวิจัยของวิไลวรรณ มาลัย (2562) ที่ศึกษาสมรรถนะหลักของครูในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ก็ให้ผลที่สอดคล้องกัน โดยพบว่าสมรรถนะหลักของครูอยู่ในระดับมากที่สุดในทุกด้าน โดยเฉพาะด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการพัฒนาตนเอง อย่างไรก็ตาม พบว่าการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด นอกจากนี้ ฐิตยารัตน์ บุ่งนาแซง (2565) ได้ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะหลักที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ ซึ่งพบว่าสมรรถนะหลักของครูอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านการบริการที่ดีมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือการพัฒนาตนเองและการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ พบว่าวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ทำงานมีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของครูแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสรุป ผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นว่าสมรรถนะหลักของครูในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรีอยู่ในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้านี้ที่ศึกษาในบริบทที่แตกต่างกัน ทั้งในระดับมัธยมศึกษาและประถมศึกษา รวมถึงในโรงเรียนกีฬา ซึ่งยืนยันว่าการพัฒนาสมรรถนะของครูเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาและประสิทธิภาพการทำงานของครู

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

ในการอภิปรายผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของครูในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่เหมาะสมสามารถส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อสมรรถนะของครูในด้านต่างๆ ซึ่งแสดงถึงการใช้ภาวะผู้นำที่หลากหลายตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น การใช้ภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (x1), ภาวะผู้นำแบบขายความคิด (x2), ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (x3), และภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (x4) ส่งผลให้ครูสามารถพัฒนาสมรรถนะของตนเองได้ดีขึ้นตามลำดับ โดยภาวะผู้นำแบบสั่งการสามารถเพิ่มความรวดเร็วและประสิทธิภาพในการทำงาน ภาวะผู้นำแบบขายความคิดส่งเสริมการเสนอความคิดเห็นและนวัตกรรมใหม่ๆ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมช่วยให้ครูทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และภาวะผู้นำแบบมอบหมายงานช่วยในการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถและสนับสนุนการทำงานของครูให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผลการศึกษาในงานวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาในงานวิจัยของ ปาริชาติ สมใจ (2558) ที่ได้ศึกษาเรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ



ผู้บริหารสถานศึกษาต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา ซึ่งพบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ส่งผลต่อประสิทธิภาพในหลายด้าน รวมถึงผลสัมฤทธิ์ ความพึงพอใจในการทำงาน และการขาดงาน ทั้งนี้ผู้บริหารสามารถใช้ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพในแต่ละสถานการณ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พัทธกานต์ อุทองมาก และอดุลย์ วังศรีคุณ (2559) ที่ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ซึ่งพบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์มีผลสำคัญต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของครู โดยสามารถประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุป

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 230 คน คิดเป็นร้อยละ 72.6 และเพศชาย จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 27.4 เมื่อพิจารณา ตำแหน่ง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีตำแหน่งครูผู้สอน จำนวน 301 คน คิดเป็นร้อยละ 94.9 และตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 13.6 เมื่อพิจารณาระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 50.8 และระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า จำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 49.2 และเมื่อพิจารณาประสบการณ์ในการทำงานพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 45.4 รองลงมา คือ มีประสบการณ์ในการทำงาน 5 - 10 ปี จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 35.75 และประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 18.9

การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ภาวะผู้นำตามสถานการณ์โดยรวม: ผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก โดยภาวะผู้นำแบบขายความคิดสูงที่สุด ตามด้วยภาวะผู้นำแบบสั่งการ, มอบหมายงาน, และมีส่วนร่วมตามลำดับ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ: โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยผู้บริหารกำหนดขั้นตอนเพื่อให้บุคลากรทำงานเป็นระบบและบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด รวมถึงการเน้นใช้กฎระเบียบในการทำงาน ภาวะผู้นำแบบขายความคิด: อยู่ในระดับมากที่สุด โดยผู้บริหารจะสั่งงานและอธิบายให้บุคลากรเข้าใจงานอย่างละเอียด และสนับสนุนบุคลากรให้ทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม: อยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารให้ความสำคัญกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคลากร และกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาหรือประเมินผลการทำงาน ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน: โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจและทำงาน โดยมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของบุคลากร โดยภาพรวม ผู้บริหารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรีมีการใช้ภาวะผู้นำหลายรูปแบบตามสถานการณ์ เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การศึกษาสมรรถนะหลักของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี สมรรถนะหลักของครูโดยรวม: โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทุกด้านอยู่ในระดับสูงสุด โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการบริการที่ดี, ด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู, ด้านการพัฒนาตนเอง, ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานตามลำดับ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน: โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยครูมีความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นในการทำงานให้สำเร็จ, วางแผนงานได้ดี, ทบทวนและประเมินผลการทำงานเพื่อพัฒนา และใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ด้านการบริการที่ดี: โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ครูมีการจัดการการบริการอย่างมีขั้นตอน, ศึกษาความต้องการของผู้รับบริการ, และกระตือรือร้นในการให้บริการที่มีคุณภาพ รวมถึงการปรับปรุงพัฒนาการให้บริการ ด้านการพัฒนาตนเอง: อยู่ในระดับมากที่สุด ครูวิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้เพื่อพัฒนางาน, เลือกแหล่งเรียนรู้ที่เหมาะสม, แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อน



ร่วมงาน และพัฒนาตนเองด้วยวิธีการที่หลากหลาย ด้านการทำงานเป็นทีม: โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ครูสามารถปฏิบัติตนเป็นผู้นำหรือผู้ตามตามบทบาท, ร่วมวางแผนและมีความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกับผู้อื่น, และยอมรับข้อติของทีมงาน ด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู: โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ครูเป็นแบบอย่างที่ดีในการส่งเสริมจริยธรรม, ปฏิบัติตนตามหลักจริยธรรม, สนับสนุนกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพ, และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ โดยสรุป, ครูในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรีมีสมรรถนะที่สูงในทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการทำงานในวิชาชีพ

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี การวิเคราะห์ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 4 ด้าน คือ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (x_1) ภาวะผู้นำแบบขายความคิด (x_2) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (x_3) และภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (x_4) ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของครู (Y_{tot}) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าประสิทธิภาพในการทำนาย เท่ากับ .661 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y}_{tot} = 1.165 + .156 (X_1) + .208 (X_2) + .139 (X_3) + .252 (X_4) (R^2 = .666)$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z}_y = .183 (Z_{x_1}) + .230 (Z_{x_2}) + .174 (Z_{x_3}) + .315 (Z_{x_4}) (R^2 = .666)$$

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการศึกษาวิจัยเรื่อง "ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี" ที่คุณได้ระบุไว้มีหลายแง่มุมที่น่าสนใจและสามารถนำไปใช้พัฒนาได้ในหลายระดับ ดังนี้:

ข้อเสนอแนะทั่วไป

การปรับเปลี่ยนรูปแบบการเป็นผู้นำ: ผู้บริหารควรยืดหยุ่นและปรับการเป็นผู้นำตามความพร้อมของผู้ตามและสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้ประสิทธิภาพในการทำงานของครู นักเรียน และบุคลากรในโรงเรียน

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. การพัฒนาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม: การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นสิ่งที่สำคัญเพื่อสร้างประสิทธิภาพในการทำงานและความผูกพันของบุคลากร
2. สนับสนุนการพัฒนาผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของครู: การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการพัฒนาและการทำงานของครูจะช่วยให้ครูมุ่งมั่นกับการสอนและผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้น
3. การเสริมสร้างทักษะในด้านต่างๆ: นอกจากภาวะผู้นำแล้ว ควรเน้นการพัฒนาทักษะเช่น เทคโนโลยี การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก และการสร้างโอกาสในการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะในการนำไปปฏิบัติ

1. ส่งเสริมภาวะผู้นำตามสถานการณ์: การสนับสนุนและส่งเสริมภาวะผู้นำในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริงจะช่วยเพิ่มสมรรถนะของครู
2. เผยแพร่ผลงานวิจัย: การเผยแพร่ข้อมูลและข้อเท็จจริงที่ได้รับจากการวิจัยสามารถช่วยให้ผู้บริหารและครูในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีแนวทางในการพัฒนาตนเอง



ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

1. ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ: การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำจะช่วยให้สามารถพัฒนากลยุทธ์การเป็นผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 2. การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ: การศึกษาในรูปแบบกรณีศึกษาสามารถให้ข้อมูลลึกเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่สามารถส่งเสริมสมรรถนะหลักของครูได้
- โดยรวมแล้วข้อเสนอแนะเหล่านี้จะช่วยส่งเสริมการพัฒนาในด้านภาวะผู้นำและสมรรถนะของครูในโรงเรียนและองค์กรการศึกษาอย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2553). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2560). การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม : เทคนิควิธีและการนำไปสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อและสิ่งพิมพ์แก้วเจ้าจอม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย. กรุงเทพฯ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). คู่มือการประเมินสมรรถนะครู. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : http://www.kruchiangrai.net/wp-content/uploads/2015/04/คู่มือ_การประเมินสมรรถนะครู.
- ชัย สมบัติไกร. (2550) การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากร. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัยณรงค์ สร้างช่าง. (2561). โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- ชัชรินทร์ ชวนวัน. (2550). การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามหลักการสมรรถนะ. วารสารสถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. 2(18), 3-6.
- สุกฤตยา ปงกันทา. (2561). กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และเขต 2. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชายุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา, มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- ฐิตยารัตน์ บุงนาแซง. (2565). การพัฒนาสมรรถนะหลักที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยพะเยา.
- เทือน ทองแก้ว. (2550). สมรรถนะ (Competency) : หลักการและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- ปาริชาติ สมใจ. (2558). อิทธิพลของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผล ต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศิลปากร.



- วิชญกร แดงแก้ว. (2563). ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สุราษฎร์ธานี, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- พระครูสุตวรธรรมกิจ. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: จรัสสินทวงศ์การพิมพ์, 2561.
- พันทกานต์ อุ่ทองมาก และอดุลย์ วังศรีคุณ. (2559). การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ในการประชุมวิชาการระดับชาติ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ครั้งที่ 3 วันที่ 22 ธันวาคม 2559 (หน้า 328 - 336). กำแพงเพชร : มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- วณิช นิรันตรานนท์. (2552). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูผู้สอนกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษา และพลศึกษาที่มีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กในเขตบริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี เขต 1. ปริญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารและการพัฒนาการศึกษา, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วินัย นาคำ. (2560). สมรรถนะหลักของครูตามเกณฑ์ตัวบ่งชี้สมรรถนะครูไทยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของโรงเรียนศรีมหาโพธิ์สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7. วิทยานิพนธ์ปริญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิไลวรรณ มาลัย.(2562). สมรรถนะหลักตามเกณฑ์ตัวบ่งชี้สมรรถนะครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3. วารสารบัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ วิทยาลัยสงฆ์ นครสวรรค์ 7(2): 109-118.
- วรรณพร ตรีชัยศรี. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร สถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา สระบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- อริยา คูหา และหริรักษ์ แก้วกับทอง. (2559). สมรรถนะความเป็นครูของนักศึกษาคณะ ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ปัตตานี : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- Bush, T. (2018). Leadership and management in education. Sage.
- Brearley, B. (2020). Directive Leadership: 4 Situations When You Should Be Using It. (Online). available : <https://www.thoughtfulleader.com/directive-leadership/>.
- Dede, C. (2008). A seismic shift in epistemology. EDUCAUSE Review, 43(3), 80-81.
- Fullan, M. (2014). Leading in a culture of change. John Wiley & Sons.
- Leithwood, K., Sun, J., & Pollock, K. (2020). How school leaders contribute to student success: The four paths framework. Springer.
- Hersey, P. and Blanchard, K. (1996). Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources. 7th ed. New Jersey : Prentice Hall.
- Fiedler, F. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York : McGraw-Hill.
- McClelland , D.C. (1973). Test for Competence, rather than intelligence. AmericanPsychologists. Vol.17No.7.P.57-83.

