

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

กันยายน 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุคติไทย สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36



ฤทธิชัย สุขแก้ว

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

กันยายน 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

SITUATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS, SUT TIN THAI CONSORTIUM,
SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 36



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment
of the Requirements for the Master of Education Degree
in Educational Administration

September 2021

Copyright 2021 by University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุคติไทย สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36

ของ ฤทธิชัย สุขแก้ว

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อนุชา กอนพวง)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุนทร คล้ายอ่ำ)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. น้ำฝน กันมา)

..... คณบดีวิทยาลัยการศึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร. สมบัติ นพรัถ)



เรื่อง:	ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36
ผู้ศึกษาค้นคว้า:	ฤทธิชัย สุขแก้ว, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา, 2564
อาจารย์ที่ปรึกษา:	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุนทร คล้ายอ่ำ
คำสำคัญ:	ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับและเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำแนกตามประสบการณ์การทำงานและระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร และ ครู สหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำนวน 210 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามออนไลน์ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.67-1.00 และค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.83 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวและทดสอบความแตกต่างระหว่างคู่ด้วยวิธีเชฟเฟ ผลการศึกษา พบว่า 1) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านภาวะผู้นำแบบจัดการเป็นทีม อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านภาวะผู้นำแบบผู้ขาดความคิด อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน อยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ในทุกด้าน โดยภาพรวมพบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

Title: SITUATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS, SUT TIN THAI CONSORTIUM, SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 36

Author: Rittichai Sookkaew, Independent Study: M.Ed. (Educational Administration), University of Phayao, 2021

Advisor: Assistant Professor Dr. Sunthon Khlal um

Keywords: The situational leadership of school administrators

ABSTRACT

This research aimed to study and compare the situational leadership of school, Sut Tin Thai Consortium, Secondary Educational Service Area Office 36. which divided by education level and work experience. The sample groups included 210 of School administrators and teachers in Sut Tin Thai Consortium, Secondary Educational Service Area Office 36. The instrument for data collection was 5 levels rating scales questionnaire. The index of item objective congruence is 0.67–1.00 and the reliability is 0.83. The statistics used for data analysis were percentage, mean, standard deviation, one-way ANOVA and Scheffe' paired difference method. The finding indicated: 1) the overall of the situational leadership of school administrators, Sut Tin Thai Consortium, Secondary Educational Service Area Office 36 was at the high level. The highest average was the Team Leadership, follow by the Selling Leadership. The lowest average was Delegation Leadership. 2) the comparison of the situational leadership of school administrators, Sut Tin Thai Consortium, Secondary Educational Service Area Office 36 classified by education level and work experience in all aspects as a whole was different at the statistically significant .05 level.

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 สามารถสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยความกรุณาช่วยเหลือ แนะนำอย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนทร คล้ายอ่ำ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ในทุกด้านด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดี จนการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุรณะชาติ อาจารย์ วิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา ดร.อนวัช อุ่นกอง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสันติ และ ดร.ยงศิริโรจน์ เศษวงค์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านใหม่สันติ ผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาตรวจสอบความสมบูรณ์และความเที่ยงตรงของเครื่องมือในงานวิจัย

ขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการโรงเรียนในสหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล รวมทั้งครูในสหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้

คุณค่าที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ ขอมอบเป็นเครื่องตอบแทนพระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ และได้มอบกำลังใจตลอดระยะเวลาในการทำวิจัยจนประสบความสำเร็จด้วยดี

ฤทธิชัย สุขแก้ว

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
สมมติฐาน.....	5
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
ความหมายของภาวะผู้นำ.....	9
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ.....	17
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์	19
สภาพทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36.....	32
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	37
กรอบแนวคิด	39
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	41

ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง	41
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	42
การเก็บรวบรวมข้อมูล	44
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	45
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	46
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	46
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36.....	48
ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยา เขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36.....	56
บทที่ 5 บทสรุป.....	71
สรุปผลการวิจัย	71
อภิปรายผลการวิจัย.....	74
ข้อเสนอแนะ.....	82
บรรณานุกรม	84
ภาคผนวก	88
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ.....	89
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	90
ภาคผนวก ค การวิเคราะห์ข้อมูลเนื้อหาของแบบสอบถาม (IOC).....	97
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability)	99
ประวัติผู้วิจัย	100

สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงแนวคิดทางวิชาการที่สอดคล้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์	32
ตาราง 2 แสดงเขตพื้นที่บริการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36	33
ตาราง 3 แสดงประชากรในเขตพื้นที่บริการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36	33
ตาราง 4 แสดงสถานศึกษาในสังกัดและการบริหารงานแบบสหวิทยาเขต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36	34
ตาราง 5 จำนวนกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในแต่ละโรงเรียน สหวิทยาเขตสุดถิ่นไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36	42
ตาราง 6 แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน	46
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุดถิ่นไทยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 โดยภาพรวม	48
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุดถิ่นไทยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ	49
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุดถิ่นไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้านภาวะผู้นำแบบขายนความคิด	50
ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุดถิ่นไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	51

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้าน ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน	52
ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้าน ภาวะผู้นำแบบทดสอบ	53
ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	54
ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้าน ภาวะผู้นำแบบจัดการเป็นทีม	55
ตาราง 15 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำแนกตามวุฒิ การศึกษา โดยภาพรวม	56
ตาราง 16 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำแนกตามวุฒิ การศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ	57
ตาราง 17 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำแนกตามวุฒิ การศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบชายความคิด	58
ตาราง 18 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำแนกตามวุฒิ การศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	59
ตาราง 19 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำแนกตามวุฒิ การศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน	60

ตาราง 20 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถิณีไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำแนกตามวุฒิ การศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบทดสอบ	62
ตาราง 21 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถิณีไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำแนกตามวุฒิ การศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	63
ตาราง 22 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถิณีไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำแนกตามวุฒิ การศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบจัดการเป็นทีม.....	64
ตาราง 23 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถิณีไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำแนกตามประสพการณ์การทำงาน (F- test).....	65
ตาราง 24 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถิณีไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำแนกตามประสพการณ์การทำงาน ด้าน ภาวะผู้นำแบบสั่งการ	66
ตาราง 25 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถิณีไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำแนกตามประสพการณ์การทำงาน ด้าน ภาวะผู้นำแบบผู้ขายความคิด.....	67
ตาราง 26 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถิณีไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำแนกตามประสพการณ์การทำงาน ด้าน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	67
ตาราง 27 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถิณีไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำแนกตามประสพการณ์การทำงาน ด้าน ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน	68
ตาราง 28 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถิณีไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำแนกตามประสพการณ์การทำงาน ด้าน ภาวะผู้นำแบบทดสอบ.....	69

ตาราง 29 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้าน
ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์69

ตาราง 30 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้าน
ภาวะผู้นำแบบจัดการเป็นทีม70



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพ 1 เส้นต่อเนืองแบบภาวะผู้นำของเทนเนบอม และชมิคท์.....	26
ภาพ 2 ตาข่ายภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเบลค และมูตัน.....	30
ภาพ 3 สรุปกรอบแนวคิด.....	40



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยอยู่ในช่วงเวลาที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี พลังงาน และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงมากขึ้นกว่าช่วงที่ผ่านมา เช่น การเปลี่ยนแปลงของบริบทเศรษฐกิจและสังคมโลก การนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มผลผลิตสู่อุตสาหกรรม โครงสร้างของประชากรเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สังคมผู้สูงวัย วาระการพัฒนาของโลกภายหลังปี พ.ศ. 2558 มุ่งพัฒนาระบบการศึกษาที่มีคุณภาพ มีความเท่าเทียมทางเพศ ส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจแบบยั่งยืน การบริหารจัดการหน่วยงานภาครัฐ มุ่งจัดการทุจริตคอร์รัปชันด้วยหลักธรรมาภิบาล ดังนั้นกระทรวงศึกษาธิการ ต้องมีการปรับปรุง และพัฒนาอย่างก้าวกระโดด เพื่อเป็นหน่วยงานที่มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ผู้เรียนได้รับ โอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงเท่าเทียม และมีคุณธรรม จริยธรรม ความเป็นพลเมือง พลโลก โดยทุกภาคส่วนสังคม มีส่วนร่วมรับผิดชอบผลลัพธ์การพัฒนาศักยภาพ ผู้เรียน ด้วยระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพในการบริหาร การบริการ และการเรียนรู้ อย่างมีคุณภาพ มาตรฐานของข้าราชการ ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่สอดคล้องกับสมรรถนะ วิชาชีพและผลสัมฤทธิ์ความก้าวหน้าของผู้เรียน โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทาง การขับเคลื่อนที่สำคัญ กระทรวงศึกษาธิการ ในฐานะหน่วยงานหลักในการพัฒนาคนและสร้าง เยาวชนให้มีคุณภาพ จึงได้จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560–2564) โดยมีเป้าหมายที่สำคัญคือ คนไทยมีลักษณะเป็นคนไทยที่สมบูรณ์ มีวินัย มีทัศนคติและพฤติกรรม ตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคม มีความเป็นพลเมืองต้นรู้ มีความสามารถในการปรับตัวได้ อย่างรู้เท่าทันสถานการณ์ มีความรับผิดชอบและทำประโยชน์ต่อส่วนรวม มีสุขภาพกายและใจที่ดี มีความเจริญงอกงามทางจิตวิญญาณ มีวิถีชีวิตที่พอเพียงและมีความเป็นไทย (กระทรวงศึกษาธิการ, 2559)

การที่จะพัฒนาประเทศไทยไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ให้เกิดขึ้นในอนาคตนั้น จะต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างทุนของประเทศที่มีอยู่ให้เข้มแข็ง และมีพลังเพียงพอ ในการขับเคลื่อน กระบวนการพัฒนาทั้งในระยะกลางและระยะยาว โดยเฉพาะ “การพัฒนาคน” ให้มีการเตรียมความพร้อม รับการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีสิ่งที่สำคัญ

ที่สุด คือ ทักษะการเรียนรู้และการเสริมสร้างปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพของคน โดยการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของ พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มาประยุกต์ใช้ทั้งในเชิงระบบและโครงสร้างของสังคมไทย ให้มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น แต่ที่ผ่านมา ประเทศไทยไม่ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ประเทศเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของ ประเทศในระยะยาว เมื่อมีการเปลี่ยนรัฐบาลก็ทำให้นโยบายขาดความต่อเนื่อง การพัฒนาจึงเกิดภาวะหยุดชะงักหรือชะงักงัน ถือเป็น การสูญเสียโอกาสและสิ้นเปลืองทรัพยากรประเทศ ดังนั้น เพื่อเป็นการปฏิรูป ระบบบริหารราชการแผ่นดินของ ประเทศไทยให้มีเป้าหมายการพัฒนาประเทศในระยะยาว และเพื่อเป็นการ กำหนดให้ฝ่ายบริหารมีความรับผิดชอบที่จะต้องขับเคลื่อนประเทศไปสู่เป้าหมายที่เป็นที่ยอมรับร่วมกันและเป็นเอกภาพ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2559 อันเป็นกฎหมายสูงสุดของประเทศ จึงได้ กำหนดให้รัฐต้องจัดทำ “ยุทธศาสตร์ชาติ” เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการ กัน โดยภายใต้ยุทธศาสตร์ชาตินี้ ประเทศไทยต้องปฏิรูป และปรับเปลี่ยนอย่างเป็นระบบขนานใหญ่ เพื่อให้ โครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเหมาะสมกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ที่สำคัญในการวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) และต่อเนื่อง สู่แผนพัฒนาฯ ฉบับต่อ ๆ ไปนั้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้ยึด ยุทธศาสตร์ชาติมาเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องกันไปตลอด 20 ปี นอกจากนี้ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ในฐานะหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการจัดทำแผนการศึกษาระดับชาติในระยะยาว ก็ได้ พิจารณานำกรอบแนวทางการดำเนินงานยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี มาใช้ประกอบการพิจารณาจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2574 ด้วยเช่นกัน เพื่อให้เกิดการบูรณาการเชื่อมโยงไปในทิศทาง เดียวกันกับแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้สำหรับพลเมืองทุกช่วงวัย ตั้งแต่แรกเกิดไปจนตลอดชีวิต (กระทรวงศึกษาธิการ, 2559) ผู้บริหารสถานศึกษา ถือเป็นบุคคลสำคัญที่เป็นแกนนำในการขับเคลื่อนสถานศึกษา และจะต้องหาแนวทางวิธีการบริหารจัดการที่หลากหลายเพื่อลดปัญหาที่เกิดขึ้น หากผู้บริหาร เป็นผู้นำด้วยแล้ว จะมีผลต่อการพัฒนาการศึกษาเป็นอย่างมาก โดยทั่วไปคุณลักษณะผู้บริหารที่ดี จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ดี มีปฏิภาณไหวพริบดี มีบุคลิกภาพดี มีความคิดริเริ่ม รู้จักปรับปรุงแก้ไข มีความสามารถในมน้ำใจดี มีความเข้าใจบุคคลทั่วไป มีความอดทนและมีความรับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์ดี ประสานงานได้ดี มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นและมีความยุติธรรม ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจอำนาจ รู้จักใช้ อำนาจอย่างเชี่ยวชาญ การดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายต้องอาศัยภาวะผู้นำในการโน้มน้าว บุคลากรใน

สถานศึกษาให้ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ซึ่งบุคคลที่ใช้ ความสามารถ นี้ก็คือ ผู้นำที่ต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นอย่างดี ความเป็นผู้นำนี้มีความสำคัญ ต่อการ ขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จได้ (ธร สุนทรายุทธ, 2556) สถานการณ์สร้างผู้นำ เป็น สิ่งที่พบเห็นได้ทั้งประวัติศาสตร์ และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ในปัจจุบัน ผู้บริหารบางคนอาจไม่ สามารถเป็นผู้นำได้ดีเท่ากับบุคคลที่ไม่ได้มีตำแหน่งบริหาร เมื่อเวลาที่จะต้องเผชิญกับปัญหา ต่าง ๆ ที่เกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกสถานศึกษา เพราะ ในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอาจมี ความต้องการความรู้ความสามารถที่เฉพาะทางของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ที่ไม่ได้อยู่ในตำแหน่ง บริหารหรือที่เรียกว่าผู้นำตามสถานการณ์ ความแตกต่างที่สำคัญคือ ผู้บริหาร อาจต้องพยายาม แก้ไขสถานการณ์ในฐานะผู้บริหารแต่ผู้นำเมื่อแก้ปัญหาเรียบร้อยแล้วต้องมา พิจารณาควา สาเหตุของปัญหาเกิดขึ้นเพราะอะไร และจะป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเหล่านี้เกิดขึ้นอีก ได้อย่างไร ซึ่ง ในโลกความเป็นจริงผู้บริหารต้องทำงานภายใต้ความไม่แน่นอน การบริหารถือว่า ไม่มีวิธีใดที่ดี ที่สุด หากแต่สถานการณ์ต่างหากที่จะเป็นตัวกำหนดว่าควรจะใช้การบริหารแบบใด ใน สถานการณ์เช่นนั้น หลักคิดต่าง ๆ ของการบริหารเชิงสถานการณ์ นั้นถือว่าการบริหารจะดี หรือไม่ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ และรูปแบบการ บริหารที่เหมาะสม และผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด โดยเป็นการผสมผสาน แนวคิด และยอมรับ หลักการของทฤษฎีระบบว่าทุกส่วนของระบบจะต้องสัมพันธ์ และมีผลกระทบ ซึ่งกันและกัน คือ มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมขององค์การ สถานการณ์ บางครั้งจะต้องใช้ การตัดสินใจอย่างเฉียบขาด บางสถานการณ์ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ บางครั้งก็ต้อง คำนึงถึงหลักมนุษยและแรงจูงใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงเป้าหมายหรือ ผลผลิตขององค์การเป็นหลัก การบริหารจึงต้องอาศัยสถานการณ์เป็นตัวกำหนดในการตัดสินใจ (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557)

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถบริหารงานได้ดีต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ สำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงาน กล่าวคือ นอกจากผู้นำ จะเป็นบุคคลสร้างบรรยากาศในองค์กร ให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานแล้วงานจะดำเนินไปด้วยดีบรรลุวัตถุประสงค์ แล้วยัง ขึ้นอยู่กับ ศิลปะในการบริหารงานของผู้นำในการบริหารงาน นอกจากนี้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือความคิดของ สมาชิก เกี่ยวกับเป้าหมายของงาน เป้าหมายส่วนบุคคล และทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายนั้น พร้อมกันนั้น ผู้นำจะมีประสิทธิผลเมื่อได้รับการยอมรับความพึงพอใจแรงจูงใจจากสมาชิกใน หน่วยงานนั้นซึ่งแนวคิดนี้ มาจากพื้นฐานของทฤษฎีความคาดหวัง พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎี มีองค์ประกอบที่เด่น ๆ ของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ 7 ด้าน คือ 1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ มุ่งเน้นการออกคำสั่งที่ชัดเจน ระบุงาน กำหนดเวลา กำหนดขั้นตอนในการทำงานอย่างเป็น

ระบบ มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ เน้นการใช้กฎระเบียบเพื่อให้งานนั้นสำเร็จ ทั้งเชิงคุณภาพ และปริมาณ ตลอดจนควบคุมดูแล การปฏิบัติอย่างใกล้ชิด 2) ภาวะผู้นำแบบชายความคิด มุ่งอธิบายการตัดสินใจแล้ว ให้ออกาสสำหรับทำความเข้าใจในรายละเอียดงาน ชักจูงบุคลากร ให้ทำตามเมื่อจำเป็น ทำหน้าที่ เป็นพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก สนับสนุนความต้องการของบุคลากรและให้การ ช่วยเหลือเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ตลอดจนมีการเสริมแรง 3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ อุปสรรคปัญหาจาก บุคลากร มีความเป็นกันเอง กระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจ เป็นการกระตุ้นหรือดึงบุคลากรเข้ามาร่วมงานและการสร้างขวัญกำลังใจ เพื่อปรับ ทศนคติเข้ามาทำงานด้วยความเต็มใจ ตลอดจนอำนวยความสะดวกให้เกิดความร่วมมือ ไม่เข้าไปควบคุม กำกับการทำงานมากจนเกินไป 4) ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน ผู้บริหารมีการกระจายงาน มอบความรับผิดชอบสำหรับการตัดสินใจและการดำเนินการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร โดยเปิด โอกาส ให้มีอิสระในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง ยกย่องชมเชยผู้ที่ปฏิบัติงานได้ดี ซึ่งผู้นำมีหน้าที่ แค่เพียง คอยสังเกต ติดตามการปฏิบัติงานเท่านั้น 5) ภาวะผู้นำแบบทดสอบ พฤติกรรมทางการ บริหารของผู้บริหารที่ได้แสดงให้เห็นถึงการที่ผู้บริหารทำให้บุคลากรในสถานศึกษาตระหนักถึง ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ทำให้บุคลากรมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหา ในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม โดยการใช้คำถามเพื่อจุดประเด็นทางความคิดของ บุคลากรในสถานศึกษา เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยมีผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหา อย่างเป็นระบบ 6) ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผู้บริหารที่ได้แสดงให้เห็นถึงความสามารถของ ผู้นำที่มีความสามารถปฏิบัติงานใด ๆ หรือปฏิบัติกิจกรรมใด ๆ แล้วประสบผลสำเร็จ ทำให้ บังเกิดผลตรงและครบถ้วนตามที่มิวัตถุประสงค์ที่สถานศึกษาตั้งไว้ ผลที่เกิดขึ้นมีลักษณะ คุณภาพ โดยให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 7) ภาวะ ผู้นำแบบจัดการเป็นทีม ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการทำงานเป็นกลุ่มบุคคล การทำงานโดย บุคคล หลายคนที่มีความมุ่งหมายเดียวกัน และมีการแบ่งสรรหน้าที่กัน แล้วแต่ละคนมีความพึงพอใจใน หน้าที่ของกลุ่มบุคคลที่มีการทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายเดียวกัน อย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องดำเนินการศึกษา เพื่อจะได้นำมา ใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุด อันเป็นผลดีมาสู่ผู้บริหารสถานศึกษาและ สถานศึกษาอย่างมาก

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 36 สหวิทยาเขตสุพรรณบุรี เพื่อจะนำข้อมูล จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มาเป็นแนวทางปรับปรุงและพัฒนาบทบาทภาวะ

ผู้นำตามสถานการณ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารงานต่าง ๆ ตามสถานการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงไป อันจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถิณีไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถิณีไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน และระดับการศึกษา

สมมติฐาน

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การทำงานและระดับการศึกษาแตกต่างกันมีผลต่อภาวะผู้นำตามสถานการณ์แตกต่างกันทั้ง 7 ด้าน

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้บริหาร สหวิทยาเขตสุตถิณีไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ปีการศึกษา 2563 ประกอบด้วย สถานศึกษาในเขตอำเภอแม่จัน อำเภอแม่สาย อำเภอเชียงแสน อำเภอแม่ฟ้าหลวง และอำเภอดอยหลวง โดยครุ มีจำนวน 8 โรงเรียน จำนวน 458 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูสหวิทยาเขตสุตถิณีไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ปีการศึกษา 2563 ประกอบด้วยสถานศึกษาในเขตอำเภอแม่จัน อำเภอแม่สาย อำเภอเชียงแสน อำเภอแม่ฟ้าหลวง และอำเภอดอยหลวง ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 210 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มอย่างง่าย โดยใช้เกณฑ์การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970)

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถิณีไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ปีการศึกษา 2563 โดยประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดที่ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ 7 ด้าน โดยสังเคราะห์แนวคิดของ

ดังนี้ Hersey and Blanchard, Tannenbaum and Schmidt, Evans and House และ Blake and Mouton ประกอบด้วย 1) ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ 2) ด้านภาวะผู้นำแบบผู้ขายความคิด 3) ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 4) ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน 5) ด้านภาวะผู้นำแบบทดสอบ 6) ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ 7) ด้านภาวะผู้นำแบบจัดการเป็นทีม

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรต้น ประกอบด้วย

3.1.1 เพศ

- (1) เพศชาย
- (2) เพศหญิง

3.1.2 วุฒิการศึกษา

- (1)ปริญญาตรี
- (2) สูงกว่าปริญญาตรี

3.1.3 ประสบการณ์การทำงาน

- (1) ต่ำกว่า 5 ปี
- (2) 5-10 ปี
- (3) มากกว่า 10 ปี

3.2 ตัวแปรตาม คือ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุคติไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ซึ่งจำแนกพฤติกรรมผู้นำเป็น 7 แบบ ดังนี้

3.2.1 ภาวะผู้นำแบบสั่งการ

3.2.2 ภาวะผู้นำแบบขายความคิด

3.2.3 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

3.2.4 ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน

3.2.5 ภาวะผู้นำแบบทดสอบ

3.2.6 ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

3.2.7 ภาวะผู้นำแบบจัดการเป็นทีม

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ มีนิยามศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ดังนี้

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ หมายถึง พฤติกรรมความสามารถที่ผู้บริหารใช้อิทธิพลต่อ บุคคลอื่น เช่น ออกคำสั่ง ให้คำแนะนำ การสนับสนุนทางอารมณ์สังคมของผู้นำ ในการสร้างสรรค์ สร้างความศรัทธา ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงานหรือผู้ตามโดยยึดสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ในขณะนั้น โดยในแต่ละสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ผู้บริหารจะเลือกใช้ภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์ สภาพแวดล้อม เหตุการณ์ หรือบุคคล แบ่งเป็น 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ 2) ด้านภาวะผู้นำแบบขายความคิด 3) ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 4) ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน 5) ด้านภาวะผู้นำแบบทดสอบ 6) ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 7) ด้านภาวะผู้นำแบบจัดการเป็นทีม ดังนี้

1. **ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมุ่งเน้นการออกคำสั่งที่ชัดเจน ระบุงาน กำหนดเวลา กำหนดขั้นตอนในการทำงานอย่างเป็นระบบ มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ เน้นการใช้กฎระเบียบเพื่อให้งานนั้นสำเร็จ ทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ ตลอดจนควบคุมดูแล การปฏิบัติอย่างใกล้ชิด

2. **ด้านภาวะผู้นำแบบขายความคิด** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมุ่งอธิบายการตัดสินใจแล้ว ให้โอกาสสำหรับทำความเข้าใจในรายละเอียดงาน ชักจูงบุคลากรให้ทำตามเมื่อจำเป็น ทำหน้าที่ เป็นพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก สนับสนุนความต้องการของบุคลากรและให้การ ช่วยเหลือเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ตลอดจนมีการการเสริมแรง

3. **ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ อุปสรรคปัญหาจากบุคลากร มีความเป็นกันเอง กระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจ เป็นการกระตุ้นหรือดึงบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมและการสร้างขวัญกำลังใจ เพื่อปรับ ทิศนคติเข้ามาทำงานด้วยความเต็มใจ ตลอดจนอำนวยความสะดวก เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ไม่เข้าไปควบคุมกำกับการทำงานมากเกินไป

4. **ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีการกระจายงาน มอบความรับผิดชอบสำหรับการตัดสินใจและการดำเนินการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร โดยเปิดโอกาส ให้มีอิสระในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง ยกย่องชมเชยผู้ที่ปฏิบัติงานได้ดี ซึ่งผู้นำมีหน้าที่แค่เพียง คอยสังเกต ติดตามการปฏิบัติงานเท่านั้น

5. **ด้านภาวะผู้นำแบบทดสอบ** หมายถึง พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารที่ได้แสดงให้เห็นถึงการที่ผู้บริหารทำให้บุคลากรในสถานศึกษาตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ทำให้บุคลากรมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหา

ข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม โดยการใช้คำถามเพื่อจุดประเด็นทางความคิดของบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยมีผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

6. ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหาร ที่ได้แสดงให้เห็นถึงความสามารถของผู้นำที่มีความสามารถปฏิบัติงานใด ๆ หรือปฏิบัติกิจกรรมใด ๆ แล้วประสบผลสำเร็จ ทำให้บังเกิดผลตรงและครบถ้วนตามที่มัตถุประสงค์ที่สถานศึกษา ตั้งไว้ ผลที่เกิดขึ้นมีลักษณะคุณภาพ โดยให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

7. ด้านภาวะผู้นำแบบจัดการเป็นทีม หมายถึง พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการทำงานเป็นกลุ่มบุคคล การทำงานโดย บุคคลหลายคน ที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน และมีการแบ่งสรร หน้าที่กัน แล้วแต่ละคนมีความพึงพอใจในหน้าที่ของกลุ่มบุคคลที่มีการทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน อย่างมีประสิทธิภาพ

สหวิทยาเขตสุดถิ่นไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 หมายถึง กลุ่มสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ตั้งอยู่ใน อำเภอแม่จัน อำเภอแม่สาย อำเภอเชียงแสน อำเภอแม่ฟ้าหลวง และอำเภอดอยหลวง จังหวัดเชียงราย ที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ซึ่งมีสถานศึกษาทั้งหมด 8 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนแม่จันวิทยาคม โรงเรียนจันจว้าวิทยาคม โรงเรียนแม่สายประสิทธิ์ศาสตร์ โรงเรียนวัดถ้ำปลาวิทยาคม โรงเรียนเชียงแสนวิทยาคม โรงเรียนบ้านแซววิทยาคม โรงเรียนสันติคีรีวิทยาคม และโรงเรียนดอยหลวงรัชมังคลาภิเษก

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษานำผลการศึกษานำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุดถิ่นไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 นำผลการศึกษาที่ได้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุดถิ่นไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 36 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำเสนอ ตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ความหมายของภาวะผู้นำ
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์
4. สภาพทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิด

ความหมายของภาวะผู้นำ

วิเชียร วิทย์อุดม (วิเชียร วิทย์อุดม, 2553) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การมีบุคลิกภาพพิเศษหลายอย่าง สามารถที่จะบังคับบัญชาผู้อื่นได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ จากตำแหน่งและอำนาจบารมี ที่ได้จากตัวของเขาเองเป็นเครื่องมือ และสามารถจะสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเชื่อถือ ยอมรับร่วมมือหรือยอมรับในตัวของเขาได้ ไม่ว่าจะ เป็นบุคลิกภาพลักษณะของความเป็นผู้นำ ความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ ฯลฯ เพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือขององค์การ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติขจร (พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติขจร, 2554) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะที่จำเป็นและสำคัญ ต่อผู้บริหารที่จะนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ เป็นผู้ตัดสินใจวางแผนและรับผิดชอบต่อความอยู่รอด หรือการพัฒนาขององค์การเป็นกระบวนการที่จะมีอิทธิพลเหนือคน กระตุ้นให้คนร่วมมือหรือ ปฏิบัติงานตามผู้นำนั้นด้วยความศรัทธา และด้วยความเต็มใจ ประสานสัมพันธ์กันจนงานสำเร็จ บรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พิชาภพ พันธุ์แพ (พิชาภพ พันธุ์แพ, 2554) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศาสตร์และศิลปะในการจูงใจ คนให้กระทำตามมติร่วมระหว่างภาวะผู้นำและผู้ตาม โดยที่ผู้ตามเต็มใจและมีความสุขเพื่อนำไปสู่ ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2556) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการบังคับบัญชาผู้อื่นโดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการ บังคับบัญชา ประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะ พฤติกรรม ความสามารถ หรือกระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์ หรือวิธีการดำเนินชีวิตของบุคคล ที่สามารถ มีอิทธิพลต่อผู้อื่น กลุ่มคน สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนา ทำให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธาการยอมรับ ความพยายาม การอุทิศตัว การใช้ความสามารถอย่างดีที่สุด และช่วยเพิ่มพลัง อำนาจของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

โชติ บดีรัฐ (โชติ บดีรัฐ, 2558)กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพล เหนือผู้อื่นและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ การใช้อำนาจหน้าที่หรือบารมีในการกำหนดหรือชักจูงให้กลุ่มสมาชิกทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ฉิรดา เวชญาลักษณ์ (ฉิรดา เวชญาลักษณ์, 2560) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของผู้มีอิทธิพล ในการชักนำ การโน้มน้าว การจูงใจ การสร้างความเชื่อมั่น การสร้างแรงบันดาลใจ ให้บุคคล ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ให้ความร่วมมือในกิจกรรมจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยดูได้จาก ประสิทธิภาพประสิทธิผลของงาน เป็นความสามารถบุคคลในการใช้อิทธิพล สามารถจูงใจให้ บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็นและความต้องการ ด้วยความเต็มใจ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ และเป้าหมายขององค์กรตามที่กำหนดไว้

ลูซเซียร์ และแอสซัว (Lussier and Achua, 2007) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการแห่งอิทธิพลที่จะก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในทัศนคติและข้อตกลงของเหล่าสมาชิก ในองค์การแห่งอิทธิพล และสร้างข้อผูกพันกับองค์ประกอบขององค์การ

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำหมายถึงความสามารถในการบังคับบัญชาผู้อื่นโดยได้รับการยอมรับ และยกย่องจากบุคคลอื่น พฤติกรรมที่ริเริ่มหรือส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงการกระทำของกลุ่ม อย่างมีประสิทธิภาพ มีศิลปะในการจูงใจให้กระทำตามสิ่งที่ผู้นำปรารถนาโดยผู้ตามเต็มใจ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเพื่อให้ครูเกิดการยอมรับและร่วมกันพัฒนาสถานศึกษา ต่อไป

บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

นักวิชาการกล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ดังนี้

อุทัย เดชตานนท์ (อุทัย เดชตานนท์, 2553) กล่าวถึง บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ ดังนี้

1. การเป็นผู้ทำทางวิชาการ ผู้นำควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยให้การส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้นำที่ดีต้องมีการบริหารงานอย่างอิสระและคล่องตัวในการบริหารในรูปคณะกรรมการสถานศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วมทั้งครู บุคลากรภายในสถานศึกษา และหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน
3. การเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากร ในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องทั้งทางด้านวิชาการ การจัดทำสื่อต่าง ๆ ส่งเสริมการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้และศูนย์การเรียนรู้ที่ผู้เรียนสามารถ แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และจัดบรรยากาศของสถานศึกษาให้อบอุ่นเพื่อให้ผู้เรียนมีการแสวงหา ความรู้
4. ประสานสัมพันธ์และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งในสถานศึกษา และนอกสถานศึกษาเพื่อสร้างเครือข่ายผู้สนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่ ทรัพยากรงบประมาณ บุคคล ผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีความรู้และประสบการณ์ ที่สถานศึกษาต้องการให้มาช่วยพัฒนาสถานศึกษา ด้านการเรียนการสอนและกิจกรรมต่าง ๆ
5. การส่งเสริมและพัฒนาครู บุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม ประชุมสัมมนาและไปทัศนศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้ทันต่อสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลงของโลก เพื่อสามารถนำมาประยุกต์และปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนให้ดีขึ้น
6. การสร้างแรงจูงใจ เป็นผู้มีทัศนคติเชิงบวกกับผู้ร่วมงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่นและเข้าใจในความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ ให้ความสำคัญในทีมงาน และสร้าง แรงจูงใจในการทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ การแสดงความขอบคุณ การเผยแพร่ผลงานของทีมงาน และการยกย่องให้รางวัล
7. การประเมินผล โดยส่งเสริมการประเมินผลภายในสถานศึกษา ตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติเพื่อรองรับการประเมินภายนอก มีการนำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้กำหนด นโยบายของสถานศึกษา เพื่อให้กระบวนการดำเนินงานเป็นระบบและครบวงจร

8. การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา โดยส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาและทีมงาน รวมทั้งผู้บริหารต้องเข้ามามีส่วนร่วม ในการทำวิจัยด้วย

9. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ข่าวสารข้อมูลของสถานศึกษาให้ชุมชนและสาธารณชนทราบ ด้วยวิธีการที่หลากหลายเพื่อสร้างความเข้าใจ ซึ่งกันและกัน และสร้างการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น

10. การส่งเสริมเทคโนโลยี เพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทั้งในและต่างประเทศ
พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2558) กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำ 8 ประการ ดังนี้

1. ประธาน (Figurehead) ทำหน้าที่เป็นประธานในพิธีการต่าง ๆ ในองค์การเป็นตัวแทนขององค์การต่อสาธารณะ

2. โฆษก (Spokesperson) ทำหน้าที่เป็นโฆษก แถลงข่าว ตอบคำถาม หรือรายงานต่อบุคคลหรือกลุ่มคนทีนอกเหนือการสั่งการของผู้จัดการ เรา

3. นักเจรจาต่อรอง (Negotiator) ทำหน้าที่ในการเจรจาต่อรองกับผู้อื่นที่ต้องการและเรียกร้องทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์การ

4. ผู้ฝึกสอน (Coach) ทำหน้าที่ในการฝึกสอนสมาชิกในทีมในการกำหนดผลสำเร็จของทีม การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ลูกทีม

5. ผู้สร้างทีม (Team Builder) เป็นบทบาทสำคัญในการสร้างทีมในการกำหนดเป้าหมาย สร้างขวัญกำลังใจ และการประชุมทีม

6. ผู้เล่นในทีม (Team Player) บทบาทนี้สัมพันธ์กับบทบาทการสร้างทีมซึ่งจะต้องแสดง ความประพฤติที่เหมาะสม ประสานงานกับหน่วยงานอื่นในองค์การ แสดงความภักดีต่อผู้บังคับบัญชาด้วยการสนับสนุนแผนและการตัดสินใจอย่างเต็มที่

7. ผู้แก้ปัญหาเทคนิค (Technical Problem Solver) บทบาทนี้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับหัวหน้างานและผู้จัดการระดับกลางในการช่วยเหลือสมาชิกในทีมแก้ปัญหาทางเทคนิค

8. ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) เป็นบทบาทที่ต้องให้ข้อเสนอแนะที่เป็นความคิดเชิงนวัตกรรมหรือต่อยอดธุรกิจ

ลิพแฮม และโฮว์ (จรัส อติวิทยากรณ์, 2554) กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. การประเมินหลักสูตร ปรับปรุงหลักสูตร นำหลักสูตรที่ปรับปรุงไปใช้ให้เกิดผล และ มีการประเมินหลักสูตรที่ปรับปรุงแล้ว เพื่อจะปรับปรุงต่อไป

2. การสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาทำงานและมอบหมายงานให้เหมาะสม พร้อมทั้งต้องส่งเสริมพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถทันต่อความก้าวหน้าทางวิชาการ

3. การให้บริการแก่ผู้เรียนในด้านกิจกรรมนอกหลักสูตรสถานักเรียน การแนะแนว โครงการอาหารกลางวัน สหกรณ์ ฯลฯ เพื่อเสริมการพัฒนาการนักเรียนทางด้านสังคม และการทำงาน ร่วมกับผู้อื่นหรือการเป็นผู้นำ

4. การวางแผนงบประมาณ โดยดำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณให้พอเพียงต่อการจัด การศึกษาทั้งในด้านการของงบประมาณ การจัดซื้อ จัดจ้าง วัสดุ ครุภัณฑ์

5. การวางแผนทางกายภาพ โดยต้องวางแผนเกี่ยวกับอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม ให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน

6. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผู้นำสถานศึกษาจะต้องให้ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในรูปแบบของคณะกรรมการ

ยูวิก (Urwick) (วิเชียร วิทย์อุดม, 2553) ได้กล่าวถึงบทบาท หน้าที่ของผู้ว่ามี 4 ประเภท ดังนี้

1. เป็นผู้นำอันเป็นตัวแทนขององค์การ ทำให้เกิดมโนภาพขึ้นในจิตใจของทุก ๆ คน เมื่อคิดถึงองค์การก็ต้องคิดถึงเขาในฐานะผู้นำขององค์การ

2. เป็นผู้ชักนำความมีชีวิตชีวาไปสู่กลุ่ม และสร้างบรรยากาศแห่งความคิดเห็น เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเป็นเอกภาพ และนำไปสู่สัมฤทธิ์ผล

3. เป็นผู้บริหารงานขององค์การ หมายถึง การวางแผน การจัดองค์การ การประสานงาน การอำนวยความสะดวก การควบคุมดูแลงาน การรับผิดชอบ การคาดคะเน ตลอดจนการรักษา วินัยของกลุ่ม

4. สร้างความกระฉ่างแจ้วของเหตุผลในการดำเนินงานทุกอย่างแก่ทุกคน เสมือนทำหน้าที่ เป็นล่ามที่ดี

ยูคส์ (Yuki) (พิชาภพ พันธุ์แพ, 2554) กล่าวว่า บทบาท หน้าที่ของผู้ว่ามี ดังนี้

1. การวางแผนและการจัดองค์การเป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ ในระยะยาวขององค์การ ความจำเป็นก่อนหลังในการจัดสรรทรัพยากร การตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้ บุคลากรและทรัพยากรเพื่อผลสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพ การตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการ พัฒนาความร่วมมือ การผลิต และความมีประสิทธิภาพของหน่วยงานภายใน องค์การ

2. การแก้ไขปัญหาคือ จะเป็นการชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงาน การวิเคราะห์ปัญหาตามช่วงเวลาอย่างมีระบบเพื่อค้นหาสาเหตุและวิธีการในการแก้ปัญหา และค้นหาคำตอบในการแก้ปัญหาหรือวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น
3. การชี้แจงบทบาทและวัตถุประสงค์คือ ทำหน้าที่ในการมอบหมายงาน ให้แนวทางในการทำงาน อธิบายอย่างชัดเจนเกี่ยวกับความรับผิดชอบของงาน วัตถุประสงค์ของงาน กำหนด การของงาน และความคาดหวังที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน
4. การให้ข้อมูลคือจะทำหน้าที่ในการแจกจ่ายข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ แผน และกิจกรรมต่าง ๆ ให้กับบุคลากรเพื่อประโยชน์ในการทำงาน แจกจ่ายเอกสารที่เป็น ลายลักษณ์อักษร และสนองความต้องการทางด้านข้อมูลข่าวสารทางเทคนิคที่ได้รับการร้องขอ
5. การสังเกตการณ์ทำหน้าที่ในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานและสภาพสิ่งแวดล้อม ภายนอกที่จะมีผลต่อการทำงาน ตรวจสอบความก้าวหน้าและคุณภาพของงาน ประเมินผล การปฏิบัติงานในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม วิเคราะห์แนวโน้ม และคำทำนายเกี่ยวกับเหตุการณ์ ภายนอก
6. การกระตุ้นและการตัดสินใจมีการใช้อิทธิพลอย่างมีเทคนิค อันเป็นการกระตุ้นอารมณ์ หรือเหตุผลเพื่อวัตถุประสงค์ของงาน และตอบสนองความร่วมมือ ความช่วยเหลือ การสนับสนุน การแจกจ่ายทรัพยากร มีการสร้างตัวอย่างเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เหมาะสม
7. การปรึกษาหารือทำหน้าที่ให้การตอบสนองแก่บุคลากรก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะผลกระทบต่อพวกเขา สนับสนุนให้มีคำแนะนำที่ดีขึ้นก่อให้เกิดการปรับปรุงมีการสนับสนุนให้มีการร่วมกันตัดสินใจ ระดมความคิดและคำแนะนำจากหลาย ๆ ฝ่ายเพื่อการตัดสินใจ
8. การมอบหมายอำนาจหน้าที่จะอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรับผิดชอบ และตัดสินใจทำงานต่าง ๆ สามารถแก้ไขปัญหาและตัดสินใจในเรื่องสำคัญได้ด้วยตนเอง
9. การส่งเสริมสนับสนุนจะเป็นมิตรและให้การนับถือ อดทนและช่วยเหลือ เห็นอกเห็นใจ และสนับสนุน เมื่อมีคนผิดหวังหรือมีความวิตกกังวล มีการรับฟังคำบ่น การร้องทุกข์ และ ปัญหาต่าง ๆ ปกป้องผลประโยชน์ของบุคลากร
10. พัฒนาและให้คำสั่งสอน ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน ส่งเสริม ให้บุคลากรเกิดทักษะ มีการพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพ
11. จัดการปัญหาข้อขัดแย้งและส่งเสริมการสร้างทีมงาน ส่งเสริมให้มีการแก้ไขความขัดแย้ง อย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมการประสานงาน การทำงานเป็นทีม และสร้างเอกลักษณ์ในหน่วยงาน

12. การสร้างเครือข่าย มีการพบปะสังสรรค์แบบไม่เป็นทางการ พัฒนาความสัมพันธ์กับบุคคลผู้ซึ่งให้ข้อมูลและการสนับสนุน รักษาการติดต่ออย่างไม่ขาดตอนเป็นระยะ ๆ เช่น การไปเยี่ยมเยียน การรับโทรศัพท์ การตอบจดหมาย และการเข้าร่วมในการประชุมหรืองานสังคมต่าง ๆ

13. การให้การยอมรับ ให้ความชมเชยและการยอมรับสำหรับการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ความสำเร็จที่สำคัญ การบริจาคเงินในโอกาสพิเศษ มีการชมเชยสำหรับบุคคลผู้บริจาค และให้การ สนับสนุนองค์การด้วยความพยายาม

14. การให้รางวัล มีการให้รางวัลที่สามารถจับต้องได้ เช่น การเพิ่มเงินเดือนหรือการเลื่อนตำแหน่งสำหรับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ความสำเร็จที่สำคัญ และการแสดงความสามารถที่เด่นชัด

สรุปได้ว่าบทบาทหน้าที่ของผู้หน้านั้นผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความเชื่อถือไว้ใจได้ ตลอดจนมีคุณธรรมจริยธรรม อีกทั้งยังมีทักษะในการเป็นผู้นำ

ทักษะของผู้นำ

พิชาภพ พันธุ์แพ (พิชาภพ พันธุ์แพ, 2554) กล่าวว่า ทักษะของผู้นำในสถานศึกษามีดังนี้

1. ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skill) เป็นความสามารถในการแสดงถึง ความเชี่ยวชาญในการทำงานด้านนั้น ๆ ของบุคคล ซึ่งจะต้องมีวิธีการหรือกระบวนการเฉพาะ งานเหล่านั้นมักจะเกี่ยวข้องกับงานในชีวิตประจำวัน แม้ว่าผู้บริหารระดับสูงจะไม่ค่อยมีทักษะในการปฏิบัติงานเท่าใดนัก แต่ก็จำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ทักษะในการทำงานเพื่อแนะนำวิธีการทำงานให้แก่ ผู้ตามหากเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันการเรียนรู้ทักษะในการทำงานก็จะช่วยให้ผู้นำ เข้าใจถึงการปฏิบัติงานของผู้ตามได้ดียิ่งขึ้น

2. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์และการสื่อสาร เป็นทักษะที่ทำให้ผู้บริหารทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถในการนำการกระตุ้น จูงใจ ตลอดจนการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคคลอื่น ๆ ซึ่งทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และการสื่อสารนี้มีความจำเป็นสำหรับนักบริหารที่ประสบผลสำเร็จและมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกระดับในองค์การ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญทางด้านธุรกิจได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความล้มเหลวในการบริหาร ของผู้บริหารในหลาย ๆ บริษัทว่าไม่ได้เกิดจากการขาดทักษะในด้านการทำงาน แต่เกิดจากการขาดทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์และการสื่อสาร

3. ทักษะทางด้านความคิดและการตัดสินใจ ทักษะในด้านนี้จะมีความหมายรวมถึงความสามารถในการรับรู้ถึงปัญหาที่มีความสลับซับซ้อน การตรวจสอบปัจจัยมากมายที่ก่อให้เกิด ปัญหาในการทำงาน ตลอดจนการแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อผลประโยชน์ขององค์การและบุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้อง การตัดสินใจใด ๆ ของผู้บริหารระดับสูงมากขึ้นก็จะยิ่งมีผลกระทบที่ลึกซึ้งสลับซับซ้อนต่อองค์การมากขึ้น ผู้บริหารระดับสูงจะใช้ทักษะนี้เพื่อพิจารณาถึงวัตถุประสงค์โดยรวมและแผนกลยุทธ์ของบริษัท ซึ่งจะมีผลกระทบต่อหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การและผู้บริหารระดับสูงจะมีหน้าที่วางกลยุทธ์เพื่อการปรับตัวของธุรกิจภายใต้สภาพแวดล้อมภายนอกที่องค์การเผชิญอยู่

คุนซ์ และไวซ์ริช (Koontz and Weihrich, 2009) กล่าวถึงทักษะของผู้นำ ดังต่อไปนี้

1. ความสามารถในการใช้อำนาจ (Power) เป็นความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มที่จะทำหรือมีอิทธิพลทำให้บุคคลหรือกลุ่มอื่น ๆ กระทำตาม
2. ความเข้าใจธรรมชาติของคนในด้านความต้องการของมนุษย์ และความสามารถในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความเต็มใจ
3. การกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถหรือใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่ เป็นการสนับสนุนให้เกิดความจงรักภักดี การอุทิศตนเพื่อสนับสนุนความต้องการผู้นำ
4. มีความสามารถในการเลือกรูปแบบของภาวะผู้นำ และสามารถสร้างบรรยากาศที่จะนำไปสู่การพัฒนาและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

ดาฟท์ (Daft, 1999) กล่าวว่า ทักษะของผู้นำ ดังต่อไปนี้

1. ความสามารถพิเศษ นำศรัทธา น่านับถือ และน่าไว้วางใจ มีความสามารถในการที่จะเข้าใจความต้องการของผู้อื่น สามารถนำให้บุคคลอื่นสำนึกในจุดมุ่งหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน
2. ให้ความสนใจ เอาใจใส่ในแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยงคอยชี้แนะ รับฟังเหตุผล สนับสนุน และช่วยเหลือผู้ที่มาปฏิบัติงานใหม่ ๆ
3. กระตุ้นอย่างชาญฉลาด ส่งเสริมให้ผู้อื่นคิดโดยใช้เหตุผล และใช้ข้อมูลประกอบ สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นคิดแก้ปัญหาโดยใช้แนวทางใหม่ ๆ
4. มีความกล้าหาญ ยืนยันในความคิดและความเชื่อ ไม่กดดันให้ผู้อื่นมีความเห็นสอดคล้องกับตนเอง
5. มีความเชื่อถือไว้วางใจได้ รักษาไว้ซึ่งข้อมูลผูกพัน ยอมรับในความผิดพลาดสามารถทำงาน ได้อย่างอิสระ

6. มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์
7. มีความซื่อสัตย์ ประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรมและจริยธรรม
8. มีความสามารถในการพิจารณาเหตุการณ์ ใช้การประเมินวัตถุประสงค์จากหลายทางเลือกประกอบการนำข้อเท็จจริงมาพิจารณาอย่างมีเหตุผล และอย่างเป็นจริง นำประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในการตัดสินใจในสภาพปัจจุบัน
9. ยอมรับนับถือผู้อื่น ทั้งในความคิดเห็น แนวคิด และข้อเสนอแนะของบุคคลอื่นตามสถานภาพและตำแหน่ง

สรุปได้ว่า ทักษะของผู้นำเป็นการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย อำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากร นอกจากนี้ยังมีบทบาทสำคัญในเรื่องการวางแผน การพัฒนาบุคลากร การมีส่วนร่วมของชุมชน การควบคุมการประเมินผล การประกันคุณภาพการศึกษา การส่งเสริมเทคโนโลยีและการวิจัย เพื่อให้ผลผลิตของสถานศึกษามีคุณภาพตามความคาดหวังของสังคมอย่างแท้จริง ตลอดจนมีคุณธรรมจริยธรรม

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ

สาคร สุขศรีวงศ์ (สาคร สุขศรีวงศ์, 2558) ทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำเกิดจาก ความพยายามของนักคิดและนักวิชาการที่จะศึกษาคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จว่ามี คุณลักษณะอย่างไร ผู้บริหารที่ประสงค์จะพัฒนาภาวะผู้นำของตนให้สูงขึ้น อาจทำได้โดยสร้าง และปรับปรุงคุณลักษณะเฉพาะของตนในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. คุณลักษณะทางความคิดและสติปัญญา (Conceptual Characteristics) เป็นความฉลาด หลักแหลมของผู้นำ สามารถคิดวิเคราะห์ และคาดการณ์ได้อย่างเป็นระบบ แม้ปัญหาที่มีความซับซ้อน ก็สามารถสังเกตเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และกำหนดแนวทางตอบสนองต่อ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม
2. คุณลักษณะทางความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonal Characteristics) เป็นทักษะ ในการติดต่อสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น มีทัศนคติที่ดีเป็นที่ยอมรับ และเป็นตัวอย่างที่ดีกับสังคมโดยทั่วไป
3. คุณลักษณะทางด้านการทำงาน (Technical Characteristics) เป็นทักษะความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถปฏิบัติงาน สามารถแก้ไขปัญหาในงานที่เกิดขึ้นรู้จักวิธีในการ ถวายทอดและสอนงาน เป็นต้น

4. คุณลักษณะส่วนตัว (Personal Characteristics) เป็นคุณลักษณะส่วนตัวโดยทั่วไป เช่น มั่นใจในตนเอง มั่นคงทางอารมณ์ สามารถเก็บความรู้สึกในโอกาสอันควร รักษาความลับ มีความรับผิดชอบสูง มีความทะเยอทะยาน มีความรอบคอบ มีความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ ไม่ย่อท้อ และมีความเสมอต้นเสมอปลาย เป็นต้น

5. คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพ เช่น อายุ ส่วนสูง พละกำลัง น้ำหนัก และโหนงเฮ้ง เป็นต้น ซึ่งคุณลักษณะทางกายภาพเหล่านี้ แม้จะขาดข้อมูล จากการวิจัยเชิงประจักษ์ในการสนับสนุน แต่ในบางสังคมก็ยังได้รับการยอมรับ เป็นแนวปฏิบัติ

6. คุณลักษณะทางพื้นฐานสังคม (Social Background Characteristics) เป็นคุณลักษณะทางพื้นฐานสังคม เช่น ฐานะทางครอบครัว ชื่อเสียงของวงศ์ตระกูล และประวัติการศึกษา เป็นต้น ผู้ที่มีพื้นฐานทางสังคมดีไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำที่ดีเสมอไป แต่ผู้ที่มีพื้นฐานทางสังคมที่ดี มักได้รับการยอมรับจากสังคม จึงมีโอกาสได้รับความไว้วางใจให้เป็นผู้นำ ความเชื่อดังกล่าว อาจจะถูกหรือผิด

ดังนั้น คุณลักษณะเฉพาะของผู้นำดังกล่าวข้างต้นแม้จะไม่ครบทุกประเด็นของคุณลักษณะผู้นำที่ดี เนื่องจากยังคงมีคุณลักษณะและปัจจัยอื่นอีกในการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ให้แก่บุคคลหนึ่ง ๆ แต่การศึกษาคุณลักษณะเฉพาะทั้ง 6 ด้าน ดังกล่าว เป็นพื้นฐานที่ดีที่จะทำ ให้เข้าใจถึงโอกาสและแนวโน้มของบุคคลที่มีคุณลักษณะดังกล่าวกับศักยภาพในการเป็นผู้นำที่ดีได้ ผู้ที่ต้องการพัฒนาภาวะผู้นำของตนจึงควรศึกษาและเปรียบเทียบคุณลักษณะของตนกับ คุณลักษณะตามทฤษฎีที่ระบุไว้ เพื่อให้เห็นถึงช่องว่างและโอกาสในการพัฒนาคุณลักษณะของตนให้มีเพิ่มขึ้น ซึ่งย่อมจะทำให้ตนเองมีศักยภาพในการเป็นผู้นำที่ดีได้มากขึ้นด้วยนั่นเอง

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

ศาสตราจารย์ (ศาสตราจารย์, 2558) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีหรือประสบความสำเร็จ มักจะมีพฤติกรรมไปในแนวทางหนึ่ง ซึ่งแตกต่างจากผู้นำที่ล้มเหลว ทั้งพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการแสดงออก การตัดสินใจ การสื่อสารกับสมาชิกขององค์กร การให้ความสนใจกับความรู้สึกของคน การใส่ใจในงานที่รับผิดชอบ และการมอบหมายงาน เป็นต้น การวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรม จึงมีอย่างต่อเนื่อง จนสรุปได้เป็นทฤษฎีซึ่งนำมาเรียนรู้และวิเคราะห์แยกแยะได้อย่างลึกซึ้ง ผู้บริหารที่ประสงค์จะพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง จึงควรศึกษาทฤษฎีเหล่านี้เพื่อให้เห็นถึง พฤติกรรมที่พึงประสงค์และฝึกฝนตนเองให้มีพฤติกรรมในการเป็นผู้ตามแบบที่ประสบความสำเร็จ แล้วนั้นด้วย ทฤษฎีพฤติกรรม ผู้นำมีดังนี้

1. ภาวะผู้นำ 3 ประเภทตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอว่า (University of Iowa's 3 Types of Leadership) นักวิจัยจากมหาวิทยาลัยไอโอว่าศึกษาและพบว่าสามารถจัดแบ่งภาวะผู้นำ ออกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ ผู้นำแบบอัตนิยม ผู้นำแบบประชานิยม และผู้นำแบบเสรีนิยม

2. ทฤษฎีความต่อเนื่องของพฤติกรรมในการใช้อำนาจ ผู้บริหารแต่ละคนอาจมีพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่ที่มากน้อยแตกต่างกันไป ยิ่งผู้บริหารมีพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่สูง จะทำให้ผู้บริหารมีลักษณะใกล้เคียงกับผู้นำแบบอัตนิยมมากขึ้น อาจกล่าวได้อีกอย่างว่าเป็นลักษณะของภาวะผู้นำแบบเน้นผู้นำหรือหัวหน้าเป็นศูนย์กลาง ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระ ในการคิดและการแสดงออกน้อย แต่ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่ลดลง ก็จะทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการคิดและการแสดงออกเพิ่มขึ้นตามลำดับ และยังสามารถนำมาซึ่งความพอใจ ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3. พฤติกรรม 2 ด้านของผู้นำตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (University of Ohio's Two Dimensional Model of Leader Behaviors) นักวิจัยจากมหาวิทยาลัยโอไฮโอศึกษา และพบว่า พฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำนั้นสามารถจัดแบ่งโดยรวมออกได้เป็น 2 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรม ที่คำนึงถึงผู้อื่นหรือเน้นคนและพฤติกรรมในการริเริ่มโครงสร้างการทำงานหรือมุ่งงาน

3.1 พฤติกรรมเน้นคน หมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นให้ความสำคัญกับความคิด และความต้องการของบุคคลอื่นเป็นลำดับแรก

3.2 พฤติกรรมเน้นงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการทำงาน และรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อประสิทธิภาพและความสำเร็จของงาน

ดังนั้น ผู้บริหารสามารถนำผลการวิจัยที่พบข้างต้นมาเตือนใจได้อย่างดีว่าในการทำงาน ให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสนใจทั้งด้านคนและด้านงาน ซึ่งผู้บริหารแต่ละคนอาจจะเลยด้านใดด้านหนึ่ง และบางครั้งอาจจะเลยทั้ง 2 ด้าน ซึ่งย่อมส่งผลให้โอกาส แห่งความสำเร็จในการทำงานลดลงไป

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์

ศาสตราจารย์ (ศาสตราจารย์, 2558) กล่าวว่า ทฤษฎีว่าด้วยผู้นำตามสถานการณ์ ตั้งอยู่บน พื้นฐานของแนวคิดที่ว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้นั้นไม่จำเป็นต้องมีคุณลักษณะ เฉพาะที่ตายตัว และไม่จำเป็นต้องมีการแสดงออกเชิงพฤติกรรมในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเท่านั้น หากแต่ผู้นำจะ ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ก็ต่อเมื่อผู้นำสามารถเลือกใช้วิธีการหรือ แสดงออกซึ่งพฤติกรรม การเป็นผู้นำที่เหมาะสมสอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์ ผู้บริหารที่

ต้องการจะประยุกต์ใช้ทฤษฎีว่าด้วยผู้นำตามสถานการณ์ให้เกิดประโยชน์กับตนเอง จึงต้องศึกษาว่าสถานการณ์หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่มี ผลต่อวิธีการและพฤติกรรมของผู้นำเหล่านั้นมีอะไรบ้าง และแต่ละสถานการณ์ผู้นำ ควรจะใช้วิธีการใด ในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้สูงสุด ซึ่งสถานการณ์ต่าง ๆ มีความสำคัญได้ 7 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการของพนักงาน เป็นปัจจัยที่มีส่วนกำหนดวิธีการที่ผู้นำ ใช้ในการบริหารงาน กล่าวคือ เมื่อความต้องการของพนักงานแตกต่างกันออกไปย่อมส่งผลให้ผู้นำเลือกใช้วิธีการ บริหารงานที่แตกต่างกันเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานคนนั้น ๆ หากพนักงาน ต้องการชื่อเสียงเกียรติยศ ผู้นำ จำเป็นต้องเน้นการให้เกียรติและยกย่องในความสำเร็จของพนักงาน มากที่สุด แต่หากพนักงานต้องการความรักและความผูกพันกับสมาชิกในองค์กร ผู้นำ ต้องเน้น ที่ความรู้สึกรักของพนักงานและการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกองค์กรเป็นต้น

2. ลักษณะการตัดสินใจของกลุ่ม กลุ่มแต่ละกลุ่มย่อมมีลักษณะการตัดสินใจที่แตกต่างกัน กลุ่มบางกลุ่มอาจเปิดให้สมาชิกอภิปรายประเด็นที่จะตัดสินใจอย่างเสรี แล้วลงคะแนนเสียงเพื่อหาข้อสรุปโดยเสียงข้างมาก ผู้นำที่บริหารจัดการในกลุ่มที่มีการตัดสินใจลักษณะดังกล่าว อาจเข้าร่วมอภิปราย ออกความเห็น และเมื่อประชุมเป็นเวลาสมควรแล้ว ผู้นำอาจสรุปข้อให้ที่ประชุมลงคะแนนเสียงได้ทันที แต่บางกลุ่มอาจไม่ต้องการให้มีการลงคะแนนเสียง เนื่องจากเกรงว่าจะเกิดการแตกแยก จึงเน้นให้สมาชิกพยายามโน้มน้าวความเห็นของกันและกันจนทุกคนเห็นชอบร่วมกันแล้วจึงตัดสินใจ ผู้นำที่อยู่ในกลุ่มที่มีการตัดสินใจลักษณะนี้อาจต้องระมัดระวังด้านความรู้สึกของสมาชิกกลุ่ม และผู้นำย่อมไม่สามารถตัดบทการอภิปรายเพื่อให้ลงมติหากเห็นว่าสมาชิกกลุ่มยังไม่มีความเห็นเป็นเอกฉันท์ ผู้นำที่ดีจึงจำเป็นต้องศึกษาลักษณะการตัดสินใจของสมาชิกกลุ่มให้ชัดเจนแล้ว จึงเลือกวิธีการที่เหมาะสมในการบริหารงานกลุ่ม

3. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก ผู้นำที่เป็นเพื่อนหรือสนิทสนมคุ้นเคยกับสมาชิกย่อมต้องใช้วิธีการบริหารจัดการที่แตกต่างจากผู้นำที่ไม่รู้จักสมาชิกเป็นการส่วนตัว อาทิ ในการทำรายงานกลุ่มของนิสิตนักศึกษาในมหาวิทยาลัยแม้จะกำหนดให้สมาชิกคนหนึ่งเป็นผู้นำกลุ่ม แต่ผู้นำคนดังกล่าวย่อมไม่สามารถใช้เพียงการออกคำสั่ง เพื่อให้สมาชิกปฏิบัติตามได้ แต่ต้องขอร้องเพื่อนให้ทำงานตามแนวทางที่ประสงค์ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกจึงเป็นอีกปัจจัยที่มีผลต่อการชี้แนะ อย่างไรก็ตามในองค์กรทั่วไป ผู้นำย่อมสามารถออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามงานในหน้าที่ได้

4. แหล่งที่มาของอำนาจ ผู้นำที่มีอำนาจจากความชื่นชมมักพบว่าตนเองแทบไม่ต้องใช้วิธีการบังคับหรือขู่จะลงโทษพนักงานเพื่อให้พนักงานทำงานตามเป้าประสงค์ เนื่องจากพนักงานมีความชื่นชมและยินยอมพร้อมใจในการทำงานอยู่แล้ว ซึ่งแตกต่างจากผู้นำที่มีเพียงอำนาจในการลงโทษ ย่อมต้องอาศัยการบังคับและขู่เชิญในการลงโทษจึงจะทำให้พนักงานทำงานตามที่ต้องการได้

5. ลักษณะงาน งานที่จำเป็นต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ เช่น งานสร้างโฆษณา ผู้นำจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศการทำงานแบบหลวม ๆ เป็นกันเอง เน้นความรู้สึกของคนมากกว่า งานในโรงงานซึ่งเป็นงานที่มีลักษณะชัดเจนตายตัว ที่ผู้นำจำเป็นต้องบริหารงานโดยอาศัยกฎระเบียบและคำสั่งในการทำงาน

6. คุณลักษณะเฉพาะ การที่แต่ละคนมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกัน ผู้นำจึงควรเลือกวิธีในการบริหารงานให้สอดคล้องกับคุณลักษณะเฉพาะของตนเองด้วย เช่น หากตนเองเป็นคนที่อ่อนไหวไม่สามารถรับเรื่องกระเทือนใจหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ก็ไม่ควรเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบอัตนียมในการบริหาร เนื่องจากอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างตนเองกับสมาชิกกลุ่มได้ง่าย เป็นต้น

7. วุฒิภาวะของผู้ตาม เป็นอีกปัจจัยหนึ่งซึ่งมีความสำคัญในการกำหนดวิธีการบริหารงานของผู้นำ หากผู้ตามมีวุฒิภาวะสูง ผู้นำอาจมอบหมายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการทำงานให้ผู้ตามได้ทั้งหมด ซึ่งตรงข้ามกับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะต่ำ ผู้นำย่อมไม่ควรมุ่งเน้นให้ผู้ตามแต่ต้องเน้นที่ตัวผู้นำเอง เพื่อให้การทำงานสามารถสำเร็จตามประสงค์ได้ โดยผู้นำจะต้องกำหนด วิธีการทำงานแล้วออกคำสั่งให้ผู้ตามปฏิบัติ แล้วตรวจติดตามผลอย่างใกล้ชิด

ไซติ บดีรัฐ (ไซติ บดีรัฐ, 2558) กล่าวว่า นอกจากแนวคิดทั้งกลุ่มที่กล่าวมาแล้วในปัจจุบัน ยังมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา จึงเกิดเป็นแนวคิดที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนแปลง (Transactional and Transformational Leadership) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำแบบเดิมที่ใช้การแลกเปลี่ยนโดยรางวัลต่าง ๆ เป็นเครื่องมือในการชักจูงให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งต่างฝ่ายต่างก็ได้รับผลประโยชน์ที่แลกเปลี่ยนกัน ส่วนผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้น จะใช้ความสามารถเปลี่ยนความเชื่อทัศนคติของสมาชิก เพื่อให้สมาชิกทำงานได้บรรลุเหนือกว่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้นำจะถ่ายทอดความคิดประสบการณ์และกระตุ่นทางด้านความคิดต่าง ๆ ให้แก่สมาชิกอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

2. ทฤษฎีความสามารถพิเศษของผู้นำ (Charismatic Theory) เป็นการกล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้นำที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างไปจากบุคคลอื่น ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษควรมีลักษณะดังนี้ คือ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสามารถมีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล แสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและเชื้ออาหารแก่ผู้อื่น ชอบเสียง สร้างกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีการโฆษณาตัวเอง และทำให้การขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด กระแสในปัจจุบันได้มุ่งให้ความสนใจกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership) ซึ่งแนวคิดเหล่านี้ได้พยายามอธิบายว่า ผู้นำประสบความสำเร็จในระดับสูงในการจูงใจสมาชิก ความผูกพันต่อองค์กร ความเคารพนับถือ ความไว้วางใจ ความชื่นชมในตัวผู้นำ การอุทิศตนในการทำงาน ความจงรักภักดี และการปฏิบัติงานของสมาชิกได้อย่างไร และยังพยายามอธิบายอีกว่า ผู้นำบางคนสามารถนำองค์กรหรือหน่วยงานของตนประสบความสำเร็จอย่างยอดเยี่ยมได้อย่างไร และเนื่องจากการดำเนินธุรกิจขององค์กรในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการลงทุนหรือดำเนินธุรกิจข้ามประเทศทำให้หลาย ๆ องค์กรมุ่งสร้างผู้นำที่สามารถบริหารและจัดการคนในประเทศ ทำให้หลาย ๆ องค์กรมุ่งสร้างผู้นำที่สามารถบริหารและจัดการคนในประเทศที่ไปลงทุนหรือดำเนินธุรกิจประกอบกับแนวคิดที่มีอยู่ ยังไม่เพียงพอต่อการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดจึงนำไปสู่การพัฒนาแนวคิด การแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรมขึ้น

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการของกระบวนการแต่ละยุคมีความแตกต่างกันตามแนวคิดและผู้เรียบเรียงที่จะทำการศึกษา โดยเริ่มต้นจากทฤษฎีผู้นำแบบคุณลักษณะ ทฤษฎีผู้นำแบบพฤติกรรม และทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ต่อมาการศึกษาผู้นำตามแนวคิดร่วมสมัยมีการบูรณาการ ซึ่งทฤษฎีทั้งหลายเหล่านี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอริเชย์และแบลนชาร์ด (Hersay and Blanchard)

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่สอดคล้องกับแนวคิดของ เฮอริเชย์และแบลนชาร์ด (Hersay and Blanchard) มีดังนี้

ดร. สุนทรายุทธ (ดร. สุนทรายุทธ, 2556) กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เฮอริเชย์ และแบลนชาร์ด เป็นทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการนิยมนิยามในวงการศึกษาภาวะผู้นำ โดยเฉพาะเพื่อการฝึกอบรมพัฒนาผู้นำอย่างกว้างขวาง เป็นทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นโดยเฮอริเชย์และแบลนชาร์ด จากทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน และได้รับการปรับปรุงต่อมาอีกหลายครั้ง ทฤษฎีนี้เรียกอีก

อย่างหนึ่งว่าทฤษฎี วงจรชีวิต (Life cycle Theory) สำหรับทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอริชเชย์และแบลนชาร์ด มีแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญ คือ สถานการณ์ที่ต่างกัน ย่อมต้องการแบบของผู้นำที่ต่างกัน และทฤษฎีนี้ จะมุ่งที่ลักษณะของผู้ตามว่า เป็นปัจจัยของสถานการณ์ และเป็นสิ่งที่ตัดสินพฤติกรรมของผู้นำที่มี ประสิทธิภาพโดยกล่าวว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีระดับความพร้อมที่แตกต่างกัน พนักงานจะมี ความพร้อมในงาน 2 ลักษณะ คือ 1) มีความสามารถที่ได้รับการฝึกอบรมและมีทักษะ 2) มีความเต็มใจ ในการทำงาน ได้แก่ความมั่นใจและเต็มใจ ด้วยมุมมองดังกล่าวจึงสรุปว่า การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้นั้น จำเป็นที่ผู้นำจะต้องปรับแบบภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ เหล่านั้น ซึ่งตรงกันข้ามกับแนวคิดทฤษฎีสถานการณ์ของฟีดเลอร์ ที่เชื่อว่าผู้นำจะมีประสิทธิผลได้ก็ต่อเมื่อต้องปรับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ให้สอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำ

เฮอริชเชย์ และแบลนชาร์ด (Hersay and Blanchard, 1996) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของบุคคลว่าผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมการนำต่อผู้ตาม โดยการผสมผสานของพฤติกรรม 2 ด้าน เข้าด้วยกัน ก่อให้เกิดแบบของผู้นำแบบต่าง ๆ ขึ้น พฤติกรรมทั้งสองด้าน ได้แก่

1. พฤติกรรมที่มุ่งงาน เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตามในแง่การควบคุม กำกับ การกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ตาม การชี้แจงให้ผู้ตามทราบเกี่ยวกับการทำงานว่ามีกิจกรรมอะไรบ้างที่ต้องทำ ทำเมื่อไร ทำที่ไหน ทำกับใคร และทำอย่างไร ตลอดจนเข้าไปดำเนินการจัดรูปแบบโครงสร้างองค์กร การกำหนดช่องทางและวิธีการสื่อสารในการปฏิบัติงาน

2. พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตาม ในแง่ที่เกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ภาพที่ดี ต่อบุคคลหรือระหว่างบุคคลต่าง ๆ ในองค์กร โดยเปิดให้มีช่องในการสื่อสารที่ง่ายและสะดวก พยายามสร้างบรรยากาศของความเป็นกันเอง การให้การสนับสนุน อำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตลอดจนได้รับความช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกันระหว่างบุคคล

ผู้นำแต่ละคนย่อมแสดงพฤติกรรมการบริหาร โดยการผสมผสานพฤติกรรมทั้งสองด้านดังกล่าวในสัดส่วนที่แตกต่างกันไป ซึ่งก่อให้เกิดแบบพื้นฐานของผู้นำ 4 แบบ คือ 1) ผู้นำแบบผู้บอกให้ทำ 2) ผู้นำแบบผู้ขายความคิดให้ทำ 3) ผู้นำแบบผู้ตามมีส่วนร่วม 4) ผู้นำแบบผู้กระจายงาน แต่เนื่องจากผู้นำมีหน้าที่ต้องจัดการให้งานสำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น การที่ผู้นำจะประสบความสำเร็จในการบริหารให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้นำจำเป็นต้องรู้จักและเข้าใจในธรรมชาติ หรือลักษณะคุณลักษณะคุณสมบัติของผู้ตามเป็นอย่างดี ทั้งนี้เพื่อตนจะได้สามารถใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ตลอดจนสามารถที่จะเลือกใช้

แบบผู้นำแบบใดแบบหนึ่ง ผู้ตามแต่ละคนย่อมมีระดับวุฒิภาวะที่แตกต่างกัน กล่าว คือ บางคนมีความสามารถ และเอาใจใส่ต่องานสูงบางคนมีความสามารถสูง แต่ขาดความรับผิดชอบ เอาใจใส่ในงาน ในขณะที่บางคนแม้ตัวเองจะมีความสามารถน้อยแต่กลับเอาใจ รั้งงานสูง และอาจมีบางคนที่ไม่เป็นทั้งงาน และยังขาดความรับผิดชอบต่องานอีกด้วย เฮอริเชย์ และแบลนชาร์ด แบ่งพฤติกรรมของผู้นำและความพร้อมของผู้ตามไว้ดังนี้ (Hersay and Blanchard, 1996)

1. ผู้นำแบบสั่งการ (Telling หรือแบบ S1) เป็นการใช้พฤติกรรมการบริหาร โดยเน้นการใช้อำนาจสั่งการและการตัดสินใจให้ผู้ตามต้องปฏิบัติตาม ดังนั้นการสื่อสารภายในองค์การจึงมีลักษณะเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว คือ จากผู้นำสู่ผู้ตาม ใช้มาตรการควบคุม ติดตาม และนิเทศการปฏิบัติงานต่อผู้ตามอย่างใกล้ชิด พฤติกรรมผู้นำแบบนี้มีลักษณะมุ่งงานสูงแต่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ เป็นแบบที่เหมาะสมที่จะใช้กับผู้ตามแบบ M1 ที่ขาดความสามารถและความเอาใจใส่ในงาน

2. ผู้นำแบบขายความคิด (Selling หรือแบบ S2) ให้ทำ ใช้พฤติกรรมบริหารที่มุ่งเน้นการกำกับสั่งการ แต่เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้มีโอกาสได้ซักถาม หรือเสนอความคิดเห็น เป็นการสื่อสารแบบสองทาง ผู้นำจะเป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง มีพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงและมุ่งเน้นความสัมพันธ์สูง เหมาะกับผู้ตามแบบ M2 มีความสามารถต่ำ แต่มีความใส่ใจสูง หากผู้นำให้การเสริมแรงตลอดจนช่วยสนับสนุนอำนวยความสะดวกต่าง ๆ พร้อมทั้งตัดสินใจด้วยจะประสบความสำเร็จและ ประสิทธิภาพจะสูงยิ่งขึ้น

3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating หรือแบบ S3) เป็นผู้นำที่คอยให้ความช่วยเหลืออำนวยความสะดวก ตลอดจนให้การสนับสนุนด้านต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในฐานะสมาชิกคนหนึ่งเท่านั้น โดยไม่เข้าไปควบคุม กำกับ หรือสั่งการ มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์สูงแต่มุ่งงานต่ำ เหมาะกับผู้ตามแบบ M3 ซึ่งมีความสามารถสูง แต่มีความใส่ใจงานค่อนข้างต่ำ อาจเป็นเพราะผู้นำไม่แน่ใจในความสามารถของตนเอง หากผู้นำให้แรงจูงใจผู้ตามจะกลับมาสนใจในงานมากขึ้น รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ผู้ตามจะเกิดความเชื่อมั่นในความหวังดีและจริงใจ เมื่อผู้ตามประเภทนี้กลับมาทำงานจะมีประสิทธิภาพสูงมาก

4. ผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating หรือแบบ S4) ผู้นำแสดงพฤติกรรมลักษณะที่ให้ความเชื่อถือ ไว้วางใจในฝีมือ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความรับผิดชอบของผู้ตาม มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ รวมทั้งการตัดสินใจเปิดโอกาสให้ผู้ตามทำงานอย่างอิสระเต็มที่ มีพฤติกรรมแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ เหมาะสำหรับผู้ตามแบบ M4 ที่มีทั้งความสามารถ และความรับผิดชอบสูง ผู้ตามแบบนี้ทำงานด้วยรักมุ่งความสำเร็จงานมากกว่า

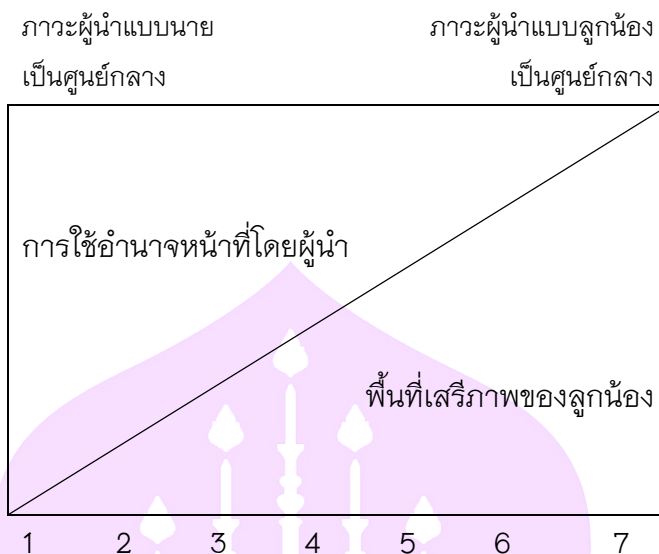
รางวัล หรือสิ่งตอบแทน ทุ่มเท เสียสละสูง ผู้นำจะต้องให้เกียรติ ไว้วางใจ มอบอำนาจ ความรับผิดชอบ ผู้ตามประเภทนี้ ต้องการกำลังใจและการชมเชย

เนื่องจากระดับวุฒิภาวะผู้ตามสามารถแปรเปลี่ยนไปในทางที่สูงขึ้นหรือต่ำลงได้ตลอดเวลา ดังนั้นการที่ผู้นำจะยึดหลักแน่นอนตายตัวในการจับคู่ระหว่างภาวะผู้นำกับประเภทผู้ตามคงที่ตายตัวตลอดเวลาไม่ได้ แต่จะต้องรู้จักการยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนสภาวะผู้นำไปตามสถานการณ์ กล่าวคือ เมื่อระดับวุฒิภาวะของผู้ตามในงานนั้นสูงขึ้นจากเดิม ผู้นำก็จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนผู้นำใหม่ให้เหมาะสมสอดคล้องกับระดับวุฒิภาวะใหม่ของผู้ตาม

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอริเชย์และแบลนชาร์ด (Hersay and Blanchard) เป็นแนวคิดการบริหารจัดการที่ผู้บริหารจะปฏิบัติโดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานเป็นแนวคิดที่ต้องการให้ผู้นำสามารถพัฒนาสมรรถภาพในการวิเคราะห์และเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ใส่ใจต่อความรู้สึกของบุคลากรและงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อความมีประสิทธิภาพ จึงต้องเน้นที่ความแตกต่างในความพร้อมของบุคลากรเป็นสำคัญ แนวคิดนี้เป็นการผสมผสานพฤติกรรมที่มุ่งงานและพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ ซึ่งแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ 1) ผู้นำแบบสั่งการ 2) ผู้นำแบบผู้ขายความคิด 3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และ 4) ผู้นำแบบมอบหมายงาน

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของแทนเนบอม และชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt)

แทนเนบอม และชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt, 1973) ได้ อธิบายภาวะผู้นำไว้ในการศึกษาค้นคว้าคุณลักษณะ (Traits) และพฤติกรรม (Behaviors) ของภาวะผู้นำในการศึกษาก่อน ๆ ที่กล่าวในตอนต้นออกมาเป็นสองแบบคือ ภาวะ ผู้นำแบบนายเป็นศูนย์กลาง (Boss-centered Leadership) และภาวะผู้นำแบบลูกน้อง เป็นศูนย์กลาง (Subordinate-centered Leadership) ทั้งสองแบบเป็นเส้นต่อเนื่องโดย ขั้วหนึ่งเป็นแบบนายเป็นศูนย์กลาง อีกขั้วหนึ่งลูกน้องเป็นศูนย์กลาง ระหว่างทั้งสองขั้วมีอยู่ 5 จุด ซึ่งเป็นส่วนผสมมากน้อยตามสัดส่วนระหว่างอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร และเสรีภาพของลูกน้อง ดังภาพ ต่อไปนี้



ภาพ 1 เส้นต่อเนื่องแบบภาวะผู้นำของเทนเนอบอม และชมิตท์

ที่มา: ดัดแปลงจาก Tannenbaum and Smidt, 1973

สุนทร โคตรบรรเทา (สุนทร โคตรบรรเทา, 2560) (Boss-centered Leadership) ที่ชั่วหนึ่ง (ซ้ายมือ) กับภาวะผู้นำแบบลูกน้องเป็นศูนย์กลาง (Subordinate-centered Leadership) ระหว่างทั้งสองตัวคือ (1) กับ (7) มีอีก 5 จุด ซึ่งเป็นส่วนผสมระหว่างอำนาจหน้าที่ของผู้นำกับเสรีภาพของลูกน้อง (ผู้ใต้ บังคับบัญชา) ดังภาพประกอบข้างต้น ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ปลายชั่วซ้ายมือ (1)

ผู้นำทำและประกาศการตัดสินใจเอง

ปลายชั่วขวามือ (7)

ผู้นำให้ลูกน้องทำหน้าที่ภายในขอบเขตที่ตนกำหนดได้อย่างมีเสรีภาพ

ห้าจุดระหว่างสองชั่ว

จุดแรก (2)

ผู้นำเสนอแนวคิดและการตัดสินใจ แล้วบอกให้ลูกน้องทำตามตน

จุดที่สอง (3)

ผู้นำขายแนวคิด ตอบคำถาม และชักชวนให้ลูกน้องทำตามตน

จุดที่สาม (4)

ผู้นำเสนอการตัดสินใจชั่วคราว และพร้อมจะเปลี่ยนแปลงตามกลุ่มลูกน้อง

จุดที่สี่ (5)

ผู้นำเสนอปัญหา รับฟังปัญหา ข้อเสนอแนะ และตัดสินใจตามกลุ่มลูกน้อง

จุดที่ห้า (6)

ผู้นำกำหนดขอบเขตจำกัด และให้กลุ่มลูกน้องตัดสินใจเอง

แบบพฤติกรรมภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของแทนเนนบอม และชมิทท์

แทนเนนบอม และชมิทท์ ได้วิเคราะห์ภาวะผู้นำจากงานวิจัยที่ผ่านมาทำให้ ได้ภาวะผู้นำออกมา 5 แบบ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบบอกให้ทำตาม (Telling Leadership) ซึ่งผู้นำเป็นผู้กำหนดปัญหา พิจารณาทางเลือกที่เป็นทางเลือก และบอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามนั้น สมาชิกที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา (ลูกน้อง) อาจนำมาพิจารณาแต่ไม่มีส่วนในการตัดสินใจโดยตรง การบอกให้ทำตามของผู้บังคับบัญชาอาจใช้หรือไม่ใช้ก็ได้

2. ภาวะผู้นำแบบขายความคิด (Selling Leadership) ซึ่งผู้นำทำการตัดสินใจแล้ว พยายามชักชวนให้สมาชิกกลุ่มยอมรับ ผู้นำชี้แจงให้เห็นว่าตนได้พิจารณาเป้าหมายขององค์การ และความสนใจของสมาชิกกลุ่มแล้ว และกล่าวถึงสิ่งที่สมาชิกกลุ่มจะได้รับประโยชน์จากการตัดสินใจนั้น

3. ภาวะผู้นำแบบทดสอบ (Testing Leadership) ซึ่งผู้นำกำหนดปัญหาและเสนอทางเลือกที่เป็นทางเลือก แล้วผู้รับฟังเสียงสะท้อนจากปฏิกิริยาของลูกน้องที่จะเป็นฝ่ายนำไปปฏิบัติ แต่ผู้นำตัดสินใจสุดท้ายเพียงผู้เดียว

4. ภาวะผู้นำแบบหารือ (Consulting Leadership) ซึ่งผู้นำเสนอปัญหาและข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง และขอให้กลุ่มเสนอทางเลือกเพื่อพิจารณาเพิ่มเติม ภาวะผู้นำแบบนี้ให้โอกาสสมาชิกกลุ่มใช้อิทธิพลในการตัดสินใจตั้งแต่เริ่มต้น แล้วผู้นำเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด

5. ภาวะผู้นำแบบเข้าร่วม (Joining Leadership) ซึ่งผู้นำเข้าร่วมในการตัดสินใจในฐานะสมาชิกกลุ่ม และตกลงให้ลูกน้องปฏิบัติตามการตัดสินใจของกลุ่มที่ทำไว้ล่วงหน้าแล้วนี้ แสดงว่าผู้นำมีฐานะเป็นเพียงผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเท่านั้น

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของของ แทนเนนบอม และชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) ไม่ได้ทำให้เกิดการวิจัยเชิงประจักษ์ทั้งนี้อาจเป็นเพราะไม่มีเครื่องมือวิจัยที่สอดคล้องกัน อย่างไรก็ตามทฤษฎีนี้มีประโยชน์ในทางปฏิบัติ กรอบแนวคิดของแทนเนนบอม และชมิทท์ สามารถนำไปใช้กำหนดพฤติกรรมของผู้นำสถานศึกษาและจัดประเภทปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผู้นำและเกี่ยวข้องกับทางเลือกแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์

ทฤษฎีเส้นทางและเป้าหมายของอีฟวอนส์ และเฮาส์

เป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์อีกทฤษฎีหนึ่งคือ ทฤษฎีเส้นทางและเป้าหมาย (Path-Goal Theory) ของอีฟวอนส์ และเฮาส์ ทฤษฎีเส้นทางและเป้าหมายอาศัยทฤษฎีความคาดหวังของแรงจูงใจและเน้นอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อเป้าหมาย (Goal) และเส้นทาง (Path) ไปสู่เป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะผู้นำมีอิทธิพลต่อความสามารถในการไปสู่เป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา รางวัลที่สัมพันธ์กับการไปสู่เป้าหมาย และความสัมพันธ์ของเป้าหมาย การพัฒนาทฤษฎีเส้นทางและเป้าหมาย ได้มาจากผลงานของ อีฟวอนส์ (Evans, 1970); เฮาส์ (House, 1971); ฮันท์ และเลอสัน (Hunt and Larson, 1974) ในแนวคิดนั้น ทฤษฎีเส้นทางและเป้าหมายพยายามอธิบายผลกระทบของพฤติกรรมที่มีต่อแรงจูงใจ ความพึงพอใจ ความพยายาม และการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ตามที่เกิดจากปัจจัยด้านสถานการณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาและสภาพแวดล้อมการทำงาน ได้ทฤษฎีเส้นทางและเป้าหมาย ดังต่อไปนี้

แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของอีฟวอนส์ และเฮาส์

แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของอีฟวอนส์ และเฮาส์ (Evans and House) ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 4 แบบ ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership) ผู้นำแบบชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าผู้นำคาดหวังอะไร ให้คำแนะนำเจาะจงลงไปว่าจะทำอะไรและทำอย่างไร กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎข้อบังคับและตามมาตรฐาน กำหนดการประสานการทำงาน และอธิบายบทบาทของตนในฐานะผู้นำกลุ่ม ภาวะผู้นำแบบชี้แนะนี้คล้ายกับภาวะผู้นำมุ่งโครงสร้างของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ

2. ภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน (Supportive Leadership) ผู้นำแบบเกื้อหนุนมีความเป็นกันเองเข้าพบได้ง่าย และห่วงใยความต้องการสถานภาพ และความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบเกื้อหนุนปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน และทำให้สภาพแวดล้อมการทำงานน่าอยู่และน่าทำงานอยู่เสมอ ภาวะผู้นำแบบนี้คล้ายกับภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ

3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ผู้นำแบบมีส่วนร่วมปรึกษาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องงาน รับฟังความคิดเห็น และพยายามใช้แนวคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบการตัดสินใจ

4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement-oriented Leadership) ผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน และเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการบรรลุมาตรฐานการปฏิบัติงาน ในระดับสูง

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของอีฟวอนส์ และเฮาส์ (Evans and House) อาจกล่าวได้ว่า ทฤษฎีเส้นทางและเป้าหมายมีความสำคัญทั้งต่อผู้นำและนักวิจัย เนื่องจากจะช่วยให้เข้าใจภาวะผู้นำดียิ่งขึ้น และมีงานวิจัยหลายชิ้นเสนอแนะว่าผู้นำคนเดียวสามารถแสดงภาวะผู้นำทั้งสี่แบบในสถานการณ์ต่างกัน พฤติกรรมภาวะผู้นำมีแบบเดียวแต่ทฤษฎีเส้นทางและเป้าหมายมองว่าพฤติกรรมผู้นำปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเบลค และมูตัน (Blake and Mouton)

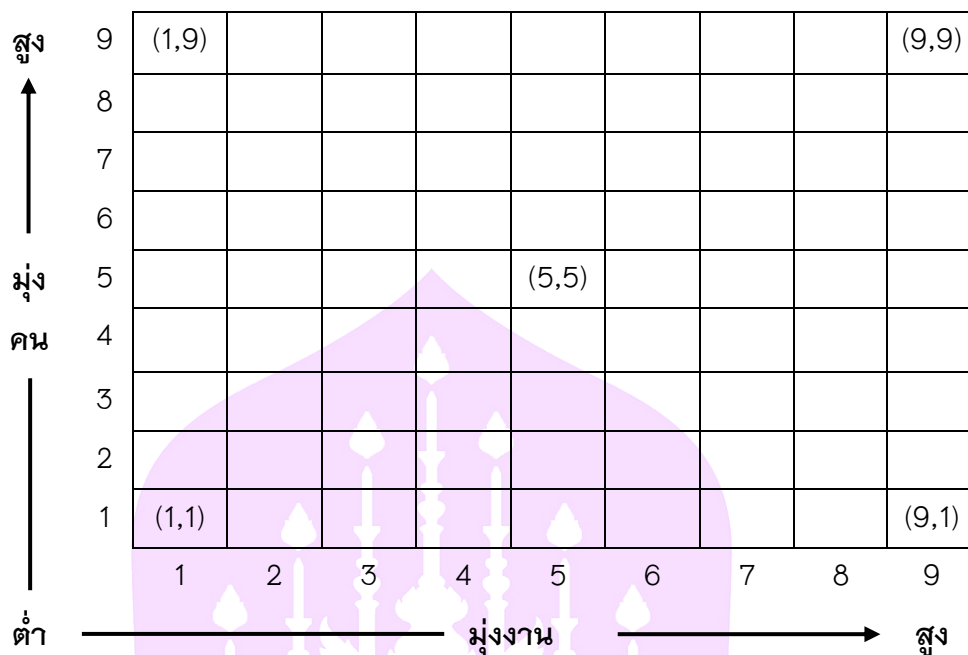
เบลค และมูตัน (Blake and Mouton, 1982) ได้เป็นผู้คิดตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid) ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ แต่ได้แยกแยะรายละเอียด และบ่งชี้ให้เห็นถึงแบบพฤติกรรมของผู้นำที่ดีที่สุดในการจัดการตาข่ายการจัดการ จะประกอบไปด้วยพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ คือ

1. มิติที่ผู้นำมุ่งให้ความสนใจเกี่ยวกับงาน
2. มิติที่ผู้นำมุ่งให้ความสนใจต่อคนหรือต่อผู้ปฏิบัติงาน

ในการศึกษาแบบตาข่ายการจัดการนี้ได้มุ่งเน้นไปที่ว่าผู้นำมีพฤติกรรมอย่างไรในการมุ่งงานและมุ่งคน

1. มุ่งงาน มีความหมายถึงการที่ผู้นำสนใจในสิ่งต่าง ๆ เช่น คุณภาพของการตัดสินใจเลือกนโยบาย วิธีการและกระบวนการผลิต การให้ทีมงานวิจัยเกี่ยวกับการผลิต คุณภาพของการบริการ งานที่มีประสิทธิภาพ และปริมาณของผลผลิต

2. มุ่งคน คือการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเต็มใจยอมรับในเป้าหมายของงานผู้นำยอมรับและยกย่องในเกียรติของลูกน้อง ศรัทธาในความรับผิดชอบระหว่างลูกน้องกับตนเองจัดสภาพการทำงานที่ดีให้ และพยายามสร้างความพอใจในการมีความสัมพันธ์



ภาพ 2 ตาข่ายภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเบลค และมูตัน

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเบลค และมูตัน

สุนทร โคตรบรรเทา (สุนทร โคตรบรรเทา, 2560) ได้ให้ความหมาย จากตาข่ายภาวะผู้นำข้างต้น จะทำให้ได้ภาวะผู้นำออกมา 81 แบบ แต่ที่น่าสนใจมีเพียง 5 แบบ ที่เป็นตาข่ายมุมขวาล่างสุด (9,1) ตาข่ายมุมซ้ายบนสุด (1,9) ตาข่ายมุมซ้ายล่างสุด (1,1) ตาข่ายตรงกลาง (5,5) ตาข่ายมุมขวาบนสุด (9,9) จึงได้ภาวะผู้นำ 5 แบบดังนี้

ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Impoverished Management) เป็นภาวะผู้นำแบบ (1,1) การจัดแบบนี้ ผู้นำสนใจทั้งการผลิตและผู้ปฏิบัติงาน (คนผลิต) ต่ำ คือไม่ค่อยสนใจความต้องการและเป้าหมายขององค์การ ละทิ้งงาน ใช้เวลาในแต่ละวันเพียงทำหน้าที่เป็นผู้นำข้อมูลหรือนโยบายต่าง ๆ จากผู้บริหารในระดับสูง ผ่านทางผู้นำไปสู่ผู้ปฏิบัติงานเท่านั้นเอง การจัดการแบบนี้อาจจะ ทำให้องค์การเสื่อมถอย ลงได้

ภาวะผู้นำแบบเน้นการทำงานเป็นทีม (Team Management) เป็นภาวะผู้นำแบบ (9,9) เป็นการจัดการที่ผู้นำให้ความสำคัญและเอาใจใส่ทั้ง การผลิตและผู้ปฏิบัติงานสูงทั้งสองอย่าง ผู้นำแบบนี้จะพยายามทำให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จ ในขณะที่เดียวกันก็สนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานได้ด้วยการจัดการแบบนี้ถือเป็นการจัดการที่ดีที่สุด

ภาวะผู้นำแบบการจัดการที่เน้นการสมาคม (Country Club Management) เป็นภาวะผู้นำแบบ (1,9) คือการบริหารที่ให้ความสำคัญการผลิตน้อย แต่สนใจผู้ผลิตมาก มุ่งสร้างความ

พึงพอใจด้วยการสร้างสิ่งอำนวยความสะดวก สร้างบรรยากาศแห่งความเป็นเพื่อนในการทำงาน แต่ไม่ค่อยสนใจหรือพยายามที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ภาวะผู้นำแบบเน้นอำนาจและการเชื่อฟัง (Authority-Obedience) เป็นภาวะผู้นำแบบ (9,1) การจัดการแบบนี้จะให้ความสนใจการผลิิตสูง สนใจผู้ปฏิบัติงานน้อย มุ่งใช้อำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานเชื่อฟังและปฏิบัติตามความต้องการของผู้นำ สรุปว่าเป็นการบริหารที่ค่อนข้างจะเผด็จการ และเอาใจใส่แต่การผลิตหรืองานเป็นสำคัญ

ภาวะผู้นำแบบพบกันครึ่งทาง (Organization Man Management) เป็นภาวะผู้นำแบบ (5,5) เป็นการจัดการที่ให้ความสนใจต่อการผลิตปานกลาง และพยายามสร้างความสมดุลในการสนใจผู้ปฏิบัติงานด้วย โดยการธำรงรักษาขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจ แต่ก็ไม่ได้ให้ความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานสูงกว่าการผลิต สรุปว่าการจัดการแบบนี้ ผู้นำจะไม่ค่อยวางเป้าหมายของงานสูงไปนัก และค่อนข้างไม่เผด็จการ รวมทั้งยังรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานด้วย

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเบลค และมูตัน (Blake and Mouton) เป็นการกำหนดภาวะผู้นำของผู้บริหารซึ่งเป็นที่นิยมมากวิธีหนึ่ง คือ ตารางภาวะผู้นำ (Leadership Grid) ตารางการจัดการได้ถูกใช้เป็นเครื่องมือในการจัดแบบของผู้นำ และในการฝึกอบรมผู้นำ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันมาก อย่างไรก็ตาม ตารางการจัดการก็ไม่สามารถอธิบายได้ว่า ทำไมผู้นำจึงเป็นผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (1,1) หรือแบบเน้นสมาคม (1,9) หรือจัดการเป็นทีม (9,9) เป็นต้น ซึ่งคงต้องศึกษาไปถึงปัจจัยสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเป็นสาเหตุให้ผู้นำต้องมีแบบนั้น ๆ เช่น ลักษณะของผู้นำ ผู้ตาม ลักษณะงานและสภาพแวดล้อมขององค์กรตรงตามภาวะผู้นำตามสถานการณ์ดังกล่าวได้

จากการศึกษาเอกสารและแนวคิดที่เกี่ยวข้องเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์เป็นเรื่องที่สำคัญ และมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา ที่จะส่งผลให้สถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบท หรือสถานการณ์ในยุคปัจจุบัน ตลอดจนนักวิชาการได้ให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบไว้สอดคล้องกัน ดังตารางสรุปแนวคิด ดังนี้

ตาราง 1 แสดงแนวคิดทางวิชาการที่สอดคล้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำตาม
สถานการณ์

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ ตามสถานการณ์	Hersey and Blanchard	Tannenbaum and Schmidt	Evans and House	Blake and Mouton	ความถี่
1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ	✓	✓	✓	✓	4
2. ภาวะผู้นำแบบผู้ขายความคิด	✓	✓	✓	✓	4
3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	✓	✓	✓	✓	4
4. ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน	✓		✓	✓	3
5. ภาวะผู้นำแบบทดสอบ		✓			1
6. ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์			✓		1
7. ภาวะผู้นำแบบจัดการเป็นทีม				✓	1

สภาพทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 36 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลง วันที่ 17 สิงหาคม 2553 ลำดับที่ 36 ประกอบด้วย ท้องที่ จังหวัดเชียงรายและพะเยา โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ตั้งอยู่ที่อำเภอเมืองเชียงราย จังหวัดเชียงราย และมีการจัดตั้งศูนย์ประสานการบริหารจัดการมัธยมศึกษาเขต 36 (พะเยา) ขึ้นที่อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาในพื้นที่จังหวัดพะเยา กระทรวงศึกษาธิการ แบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2560 ดังนี้ 1) กลุ่มอำนวยการ 2) กลุ่มนโยบายและแผน 3) กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 4) กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ 5) กลุ่มบริหารงานบุคคล 6) กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากร

ทางการศึกษา 7) กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา 8) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 9) หน่วยตรวจสอบภายใน

สถานที่ตั้ง

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ตั้งอยู่เลขที่ 1115/ 23 ถนนไกรสรสิทธิ์ ตำบลเวียง อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย 57000 โทรศัพท์ 0-5360-1451 โทรสาร 0-5360-1450 Website: <http://www.spm36.obec.in.th> E-mail: secondary36cripyo@gmail.com

2. ศูนย์ประสานงานการจัดการมัธยมศึกษาเขต 36 (พะเยา) ตั้งอยู่เลขที่ 23/26 ถนนประตูกลอง 2 ตำบลเวียง อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา 56000 โทรศัพท์ 0-5448 1537 โทรสาร 0-5448-1537 E-mail: secondary36@obec.go.th

เขตพื้นที่บริการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 มีเขตพื้นที่บริการในการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 2 จังหวัด ได้แก่

ตาราง 2 แสดงเขตพื้นที่บริการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36

จังหวัด	พื้นที่ (ตร.กม.)	อำเภอ	ตำบล	หมู่บ้าน	เทศบาล		อบจ.	อบต.
					นครเมือง	ตำบล		
เชียงราย	11,678	18	124	1,751	1	50	1	92
พะเยา	6,335	9	68	779	2	33	1	36
รวม	18,013	27	192	2,530	3	83	2	128

ประชากรในเขตพื้นที่บริการ

ตาราง 3 แสดงประชากรในเขตพื้นที่บริการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36

จังหวัด	ชาย	หญิง	รวม	ครัวเรือน
เชียงราย	626,985	656,277	1,283,262	524,559
พะเยา	233,877	244,591	478,468	186,330
รวม	860,862	900,868	1,761,730	710,889

สถานศึกษาในสังกัดและการบริหารงานแบบสหวิทยาเขต

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 36 มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการ การศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา มีสถานศึกษาในสังกัดจำนวน 59 แห่ง ในพื้นที่จังหวัด เชียงราย จำนวน 41 แห่ง พื้นที่จังหวัดพะเยา 18 แห่ง บริหารจัดการศึกษากำหนดเป็นสหวิทยา เขต ตามระเบียบสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 36 ว่าด้วย สหวิทยาเขตมัธยมศึกษา เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 พ.ศ. 2560 ลงวันที่ 13 มกราคม 2560 ดังนี้

ตาราง 4 แสดงสถานศึกษาในสังกัดและการบริหารงานแบบสหวิทยาเขต สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36

จังหวัด	อำเภอ	ชื่อสหวิทยาเขต	โรงเรียน
เชียงราย	1. เมืองเชียงราย	ริมกก	1. สามัคคีวิทยาคม
			2. ตำบงราษฎร์สงเคราะห์ (ประธานจังหวัด เชียงราย)
			3. เม็งรายมหาราชวิทยาคม (รองประธาน เชียงราย)
	2. เวียงชัย	เวียงเชียงรุ้ง	4. หัวปลีวิทยาคม (ประธานสหวิทยาเขต)
			5. สามัคคีวิทยาคม 2 (เลขานุการสหวิทยา เขต)
			6. จุฬารัตนราชวิทยาลัย เชียงราย
			7. เตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ เชียงราย
			8. ดอนชัยวิทยาคม
			9. เวียงชัยวิทยาคม
			10. ดอนศิลาพางามวิทยาคม
			11. เวียงเชียงรุ้งวิทยาคม
เบญจมิตร	เวียงป่าเป้า	1. พานพิทยาคม	
		2. พานพิเศษพิทยา	
		3. ดอยงามวิทยาคม	
		4. แม่ฮ้อวิทยาคม	
		5. นครวิทยาคม	
		6. แม่ลาววิทยาคม (เลขานุการสหวิทยาเขต)	
		7. แม่สรวยวิทยาคม	
		8. วาวีวิทยาคม	

ตาราง 4 (ต่อ)

จังหวัด	อำเภอ	ชื่อสหวิทยาเขต	โรงเรียน
เชียงราย			9. ป่าแดดวิทยาคม
			10. เวียงป่าเป้าวิทยาคม (ประธานสหวิทยาเขต)
			11. แม่เจดีย์วิทยาคม
	1. เมืองเชียงราย	ริมกก	1. แม่จันวิทยาคม
	2. เวียงชัย		2. จันจว้าวิทยาคม
	3. เวียงเชียงรุ้ง		3. แม่สายประสิทธิ์ศาสตร์(ประธานสหวิทยาเขต)
			4. วัดถ้ำปลาวิทยาคม
			5. เชียงแสนวิทยาคม (เลขานุการสหวิทยาเขต)
			6. บ้านแซววิทยาคม
			7. สันติคีรีวิทยาคม
			8. ดอยหลวง รัชมิ่งคลาสิก
เทิง		อิงโขง	1. เติงวิทยาคม (ประธานสหวิทยาเขต)
	2. เชียงของ		2. เชียงของวิทยาคม
	3. เวียงแก่น		3. ปล้องวิทยาคม
	4. พญาเม็งราย		4. เวียงแก่นวิทยาคม
	5. ขุนตาล		5. แม่ต๋าดาคควินวิทยาคม
			6. ขุนตาลวิทยาคม (เลขานุการสหวิทยาเขต)
			7. ห้วยซ้อวิทยาคม รัชมิ่งคลาสิก
			8. ไม้ยาวิทยาคม
			9. ยางฮ่อมวิทยาคม
			10. บุญเรืองวิทยาคม
			11. พญาเม็งราย
พะเยา	1. เมืองพะเยา	ภูกามยาว	1. พะเยาพิทยาคม (ประธานจังหวัดพะเยา)
	2. แม่ใจ		2. แม่ใจวิทยาคม
	3. ดอกคำใต้		3. ดอกคำใต้วิทยาคม
	4. ภูกามยาว		4. เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์พะเยา (ประธานสหวิทยาเขต)
			5. ฟากกว๊านวิทยาคม
			6. พะเยาประสานวิทย์

ตาราง 4 (ต่อ)

จังหวัด	อำเภอ	ชื่อสหวิทยาเขต	โรงเรียน
เชียงราย			7. จำเมืองวิทยาคม 8. ถ้ำปินวิทยาคม 9. ดงเจนวิทยาคม (เลขานุการสหวิทยาเขต)
พะเยา	1. จุน 2. เชียงคำ 3. เชียงม่วน 4. ภูซาง 5. ปง	ภูลังกา	1. เชียงคำวิทยาคม (ประธานสหวิทยาเขต) 2. ปงพัฒนาวิทยาคม 3. จุนวิทยาคม (เลขานุการสหวิทยาเขต) 4. ภูซางวิทยาคม 5. พญาลอวิทยาคม 6. เชียงม่วนวิทยาคม 7. ฝายกวางวิทยาคม 8. ชุนควรวิทยาคม 9. ปงรัชดาภิเษก
รวม	27	6	59

อำนาจหน้าที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 36

ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2560 ลงวันที่ 22 พฤศจิกายน 2560 ข้อ 5 ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจ หน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่าย งบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา

5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนา การศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และ คณะทำงานด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไประหว่างองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
12. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปาริชาติ เพชรแหวน (2553 หน้า 167) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำตามความคิดเห็นของครูที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีและวุฒิการศึกษาสูงกว่า ด้านการกระตุ้น เซอร์ปัญญา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศิริพร อินนระชา (2555 หน้า 72) ได้ศึกษา แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร เขตลาดกระบัง ซึ่งพบว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแบบสั่งการอยู่ในระดับมาก

สุวรรณ เทพประสิทธิ์ (2555 หน้า 84) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมายของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนในอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ซึ่งพบว่า ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมายของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนในอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านผู้นำแบบสั่งการมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

อรัญญา โตค้างพลู (2556 หน้า 81) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ด้านการกระตุ้นเชาวัปัญญา ที่พบว่า การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วรารภรณ์ ช้างอยู่ (2557 หน้า 140) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านผู้นำแบบสังการ อยู่ในระดับมาก

นารินทร์ เดชสะท้าน (2557 หน้า 89-90) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการกระตุ้นเชาวัปัญญา อยู่ในระดับมาก

พัทธกานต์ อุ่ทองมาก และอดุลย์ วงศ์ศรีคุณ (2559 บทคัดย่อ) ซึ่งได้ศึกษา ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ด้านการขายความคิด มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

สุดา บุญเถื่อน (2559 หน้า 77) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารการมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิภาพของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว พบว่า พฤติกรรมการบริหารการมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิภาพของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก

สาธิต มณฑาณี (2559 หน้า 79) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในทัศนะของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการและประสบการณ์การทำงาน พบว่า ทัศนะของครูต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ด้านผู้นำแบบขายความคิดหรือเสนอแนะ ด้านผู้นำแบบมอบอำนาจ ด้านผู้นำแบบมอบอำนาจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อรพรรณ เทียนคันฉัตร (2560 หน้า 84-89) ได้ศึกษาหัวข้อ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำแบบทีม อยู่ในระดับมาก

ธนากร แก่นเกษ (2560 หน้า 82) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดจันทบุรีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา ในทุกด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

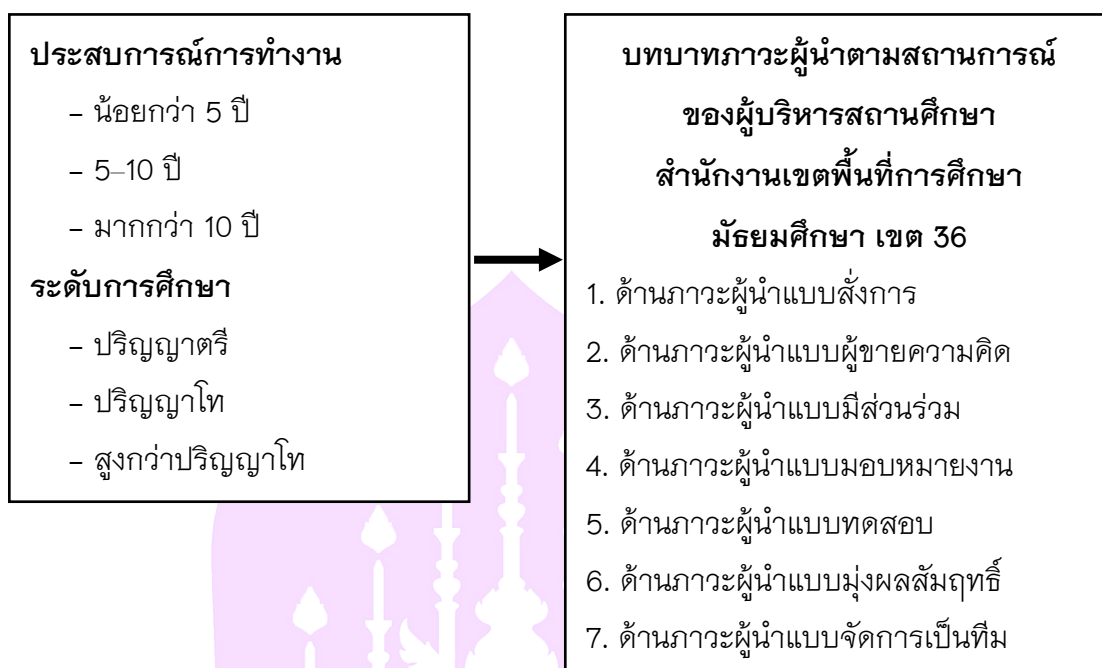
กรรณิกา บุญช่วย (2561 หน้า 66-67) ได้ศึกษา บทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดตราด จันทบุรี และระยอง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดตราด จันทบุรี และระยอง ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา อยู่ในระดับมาก

สุรศักดิ์ เล็กวงษ์ (2563 หน้า 62-64) ได้ศึกษา บทบาทภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดมศึกษาจันทบุรี พบว่า บทบาทภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดมศึกษาจันทบุรี ด้านการทำงานเป็นทีม จำแนกตามวุฒิการศึกษาและ ประสบการณ์การปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นบุคคลที่สำคัญที่เป็นแกนนำในการขับเคลื่อนสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำในการโน้มน้าวบุคลากรในสถานศึกษาให้ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ภาวะผู้นำนี้มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จได้ เพราะสถานการณ์ปัจจุบันผู้บริหารต้องทำงานภายใต้ความไม่แน่นอน การบริหารถือว่าไม่มีวิถีใดที่ดีที่สุด หากแต่สถานการณ์ต่างหากที่จะเป็นตัวกำหนดว่าจะใช้การบริหารแบบใด ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา 7 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบชายความคิด ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน ภาวะผู้นำแบบทดสอบ ภาวะผู้นำแบบมุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ และภาวะผู้นำจัดการเป็นทีม ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36

กรอบแนวคิด

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการมุ่งศึกษาสภาพปัญหา และข้อเสนอแนะภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุทธินไทยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 โดยผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยตามแนวคิดที่สอดคล้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งได้มาจากการประยุกต์ใช้แนวคิดของ Hersey and Blanchard, Tannenbaum and Schmidt, Evans and House และ Blake and Mouton ดังนี้



ภาพ 3 สรุปกรอบแนวคิด



บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาสภาพภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ศึกษาปัญหา และข้อเสนอแนะภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาโดยมีขั้นตอนการ ดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้บริหาร และครู สหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ปีการศึกษา 2563 ประกอบด้วย สถานศึกษาในเขตอำเภอแม่จัน อำเภอแม่สาย อำเภอเชียงแสน อำเภอแม่ฟ้าหลวง และอำเภอ ดอยหลวง จำนวน 8 โรงเรียน จำนวน 458 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู สหวิทยา เขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ปีการศึกษา 2563 ประกอบด้วย สถานศึกษาในเขตอำเภอแม่จัน อำเภอแม่สาย อำเภอเชียงแสน อำเภอแม่ฟ้าหลวง และอำเภอ ดอยหลวง ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 210 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มอย่างง่าย โดยใช้ เกณฑ์การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ เครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970)

ตาราง 5 จำนวนกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในแต่ละโรงเรียน สหวิทยาเขตสุุดถิ่นไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36

โรงเรียน	ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	รวม
1. แม่จันวิทยาคม	1	45	46
2. จันจว้าวิทยาคม	1	7	8
3. แม่สายประสิทธิ์ศาสตร์	1	68	69
4. วัดถ้ำปลาวิทยาคม	1	10	11
5. เชียงแสนวิทยาคม	1	33	34
6. บ้านแซววิทยาคม	1	10	11
7. สันติคีรีวิทยาคม	1	22	23
8. ดอยหลวง รัชมังคลาภิเษก	1	7	8
รวม	8	202	210

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ คือ แบบสอบถามภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุุดถิ่นไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 แบ่งออกเป็น 2 ตอน รายละเอียดของแบบสอบถามในแต่ละตอน มีดังนี้

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ คือ แบบสอบถามภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุุดถิ่นไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 มี ชุดละ 2 ตอน รายละเอียดของแบบสอบถามในแต่ละตอน มีดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถาม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุุดถิ่นไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 36 มีทั้งหมด 7 ด้าน

- | | |
|---------------------------------|-------|
| 1. ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ | 8 ข้อ |
| 2. ด้านภาวะผู้นำแบบผู้ขยความคิด | 6 ข้อ |
| 3. ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม | 8 ข้อ |
| 4. ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน | 8 ข้อ |
| 5. ด้านภาวะผู้นำแบบทดสอบ | 5 ข้อ |

6. ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 5 ข้อ

7. ด้านภาวะผู้นำแบบจัดการเป็นทีม 5 ข้อ

2. การสร้างเครื่องมือการวิจัย

แบบสอบถามการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุคติถิ่นไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 มีขั้นตอนดังนี้

2.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในองค์การ หรือหน่วยงานต่าง ๆ

2.2 ศึกษาและสร้างแบบสอบถาม ซึ่งลักษณะของแบบสอบถาม ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม แบบสอบถามพฤติกรรม และความพึงพอใจของผู้ตอบแบบสอบถาม และปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุคติถิ่นไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36

2.3 นำแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาตรวจแก้ไขเนื้อหา และภาษาที่ใช้ ตลอดจนความถูกต้องเหมาะสมของแบบสอบถาม

2.4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และความเหมาะสมด้านเนื้อหา ภาษา และความเหมาะสมทั่วไปของแบบสอบถาม โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน มีรายชื่อดังนี้

2.4.1 ผศ.ดร.สันติ บุรณะชาติ

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา
สถานที่ทำงาน วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

2.4.2 ดร.อนวัช อุ๋นกอง

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา
สถานที่ทำงาน โรงเรียนบ้านสันติคีรี

2.4.3 ดร.ยงศิริโรจน์ เศษวงศ์

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา
สถานที่ทำงาน โรงเรียนบ้านใหม่สันติ

2.5 นำผลการประเมินแบบสอบถามของผู้ทรงคุณวุฒิมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา (IOC)

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามนี้มีความเหมาะสม

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนี้มีความเหมาะสม

-1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามนี้ไม่มีความเหมาะสม

คำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามโดยใช้สูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องในความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
 $\sum R$ แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
 N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

2.6 ผลการคำนวณปรากฏว่ามีดัชนีความสอดคล้องในความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (IOC) ของแบบสอบถาม มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67-1.00 ซึ่งถือว่าเป็นข้อคำถามที่อยู่ในเกณฑ์มีความตรงเชิงเนื้อหา

2.7 นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ และนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง

2.8 นำแบบทดสอบไปหาค่าความเชื่อมั่น ซึ่งผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา และได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดสอบกับครู สหวิทยาเขตสุตถิณีไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ที่ไม่ใช้กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 คน จากนั้นนำแบบสอบถามมาหาค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) (สุวิมล ติรกานนท์, 2554) ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.83

2.9 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยติดต่อขอหนังสือจากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลกับสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถิณีไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จังหวัดเชียงราย

2. ผู้วิจัยติดต่อขอหนังสือจากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ถึงผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถิณีไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จังหวัดเชียงราย เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับครู สหวิทยาเขตสุตถิณีไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จังหวัดเชียงราย

3. ผู้วิจัยจัดเตรียมแบบสอบถามและดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง และการใช้แบบสอบถามออนไลน์ (Google Form) จากครู สหวิทยาเขตสุตถิณีไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จังหวัดเชียงราย

4. ผู้วิจัยตรวจสอบแบบสอบถามและตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้
5. ผู้วิจัยนำคะแนนที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติและรายงานผลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามมาตรวจสอบความเรียบร้อยในการกรอกข้อมูล แล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและปัญหาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 วิเคราะห์โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งใช้เกณฑ์สัมบูรณ์ (Absolute Criteria) ในการแปลความหมาย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

เกณฑ์ในการแปลความหมายสภาพภาวะผู้นำตามสถานการณ์

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51–5.00 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ มากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51–4.50 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ มาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51–3.50 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51–2.50 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ น้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00–1.50 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 โดยการวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปความ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ผู้วิจัยจะทดสอบสมมติฐานด้วยค่า t-test เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระที่มี 2 กลุ่ม เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่าง ค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระ โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance: ANOVA) และเมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และจะทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe's Method)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 โดยการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล มี 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าเฉลี่ยร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 โดยภาพรวมและในแต่ละด้านจำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน โดยการทดสอบ (t-test) และ (f-test) โดยใช้วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) และทำการทดสอบรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ (Scheffe)

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 6 แสดงจำนวนและร้อยละจำแนกตามตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	78	37.14
หญิง	132	62.86
รวม	210	100.00

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ตำแหน่ง		
ผู้บริหารสถานศึกษา	8	3.80
ครู	202	96.20
รวม	210	100.00
วุฒิการศึกษา		
ปริญญาตรี	41	19.52
ปริญญาโท	169	80.48
สูงกว่าปริญญาโท	0	0
รวม	210	100.00
ประสบการณ์ในการทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	49	23.33
5-10 ปี	89	42.38
มากกว่า 10 ปี	73	34.29
รวม	210	100.00

จากตาราง 6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 62.86 และเป็นเพศชาย จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 37.14 เมื่อจำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งครู จำนวน 202 คน คิดเป็นร้อยละ 96.20 และตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 3.80 จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 80.48 รองลงมา คือ จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 19.52 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน 5-10 ปี จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 42.38 รองลงมา มีประสบการณ์ในการทำงาน มากกว่า 10 ปี จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 34.29 และมีประสบการณ์ในการทำงาน น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 23.33 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สหวิทยาเขตสุถิตินไทยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุถิตินไทยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 36 โดยภาพรวม

ข้อ	ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	n = 210		ระดับ
		\bar{X}	S.D.	
1	ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ	4.41	0.32	มาก
2	ด้านภาวะผู้นำแบบผู้ขายความคิด	4.47	0.34	มาก
3	ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	4.45	0.35	มาก
4	ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน	4.40	0.35	มาก
5	ด้านภาวะผู้นำแบบทดสอบ	4.46	0.38	มาก
6	ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.41	0.39	มาก
7	ด้านภาวะผู้นำแบบจัดการเป็นทีม	4.50	0.38	มาก
รวมเฉลี่ย		4.44	0.28	มาก

จากตาราง 7 พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุถิตินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ($\bar{X}=4.44$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านภาวะผู้นำแบบจัดการเป็นทีม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.50$) รองลงมา คือ ด้านภาวะผู้นำแบบผู้ขายความคิด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.47$) ด้านภาวะผู้นำแบบทดสอบ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.46$) ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.45$) ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.41$) ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.41$) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.40$)

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 36 ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ

ข้อ	ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ	n = 210		ระดับ
		\bar{X}	S.D.	
1	ผู้นำเน้นการใช้กฎระเบียบเพื่อให้งานนั้นสำเร็จ	4.37	0.48	มาก
2	ผู้นำเน้นความสำคัญของการกำหนดเวลาทำงานต้องสำเร็จ	4.42	0.66	มาก
3	ผู้นำกำหนดขั้นตอนในการกำกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีระบบ	4.40	0.69	มาก
4	ผู้นำมีหนังสือรายงานอย่างละเอียด กำหนดระยะเวลา และขั้นตอนการดำเนินงานเป็นระบบ	4.33	0.72	มาก
5	ผู้นำควบคุมดูแลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด	4.39	0.69	มาก
6	ผู้นำบัญชาการอย่างเข้มงวดและเด็ดขาด	4.26	0.72	มาก
7	ผู้นำมีเวลาเพียงส่วนน้อยที่ใช้ในด้านการเสริมแรงผู้ใต้บังคับบัญชา	4.52	0.52	มากที่สุด
8	ผู้นำบอกถึงความคาดหวังในผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ	4.60	0.49	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย		4.41	0.32	มาก

จากตาราง 8 พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.41$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ผู้นำบอกถึงความคาดหวังในผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.60$) รองลงมา คือ ผู้นำมีเวลาเพียงส่วนน้อยที่ใช้ในด้านการเสริมแรงผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.52$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้นำบัญชาอย่างเข้มงวดและเด็ดขาด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.26$)

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้านภาวะผู้นำแบบชายความคิด

ข้อ	ด้านภาวะผู้นำแบบชายความคิด	n = 210		ระดับ
		\bar{X}	S.D.	
1	ผู้นำอธิบายการตัดสินใจของตนเองแล้วให้โอกาส ผู้ใต้บังคับบัญชาทำความเข้าใจในรายละเอียดงาน	4.22	0.79	มาก
2	ผู้นำชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำตามเมื่อจำเป็น	4.59	0.49	มากที่สุด
3	ผู้นำทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาคอยช่วยเหลือสนับสนุน ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.67	0.47	มากที่สุด
4	ผู้นำให้การช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งาน บรรลุเป้าหมาย	4.55	0.49	มากที่สุด
5	ผู้นำรู้จักใช้เทคนิคการเสริมแรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	4.20	0.77	มาก
6	ผู้นำให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวกต่างๆ ใน การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.60	0.49	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย		4.47	0.34	มาก

จากตาราง 9 พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้านภาวะผู้นำแบบชายความคิด ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.47$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ผู้นำทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาคอยช่วยเหลือสนับสนุนความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.67$) รองลงมา คือ ผู้นำให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.60$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้นำรู้จักใช้เทคนิคการเสริมแรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.20$)

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

ข้อ	ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	n = 210		ระดับ
		\bar{X}	S.D.	
1	ผู้นำให้ความสนใจรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะ ของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.21	0.74	มาก
2	ผู้นำรับฟังอุปสรรคปัญหาจากผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างจริงจัง	4.60	0.51	มากที่สุด
3	ผู้นำให้ความสำคัญและความเป็นกันเองแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.39	0.68	มาก
4	ผู้นำช่วยเหลือสนับสนุนต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.62	0.49	มากที่สุด
5	ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความ คิดเห็น	4.54	0.52	มากที่สุด
6	ผู้นำส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วน ร่วมในกระบวนการทำงาน	4.38	0.66	มากที่สุด
7	ผู้นำมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมตัดสินใจ ใน กระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.59	0.50	มากที่สุด
8	ผู้นำระดมความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาในการ ดำเนินงานที่สำคัญก่อนนำไปปฏิบัติ	4.35	0.76	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย		4.45	0.35	มาก

จากตาราง 10 พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.45$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้นำช่วยเหลือสนับสนุนต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.62$) รองลงมา ผู้นำมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมตัดสินใจ ในกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.59$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้นำให้ความสนใจรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.21$)

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน

ข้อ	ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน	n = 210		ระดับ
		\bar{X}	S.D.	
1	ผู้นำอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดแนวทางทำงานด้วยตนเอง	4.37	0.65	มาก
2	ผู้นำไว้วางใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานโดยอิสระ	4.30	0.73	มาก
3	ผู้นำมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมือนเป็นผู้นำคนหนึ่ง	4.58	0.49	มากที่สุด
4	ผู้นำกระจายอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบและตัดสินใจด้วยตนเอง	4.36	0.68	มาก
5	ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการปฏิบัติงาน	4.51	0.52	มากที่สุด
6	ผู้นำยอมรับและยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานได้ดี	4.30	0.72	มาก
7	ผู้นำเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานให้เป็นที่พอใจได้โดยไม่ต้องคอยควบคุม	4.22	0.79	มาก
8	ผู้นำให้การช่วยเหลือคำจุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.56	0.49	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย		4.40	0.35	มาก

จากตาราง 11 พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.40$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้นำมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมือนเป็นผู้นำคนหนึ่ง อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.58$) รองลงมา คือ ผู้นำให้การช่วยเหลือคำจุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.56$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้นำเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานให้เป็นที่พอใจได้โดยไม่ต้องคอยควบคุม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.22$)

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้านภาวะผู้นำแบบทดสอบ

ข้อ	ด้านภาวะผู้นำแบบทดสอบ	n = 210		ระดับ
		\bar{X}	S.D.	
1	ผู้นำให้ความมั่นใจว่า แนวความคิดที่เกิดจากภายใน ทีมได้รับการประเมินอย่างเหมาะสมและมีการ นำไปใช้	4.59	0.49	มากที่สุด
2	ผู้นำใช้ทักษะที่หลากหลายของสมาชิกในทีม ขณะ ดำเนินการแก้ปัญหาใหม่ ๆ	4.51	0.50	มากที่สุด
3	ผู้นำใช้คำถามเพื่อช่วยให้เข้าใจมาตรฐานการ ปฏิบัติงานในปัจจุบัน และการปรับปรุงต่อไป	4.58	0.49	มากที่สุด
4	ผู้นำใช้คำถามปลายเปิดที่มีประสิทธิผลเพื่อจุด ประเด็นทางความคิดของคนในทีม	4.30	0.72	มาก
5	ผู้นำใช้คำถามปลายเปิดที่มีประสิทธิผลเพื่อทำ ความกระจ่างในประเด็นปัญหาต่าง ๆ ใน สถานศึกษา	4.36	0.73	มาก
รวมเฉลี่ย		4.46	0.38	มาก

จากตาราง 12 พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้านภาวะผู้นำแบบทดสอบ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.46$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ผู้นำให้ความมั่นใจว่า แนวความคิดที่เกิดจากภายในทีมได้รับการประเมินอย่างเหมาะสมและมีการนำไปใช้ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.59$) รองลงมา คือ ผู้นำใช้คำถามเพื่อช่วยให้เข้าใจมาตรฐานการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และการปรับปรุงต่อไป อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.58$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้นำใช้คำถามปลายเปิดที่มีประสิทธิผลเพื่อจุดประเด็นทางความคิดของคนในทีม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.30$)

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ข้อ	ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	n = 210		ระดับ
		\bar{X}	S.D.	
1	ผู้นำสนับสนุนสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงาน รายบุคคลอย่างต่อเนื่อง	4.45	0.50	มาก
2	ผู้นำให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วม ประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.38	0.64	มาก
3	ผู้นำกล้าเผชิญหน้ากับปัญหา	4.55	0.49	มากที่สุด
4	ผู้นำดำเนินการวางแผนและแก้ไขปัญหาอย่างเป็น ระบบ	4.33	0.72	มาก
5	ผู้นำสร้างสัมพันธภาพกับบุคลากรในสถานศึกษาที่ จะนำไปสู่การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.36	0.74	มาก
รวมเฉลี่ย		4.41	0.39	มาก

จากตาราง 13 พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.41$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้นำกล้าเผชิญหน้ากับปัญหา อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.55$) รองลงมา คือ ผู้นำสนับสนุนสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานรายบุคคลอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.45$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้นำดำเนินการวางแผนและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.33$)

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุทัศน์ไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้านภาวะผู้นำแบบจัดการเป็นทีม

ข้อ	ด้านภาวะผู้นำแบบจัดการเป็นทีม	n = 210		ระดับ
		\bar{X}	S.D.	
1	ผู้นำแสดงให้เห็นถึงการทำงานเป็นกลุ่มบุคคล การทำงานโดย บุคคลหลายคนโดยยอมรับตนเองและผู้อื่น	4.57	0.49	มากที่สุด
2	ผู้นำมีจุดมุ่งหมายเดียวกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาและมีการแบ่งสรรหน้าที่กัน แล้วแต่แต่ละคนมีความพึงพอใจ	4.24	0.80	มาก
3	ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเป็นทีมตามบทบาท ผู้นำ ผู้ตาม ได้อย่างสมบูรณ์	4.63	0.48	มากที่สุด
4	ผู้นำมีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานทั้งด้านการคิด การพูด การกระทำ และการแสดงออก	4.60	0.50	มากที่สุด
5	ผู้นำมีศักยภาพ ความสามารถ และประเมินเป้าหมายประสิทธิภาพและประสิทธิผลของทีมได้เป็นอย่างดี	4.49	0.66	มาก
รวมเฉลี่ย		4.50	0.38	มาก

จากตาราง 14 พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุทัศน์ไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้านภาวะผู้นำแบบจัดการเป็นทีม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.50$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเป็นทีมตามบทบาท ผู้นำ ผู้ตาม ได้อย่างสมบูรณ์ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.63$) รองลงมา คือ ผู้นำมีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานทั้งด้านการคิด การพูด การกระทำ และการแสดงออก อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.60$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้นำมีจุดมุ่งหมายเดียวกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาและมีการแบ่งสรรหน้าที่กันแล้วแต่แต่ละคนมีความพึงพอใจ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.24$)

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สห
วิทยาเขตสุพรรณบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36

ตาราง 15 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สหวิทยาเขตสุพรรณบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 36 จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยภาพรวม

ข้อ	ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ปริญญาตรี (n= 41)		ปริญญาโท (n= 169)		t	Sig (2- tailed)
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1	ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ	4.58	0.30	4.36	0.31	3.95*	0.00
2	ด้านภาวะผู้นำแบบผู้ขายความคิด	4.62	0.30	4.43	0.33	3.23*	0.00
3	ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	4.55	0.32	4.43	0.35	1.95*	0.05
4	ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน	4.52	0.31	4.37	0.35	2.46*	0.01
5	ด้านภาวะผู้นำแบบทดสอบ	4.54	0.35	4.45	0.39	1.32	0.18
6	ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.55	0.28	4.38	0.40	3.08*	0.00
7	ด้านภาวะผู้นำแบบจัดการเป็นทีม	4.67	0.33	4.46	0.39	3.14*	0.00
เฉลี่ยรวม		4.57	0.26	4.41	0.27	3.39	0.00

หมายเหตุ: *มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 15 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สหวิทยาเขตสุพรรณบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำแนก
ตามวุฒิการศึกษา ในทุกด้านโดยภาพรวมพบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็น
รายด้าน ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ ด้านภาวะผู้นำแบบผู้ขายความคิด ด้านภาวะผู้นำแบบมี
ส่วนร่วม ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านภาวะผู้นำ
แบบจัดการเป็นทีม ซึ่งลัทธิ มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตาราง 16 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ

ข้อ	ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ	ปริญญาตรี (n= 41)		ปริญญาโท (n= 169)		t	Sig (2- tailed)
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1	ผู้นำเน้นการใช้กฎระเบียบเพื่อให้ งานนั้นสำเร็จ	4.54	0.50	4.33	0.47	2.43*	0.01
2	ผู้นำเน้นความสำคัญของการ กำหนดเวลาทำงานต้องสำเร็จ	4.61	0.49	4.38	0.68	2.46*	0.01
3	ผู้นำกำหนดขั้นตอนในการกำกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมี ระบบ	4.59	0.49	4.36	0.72	2.40*	0.01
4	ผู้นำมีหนังสือระบุงานอย่าง ละเอียด กำหนดระยะเวลาและ ขั้นตอนการดำเนินงานเป็นระบบ	4.49	0.50	4.30	0.76	2.20*	0.03
5	ผู้นำควบคุมดูแลการปฏิบัติ งานอย่างใกล้ชิด	4.56	0.50	4.35	0.72	2.20*	0.03
6	ผู้นำบัญชาการอย่างเข้มงวด และเด็ดขาด	4.63	0.48	4.17	0.74	4.84*	0.00
7	ผู้นำมีเวลาเพียงส่วนน้อยที่ใช้ ในด้านการเสริมแรงผู้ใต้บังคับ บัญชา	4.63	0.48	4.49	0.52	1.65	0.10
8	ผู้นำบอกถึงความคาดหวังใน ผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้ง เชิงคุณภาพและปริมาณ	4.63	0.48	4.59	0.49	0.56	0.57
เฉลี่ยรวม		4.58	0.30	4.36	0.31	3.95*	0.00

หมายเหตุ: *มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 16 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ในด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ ในภาพรวมมีความคิดเห็นแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อ 1 ผู้นำเน้นการใช้กฎระเบียบเพื่อให้งานนั้นสำเร็จ มีความคิดเห็นแตกต่างกัน

(0.01) ข้อ 2 ผู้นำเน้นความสำคัญของการกำหนดเวลาทำงานต้องสำเร็จ (0.01) ข้อ 3 ผู้นำกำหนดขั้นตอนในการกำกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีระบบ (0.01) ข้อ 4 ผู้นำมีหนังสือระบุงานอย่างละเอียด กำหนดระยะเวลาและขั้นตอนการดำเนินงานเป็นระบบ (0.03) ข้อ 5 ผู้นำควบคุมดูแลบัญชาการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด (0.03) ข้อ 6 ผู้นำบัญชาอย่างเข้มงวดและเด็ดขาด (0.00) มีความคิดเห็นแตกต่างกัน นอกนั้นรายข้อไม่แตกต่างกัน

**ตาราง 17 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สหวิทยาเขตสุทัศน์ไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 36 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบขยาย
ความคิด**

ข้อ	ด้านภาวะผู้นำแบบขยายความคิด	ปริญญาตรี (n= 41)		ปริญญาโท (n= 169)		t	Sig (2- tailed)
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1	ผู้นำอธิบายการตัดสินใจของตนเองแล้วให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาทำความเข้าใจในรายละเอียดงาน	4.59	0.49	4.14	0.82	4.47*	0.00
2	ผู้นำชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำตามเมื่อจำเป็น	4.59	0.49	4.59	0.49	-0.00	0.99
3	ผู้นำทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงคอยช่วยเหลือสนับสนุนความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.71	0.46	4.66	0.47	0.61	0.54
4	ผู้นำให้การช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	4.59	0.49	4.54	0.50	0.53	0.59
5	ผู้นำรู้จักใช้เทคนิคการเสริมแรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	4.56	0.55	4.12	0.80	4.18*	0.00
6	ผู้นำให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.71	0.46	4.57	0.49	1.63	0.10
เฉลี่ยรวม		4.62	0.30	4.43	0.33	3.23*	0.00

หมายเหตุ: *มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 17 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุคติไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบชายความคิด ในภาพรวมมีความคิดเห็นแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อ 1 ผู้นำอธิบายการตัดสินใจของตนเองแล้วให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาทำความเข้าใจในรายละเอียดงาน (0.00) ข้อ 5 ผู้นำรู้จักใช้เทคนิคการเสริมแรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชา (0.00) มีความคิดเห็นแตกต่างกัน นอกนั้นรายข้อไม่แตกต่างกัน

ตาราง 18 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร

สถานศึกษา สหวิทยาเขตสุคติไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษา เขต 36 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

ข้อ	ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	ปริญญาตรี (n= 41)		ปริญญาโท (n= 169)		t	Sig (2-tailed)
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1	ผู้นำให้ความสนใจรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้ใต้ บังคับบัญชา	4.46	0.50	4.15	0.78	3.17*	0.00
2	ผู้นำรับฟังอุปสรรคปัญหาจากผู้ใต้ บังคับบัญชาอย่างจริงจัง	4.63	0.53	4.59	0.50	0.54	0.58
3	ผู้นำให้ความสำคัญและความเป็น กันเองแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.51	0.50	4.36	0.71	1.63	0.10
4	ผู้นำช่วยเหลือสนับสนุนต่าง ๆ แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.66	0.48	4.61	0.50	0.56	0.57
5	ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับ บัญชา แสดงความคิดเห็น	4.41	0.49	4.57	0.53	-1.74	0.08
6	ผู้นำส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับ บัญชามีส่วนร่วมในกระบวนการ ทำงาน	4.61	0.49	4.33	0.69	3.03*	0.00
7	ผู้นำมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ และร่วม ตัดสินใจ ในกระบวนการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.54	0.50	4.60	0.50	-0.76	0.44

ตาราง 18 (ต่อ)

ข้อ	ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	ปริญญาตรี		ปริญญาโท		t	Sig (2-tailed)
		(n= 41)		(n= 169)			
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
8	ผู้นำระดมความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาในการดำเนินงานที่สำคัญก่อนนำไปปฏิบัติ	4.61	0.49	4.29	0.80	3.23*	0.00
เฉลี่ยรวม		4.55	0.32	4.43	0.35	1.95*	0.05

หมายเหตุ : *มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 18 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ในภาพรวมมีความคิดเห็นแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อ 1 ผู้นำให้ความสนใจรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา (0.00) ข้อ 6 ผู้นำส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับ บัญชามีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน (0.00) ข้อ 8 ผู้นำระดมความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาในการดำเนินงานที่สำคัญก่อนนำไปปฏิบัติ (0.00) มีความคิดเห็นแตกต่างกัน นอกนั้นรายข้อไม่แตกต่างกัน

ตาราง 19 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร

สถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษา เขต 36 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน

ข้อ	ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน	ปริญญาตรี		ปริญญาโท		t	Sig (2-tailed)
		(n= 41)		(n= 169)			
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1	ผู้นำอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชา กำหนดแนวทางทำงานด้วยตนเอง	4.44	0.50	4.35	0.69	0.94	0.34
2	ผู้นำไว้วางใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานโดยอิสระ	4.56	0.50	4.23	0.76	3.36*	0.00

ตาราง 19 (ต่อ)

ข้อ	ด้านภาวะผู้นำแบบ มอบหมายงาน	ปริญญาตรี (n= 41)		ปริญญาโท (n= 169)		t	Sig (2- tailed)
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
3	ผู้นำมอบอำนาจและความ รับผิดชอบในการตัดสินใจให้ผู้ใต้ บังคับ บัญชาเสมือนเป็นผู้นำคนหนึ่ง	4.63	0.48	4.57	0.49	0.76	0.44
4	ผู้นำกระจายอำนาจให้ผู้ใต้บังคับ บัญชารับผิดชอบและตัดสินใจด้วย ตนเอง	4.41	0.49	4.34	0.72	0.74	0.45
5	ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามี อิสระในการปฏิบัติงาน	4.51	0.50	4.51	0.52	-0.029	0.97
6	ผู้นำยอมรับและยกย่องชมเชยผู้ใต้ บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานได้ดี	4.56	0.50	4.24	0.75	3.31*	0.00
7	ผู้นำเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถ ทำงานให้เป็นที่พอใจได้โดยไม่ต้อง คอยควบคุม	4.49	0.55	4.16	0.83	3.04*	0.00
8	ผู้นำให้การช่วยเหลือคำปรึกษา ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.56	0.50	4.56	0.49	-0.013	0.98
เฉลี่ยรวม		4.52	0.31	4.37	0.35	2.46*	0.01

หมายเหตุ: *มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 19 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สหวิทยาเขตสุคติถิ่นไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำแนก
ตามวุฒิการศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน ในภาพรวมมีความคิดเห็นแตกต่างกัน
เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อ 2 ผู้นำไว้วางใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานโดยอิสระ (0.00)
ข้อ 6 ผู้นำยอมรับและยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานได้ดี (0.00) ข้อ 7 ผู้นำเชื่อว่า
ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานให้เป็นที่พอใจได้โดยไม่ต้องคอยควบคุม (0.00) มีความคิดเห็น
แตกต่างกัน นอกนั้นรายข้อไม่แตกต่างกัน

ตาราง 20 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบทดสอบ

ข้อ	ด้านภาวะผู้นำแบบทดสอบ	ปริญญาตรี (n= 41)		ปริญญาโท (n= 169)		t	Sig (2- tailed)
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1	ผู้นำให้ความมั่นใจว่า แนวความคิด ที่เกิดจากภายในทีมได้ รับการ ประเมินอย่างเหมาะสมและมีการ นำไปใช้	4.63	0.48	4.57	0.49	0.69	0.48
2	ผู้นำใช้ทักษะที่หลากหลายของ สมาชิกในทีม ขณะดำเนินการ แก้ปัญหาใหม่ ๆ	4.41	0.49	4.54	0.50	-1.42	0.15
3	ผู้นำใช้คำถามเพื่อช่วยให้เข้าใจ มาตรฐานการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และการปรับปรุงต่อไป	4.51	0.50	4.60	0.49	-0.99	0.32
4	ผู้นำใช้คำถามปลายเปิดที่มี ประสิทธิผลเพื่อจุดประเด็นทาง ความคิดของคนในทีม	4.54	0.50	4.25	0.75	2.94*	0.00
5	ผู้นำใช้คำถามปลายเปิดที่มี ประสิทธิผลเพื่อทำความเข้าใจใน ประเด็นปัญหาต่าง ๆ ใน สถานศึกษา	4.61	0.54	4.30	0.76	2.99*	0.00
เฉลี่ยรวม		4.54	0.35	4.45	0.39	1.32	0.18

หมายเหตุ: *มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 20 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบทดสอบ ในภาพรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณา รายข้อพบว่า ข้อ 4 ผู้นำใช้คำถามปลายเปิดที่มีประสิทธิผลเพื่อจุดประเด็นทางความคิดของคนในทีม (0.00) ข้อ 5 ผู้นำใช้คำถามปลายเปิดที่มีประสิทธิผลเพื่อทำความเข้าใจในประเด็นปัญหาต่าง ๆ ในสถานศึกษา (0.00) มีความคิดเห็นแตกต่างกัน นอกนั้นรายข้อไม่แตกต่างกัน

ตาราง 21 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่ง
ผลสัมฤทธิ์

ข้อ	ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	ปริญญาตรี (n= 41)		ปริญญาโท (n= 169)		t	Sig (2- tailed)
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
		1	ผู้นำสนับสนุนผู้การปรับปรุงการ ปฏิบัติงานรายบุคคลอย่างต่อเนื่อง	4.37	0.53		
2	ผู้นำให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วน ร่วมประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.59	0.49	4.33	0.67	2.71*	0.00
3	ผู้นำกล้าเผชิญหน้ากับปัญหา	4.54	0.50	4.56	0.49	-0.22	0.82
4	ผู้นำดำเนินการวางแผนและแก้ไข ปัญหาอย่างเป็นระบบ	4.61	0.49	4.26	0.75	3.62*	0.00
5	ผู้นำสร้างสัมพันธภาพกับบุคลากร ในสถานศึกษาที่จะนำไปสู่การ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.66	0.48	4.29	0.77	3.84*	0.00
เฉลี่ยรวม		4.55	0.28	4.38	0.40	3.08*	0.00

หมายเหตุ: *มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 21 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำแนก
ตามวุฒิการศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในภาพรวมมีความคิดเห็นแตกต่างกัน เมื่อ
พิจารณารายข้อพบว่า ข้อ 2 ผู้นำให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมประเมินผลการปฏิบัติงาน
(0.00) ข้อ 4 ผู้นำดำเนินการวางแผนและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ (0.00) ข้อ 5 ผู้นำ
สถานศึกษาสร้างสัมพันธภาพกับบุคลากรในสถานศึกษาที่จะนำไปสู่การทำงานอย่างมี
ประสิทธิภาพ (0.00) มีความคิดเห็นแตกต่างกัน นอกนั้นรายข้อไม่แตกต่างกัน

ตาราง 22 แสดงผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบจัดการ
เป็นทีม

ข้อ	ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	ปริญญาตรี (n= 41)		ปริญญาโท (n= 169)		t	Sig (2- tailed)
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
		1	ผู้นำแสดงให้เห็นถึงการทำงานเป็น กลุ่มบุคคล การทำงานโดย บุคคล หลายคนโดยยอมรับตนเองและผู้อื่น	4.66	0.48		
2	ผู้นำมีจุดมุ่งหมายเดียวกันกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาและมีการแบ่งสรร หน้าที่กัน แล้วแต่ละคนมีความพึง พอใจ	4.66	0.48	4.14	0.83	5.30*	0.00
3	ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้ บังคับบัญชา ทำงานเป็นทีม ตามบทบาทผู้นำ ผู้ ตาม ได้อย่างสมบูรณ์	4.66	0.48	4.62	0.48	0.44	0.66
4	ผู้นำมีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานทั้ง ด้านการคิด การพูด การกระทำ และการแสดงออก	4.66	0.48	4.59	0.50	0.83	0.40
5	ผู้นำมีศักยภาพ ความสามารถ และ ประเมินเป้าหมายประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลของทีมได้เป็นอย่างดี	4.73	0.44	4.43	0.69	3.46*	0.00
เฉลี่ยรวม		4.67	0.33	4.46	0.39	3.14*	0.00

หมายเหตุ: *มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 22 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำแนก
ตามวุฒิการศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบจัดการเป็นทีม ในภาพรวมมีความคิดเห็นแตกต่างกัน
เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า ข้อ 2 ผู้นำมีจุดมุ่งหมายเดียวกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาและมีการแบ่ง
สรรหน้าที่กัน แล้วแต่ละคนมีความพึงพอใจ (0.00) ข้อ 5 ผู้นำมีศักยภาพ ความสามารถ และ

ประเมินเป้าหมายประสิทธิภาพและประสิทธิผลของทีมได้เป็นอย่างดี (0.00) มีความคิดเห็นแตกต่างกัน นอกนั้นรายชื่อไม่แตกต่างกัน

ตาราง 23 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถิ์นไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 36 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน (F- test)

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ	ระหว่างกลุ่ม	2.86	2	1.43	15.43*	.00
	ภายในกลุ่ม	19.24	207	0.09		
	รวม	22.11	209			
2. ด้านภาวะผู้นำแบบผู้ช่วย ความคิด	ระหว่างกลุ่ม	1.15	2	0.57	5.17*	.00
	ภายในกลุ่ม	23.01	207	0.11		
	รวม	24.16	209			
3. ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	ระหว่างกลุ่ม	1.64	2	0.82	7.07*	.00
	ภายในกลุ่ม	24.07	207	0.11		
	รวม	25.71	209			
4. ด้านภาวะผู้นำแบบ มอบหมายงาน	ระหว่างกลุ่ม	3.20	2	1.60	14.31*	.00
	ภายในกลุ่ม	23.19	207	0.11		
	รวม	26.40	209			
5. ด้านภาวะผู้นำแบบทดสอบ	ระหว่างกลุ่ม	2.53	2	1.26	9.10*	.00
	ภายในกลุ่ม	28.81	207	0.13		
	รวม	31.34	209			
6. ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งผล สัมฤทธิ์	ระหว่างกลุ่ม	1.07	2	0.53	3.61*	.02
	ภายในกลุ่ม	30.71	207	0.14		
	รวม	31.79	209			
7. ด้านภาวะผู้นำแบบจัดการ เป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	2.43	2	1.21	8.59*	.00
	ภายในกลุ่ม	29.33	207	0.14		
	รวม	31.77	209			
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	1.84	2	0.92	12.87*	.00
	ภายในกลุ่ม	14.86	207	0.07		
	รวม	16.710	209			

จากตาราง 23 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุพรรณบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ในทุกด้าน โดยภาพรวมพบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ ด้านภาวะผู้นำแบบผู้ช่วยความคิด ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน ด้านภาวะผู้นำแบบทดสอบ ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านภาวะผู้นำแบบจัดการเป็นทีม

ตาราง 24 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุพรรณบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ

ประสบการณ์การทำงาน	\bar{x}	ระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา		
		น้อยกว่า 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี
		4.55	4.45	4.25
น้อยกว่า 5 ปี	4.55	-	0.09023	0.2914
5-10 ปี	4.45	-	-	0.2012*
มากกว่า 10 ปี	4.25	-	-	-

จากตาราง 24 แสดงว่า เมื่อทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่ ของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุพรรณบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 คือ ประสบการณ์ทำงาน 5-10 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกับประสบการณ์ทำงาน มากกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง

ตาราง 25 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำแนกตามประสบการณ์
การทำงาน ด้านภาวะผู้นำแบบผู้ขายความคิด

ประสบการณ์การทำงาน	\bar{x}	ระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา		
		น้อยกว่า 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี
		4.60	4.43	4.42
น้อยกว่า 5 ปี	4.60	-	0.16655*	0.1809*
5-10 ปี	4.43	-	-	0.0144
มากกว่า 10 ปี	4.42	-	-	-

จากตาราง 25 แสดงว่า เมื่อทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่ ของภาวะผู้นำตาม
สถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 36 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านภาวะผู้นำแบบผู้ขายความคิด
มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 คือ ประสบการณ์ทำงาน 5-10 ปี
มีความคิดเห็นแตกต่างกับประสบการณ์ทำงาน 5-10 ปี และประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปี
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างกัน

ตาราง 26 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำแนกตามประสบการณ์
การทำงาน ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

ประสบการณ์การทำงาน	\bar{x}	ระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา		
		น้อยกว่า 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี
		4.50	4.53	4.33
น้อยกว่า 5 ปี	4.50	-	-0.02555	0.1684*
5-10 ปี	4.53	-	-	0.1940*
มากกว่า 10 ปี	4.33	-	-	-

จากตาราง 26 แสดงว่า เมื่อทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่ ของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 คือ ประสบการณ์ทำงาน มากกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกับประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 5 ปี และประสบการณ์ทำงาน 5-10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างกัน

ตาราง 27 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน

ประสบการณ์การทำงาน	\bar{x}	ระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา		
		น้อยกว่า 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี
		4.50	4.48	4.23
น้อยกว่า 5 ปี	4.50	-	0.02368	0.2738*
5-10 ปี	4.48	-	-	0.2501*
มากกว่า 10 ปี	4.23	-	-	-

จากตาราง 27 แสดงว่า เมื่อทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่ ของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 คือ ประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 5 ปี กับประสบการณ์ทำงาน 5-10 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกับประสบการณ์ทำงาน มากกว่า 10 ปี และอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างกัน

ตาราง 28 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำแนกตามประสบการณ์
การทำงาน ด้านภาวะผู้นำแบบทดสอบ

ประสบการณ์การทำงาน	\bar{x}	ระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา		
		น้อยกว่า 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี
		4.49	4.57	4.32
น้อยกว่า 5 ปี	4.49	-	-0.08501	0.1659
5-10 ปี	4.57	-	-	0.2509*
มากกว่า 10 ปี	4.32	-	-	-

จากตาราง 28 แสดงว่า เมื่อทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่ ของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านภาวะผู้นำแบบทดสอบ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 คือ ประสบการณ์ทำงาน 5-10 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกับประสบการณ์ทำงาน มากกว่า 10 ปีและ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างกัน

ตาราง 29 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำแนกตามประสบการณ์
การทำงาน ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ประสบการณ์การทำงาน	\bar{x}	ระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา		
		น้อยกว่า 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี
		4.51	4.42	4.32
น้อยกว่า 5 ปี	4.51	-	0.08611	0.1872*
5-10 ปี	4.42	-	-	0.1011
มากกว่า 10 ปี	4.32	-	-	-

จากตาราง 29 แสดงว่าเมื่อทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่ ของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 คือ ประสบการณ์ทำงาน น้อยกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกับประสบการณ์ทำงาน มากกว่า 10 ปี และอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างกัน

ตาราง 30 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านภาวะผู้นำแบบจัดการเป็นทีม

ประสบการณ์การทำงาน	\bar{x}	ระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา		
		น้อยกว่า 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี
		4.64	4.53	4.36
น้อยกว่า 5 ปี	4.64	-	0.11237	0.2781*
5-10 ปี	4.53	-	-	0.1657*
มากกว่า 10 ปี	4.36	-	-	-

จากตาราง 30 แสดงว่า เมื่อทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่ ของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านภาวะผู้นำแบบจัดการเป็นทีม มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 คือ ประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 5 ปี กับประสบการณ์ทำงาน 5-10 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกับประสบการณ์ทำงาน มากกว่า 10 ปี และอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างกัน

บทที่ 5

บทสรุป

การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุพรรณบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ผู้วิจัยได้นำเสนอโดยเรียงลำดับหัวข้อ ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุพรรณบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

ตอนที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุพรรณบุรีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36

สภาพภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุพรรณบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ 7 ด้าน 1) ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ 2) ด้านภาวะผู้นำแบบผู้ขายความคิด 3) ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 4) ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน 5) ด้านภาวะผู้นำแบบทดสอบ 6) ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 7) ด้านภาวะผู้นำแบบจัดการเป็นทีม พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุพรรณบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านภาวะผู้นำแบบจัดการเป็นทีม อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านภาวะผู้นำแบบผู้ขายความคิด อยู่ในระดับมาก และด้านภาวะผู้นำแบบทดสอบ อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นรายด้าน สรุปผลดังนี้

1. ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุพรรณบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้านภาวะผู้นำแบบ

สั่งการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้นำบอกถึงความคาดหวังในผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้นำมีเวลาเพียงส่วนน้อยที่ใช้ในด้านการเสริมแรงผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้นำบัญชาอย่างเข้มงวดและเด็ดขาด อยู่ในระดับมาก

2. ด้านภาวะผู้นำแบบผู้ขายความคิด พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้านภาวะผู้นำแบบขายความคิด ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้นำทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาคอยช่วยเหลือสนับสนุนความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้นำให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้นำรู้จักใช้เทคนิคการเสริมแรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก

3. ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้นำช่วยเหลือสนับสนุนต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา ผู้นำมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมตัดสินใจ ในกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้นำให้ความสนใจรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก

4. ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้นำมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมือนเป็นผู้นำคนหนึ่ง อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้นำให้การช่วยเหลือค้ำจุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้นำเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานให้เป็นที่พอใจได้โดยไม่ต้องคอยควบคุม อยู่ในระดับมาก

5. ด้านภาวะผู้นำแบบทดสอบ พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้านภาวะผู้นำแบบทดสอบ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้นำให้ความมั่นใจว่า แนวความคิดที่เกิดจากภายในทีมได้รับการประเมิน

อย่างเหมาะสมและมีการนำไปใช้ อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้นำใช้คำถามเพื่อช่วยให้เข้าใจมาตรฐานการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และการปรับปรุงต่อไป อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้นำใช้คำถามปลายเปิดที่มีประสิทธิผลเพื่อจุดประเด็นทางความคิดของคนในทีม อยู่ในระดับมาก

6. ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้นำกล้าเผชิญหน้ากับปัญหา อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้นำสนับสนุนสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานรายบุคคลอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้นำดำเนินการวางแผนและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมาก

7. ด้านภาวะผู้นำแบบจัดการเป็นทีม พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้านภาวะผู้นำแบบจัดการเป็นทีม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเป็นทีมตามบทบาท ผู้นำ ผู้ตามได้อย่างสมบูรณ์ อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้นำมีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานทั้งด้านการคิด การพูด การกระทำ และการแสดงออก อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้นำมีจุดมุ่งหมายเดียวกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาและมีการแบ่งสรรหน้าที่กัน แล้วแต่ละคนมีความพึงพอใจ อยู่ในระดับมาก

ตอนที่ 2 แสดงผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36

การเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยภาพรวม พบว่า เมื่อเปรียบเทียบ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ในทุกด้านโดยภาพรวม พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ ด้านภาวะผู้นำแบบผู้ขายความคิด ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านภาวะผู้นำแบบจัดการเป็นทีม ซึ่งสถิติที่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนด้านภาวะผู้นำแบบทดสอบไม่แตกต่างกัน

การเปรียบเทียบความแตกต่างระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำแนกตามประเภทการดำเนินงาน เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำแนกตามประเภทการดำเนินงาน ในทุกด้าน โดยภาพรวม พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ ด้านภาวะผู้นำแบบผู้ขายความคิด ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน ด้านภาวะผู้นำแบบทดสอบ ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านภาวะผู้นำแบบจัดการเป็นทีม

อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัย ผู้วิจัยได้มีประเด็นสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 มาอภิปราย ดังนี้

จากการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำแบบสั่งการ จากการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมที่ผู้บริหารเน้นการใช้กฎระเบียบเพื่อให้งานนั้นสำเร็จ ให้ความสำคัญของการกำหนดเวลาทำงาน มีการกำหนดขั้นตอนในการกำกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีระบบ มีหนังสือระบุงานอย่างละเอียด กำหนดระยะเวลา และขั้นตอนการดำเนินงานเป็นระบบ ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด มีการบัญชาการอย่างเข้มงวดและเด็ดขาด มีเวลาเพียงส่วนน้อยที่ใช้ในด้านการเสริมแรงผู้ใต้บังคับบัญชา และบอกถึงความคาดหวังในผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริพร อินนะรา (ศิริพร อินนะรา, 2555) ได้วิจัยเรื่องแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร เขตลาดกระบัง ซึ่งพบว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแบบสั่งการอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวรรณา เทพประสิทธิ์ (สุวรรณา เทพประสิทธิ์, 2555) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมายของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนในอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ซึ่งพบว่า ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมายของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนในอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านผู้นำแบบสั่งการมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วราภรณ์ ช้างอยู่ (วราภรณ์ ช้างอยู่,

2557) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านผู้นำแบบสั่งการ อยู่ในระดับมาก

ด้านภาวะผู้นำแบบผู้ขายความคิด จากการศึกษภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบผู้ขายความคิดพบว่าอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่อธิบายการตัดสินใจของตนเองแล้วให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาทำความเข้าใจในรายละเอียดงาน มีการชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำตามเมื่อจำเป็น ทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงคอยช่วยเหลือสนับสนุนความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย รู้จักใช้เทคนิคการเสริมแรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งสนับสนุนอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พัทธกานต์ อุทองมาก (พัทธกานต์ อุทองมาก, 2559) ซึ่งได้ศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ด้านการขายความคิด มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม จากการศึกษภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเพราะว่าผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่รับฟังอุปสรรคปัญหาจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง ให้ความสำคัญและความเป็นกันเองแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยเหลือสนับสนุนต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน มีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมตัดสินใจ ในกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และระดมความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาในการดำเนินงานที่สำคัญก่อนนำไปปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุกดา บุญเถื่อน (สุกดา บุญเถื่อน, 2559) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารการมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิภาพของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว พบว่า พฤติกรรมการบริหารการมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิภาพของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก

ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน จากการศึกษภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดแนวทางทำงานด้วยตนเอง ไว้วางใจให้

ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานโดยอิสระ มอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมือนเป็นผู้นำคนหนึ่ง มีการกระจายอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบและตัดสินใจด้วยตนเอง เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการปฏิบัติงาน ยอมรับและยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานได้ดี และเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานให้เป็นที่พอใจได้โดยไม่ต้องคอยควบคุม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พัทธกานต์ อุ๋ทองมาก (พัทธกานต์ อุ๋ทองมาก, 2559) ซึ่งได้ศึกษา ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ด้านการมอบหมายงาน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ด้านภาวะผู้นำแบบทดสอบ จากการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบทดสอบ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารให้ความมั่นใจว่า แนวความคิดที่เกิดจากภายในทีมได้รับการประเมินอย่างเหมาะสมและมีการนำไปใช้ทักษะที่หลากหลายของสมาชิกในทีม ขณะดำเนินการแก้ปัญหาใหม่ ๆ ใช้คำถามเพื่อช่วยให้เข้าใจมาตรฐานการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และการปรับปรุงต่อไป ผู้บริหารมีการใช้คำถามปลายเปิดที่มีประสิทธิผลเพื่อจุดประเด็นทางความคิดของคนในทีม เพื่อทำความเข้าใจในประเด็นปัญหาต่าง ๆ ในสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Tannenbaum and Schmidt (Tannenbaum and Schmidt, 1973) ได้กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์อื่น ๆ ด้านภาวะผู้นำแบบชายความคิด คือ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่ตัดสินใจแล้วพยายามชักชวนให้สมาชิกกลุ่มยอมรับ ซึ่งผู้นำชี้แจงให้เห็นว่าตนได้พิจารณาเป้าหมายขององค์กรและความสนใจของสมาชิกกลุ่มแล้ว และกล่าวถึงสิ่งที่สมาชิกกลุ่มจะได้รับประโยชน์จากการตัดสินใจนั้น

ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จากการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการสนับสนุนสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานรายบุคคลอย่างต่อเนื่อง ให้กับบุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมประเมินผลการปฏิบัติงาน กล่าวเผชิญหน้ากับปัญหา มีการดำเนินการวางแผนและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ และมีการสร้างสัมพันธ์ภาพกับบุคลากรในสถานศึกษาที่จะนำไปสู่การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวรรณา เทพประสิทธิ์ (สุวรรณา เทพประสิทธิ์, 2555) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมายของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนในอำเภอคลองหลวงสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ซึ่งพบว่า ภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมายของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนในอำเภอคลองหลวง

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับศิริพร อินนระ (ศิริพร อินนระ, 2555) ได้วิจัยเรื่อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดสำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร เขตลาดกระบัง ซึ่งพบว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ อยู่ในระดับมาก

ด้านภาวะผู้นำแบบจัดการเป็นทีม จากการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบจัดการเป็นทีม พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมการทำงานเป็นกลุ่มบุคคล การทำงานโดยบุคคลหลายคนโดยยอมรับตนเองและผู้อื่น ที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาและมีการแบ่งสรรหน้าที่กัน แล้วแต่ละคนมีความพึงพอใจ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเป็นทีม ตามบทบาท ผู้นำ ผู้ตาม ได้อย่างสมบูรณ์ มีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานทั้งด้านการคิด การพูด การกระทำและการแสดงออก และมีศักยภาพความสามารถและประเมินเป้าหมายประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของทีมได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของของ อรพรรณ เทียนคันฉัตร (อรพรรณ เทียนคันฉัตร, 2560) ได้ศึกษาหัวข้อ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำแบบทีม อยู่ในระดับมาก

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ในภาพรวมภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา 7 ด้าน โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน มีรายละเอียดดังนี้

จากผลการเปรียบเทียบวุฒิการศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารเน้นความสำคัญของการกำหนดเวลาที่งานต้องสำเร็จ มีกำหนดขั้นตอนในการกำกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีระบบ มีหนังสือระบุงานอย่างละเอียด กำหนดระยะเวลา และขั้นตอนการดำเนินงานเป็นระบบ มีการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ปัญหาการอย่างเข้มงวดและเด็ดขาด มีเวลาเพียงส่วนน้อยที่ใช้ในด้านการเสริมแรงผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนากร แก่นเกษ (ธนากร แก่นเกษ, 2560) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดจันทบุรีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ด้านผู้นำแบบสั่งการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากผลการเปรียบเทียบวุฒิการศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบชายความคิด พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่อธิบายการตัดสินใจของตนเองแล้วให้ออกาสผู้ใต้บังคับบัญชาทำความเข้าใจในรายละเอียดงาน มีการชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำตามเมื่อจำเป็น ทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงคอยช่วยเหลือสนับสนุนความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย รู้จักใช้เทคนิคการเสริมแรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งสนับสนุนอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สาธิต มณฑาณี (สาธิต มณฑาณี, 2559) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในทัศนะของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ พบว่า ทัศนะของครูต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ด้านผู้นำแบบชายความคิดหรือเสนอแนะ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากผลการเปรียบเทียบวุฒิการศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารให้ความสนใจรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน และมีการระดมความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาในการดำเนินงานที่สำคัญก่อนนำไปปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนากร แก่นเกษ (ธนากร แก่นเกษ, 2560) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

จากผลการเปรียบเทียบวุฒิการศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดแนวทางทำงานด้วยตนเอง ไว้วางใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานโดยอิสระ มอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมือนเป็นผู้นำคนหนึ่ง มีการกระจายอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบและตัดสินใจด้วยตนเอง เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการปฏิบัติงาน ยอมรับและยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานได้ดี และเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานให้เป็นที่พอใจได้โดยไม่ต้องคอยควบคุม ซึ่งได้สอดคล้องกับงานวิจัย ของ สาธิต มณฑาณี (สาธิต มณฑาณี, 2559) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในทัศนะของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ พบว่า ทัศนะของครูต่อ

พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ด้านผู้นำแบบมอบอำนาจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากผลการเปรียบเทียบวุฒิการศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบทดสอบ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารให้ความมั่นใจว่า แนวความคิดที่เกิดจากภายในทีมได้รับการประเมินอย่างเหมาะสม และมีการนำไปใช้ทักษะที่หลากหลายของสมาชิกในทีม ขณะดำเนินการแก้ปัญหาใหม่ ๆ ใช้คำถามเพื่อช่วยให้เข้าใจมาตรฐานการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และการปรับปรุงต่อไป ผู้บริหารมีการใช้คำถามปลายเปิดที่มีประสิทธิผลเพื่อจุดประเด็นทางความคิดของคนในทีม เพื่อทำความเข้าใจภาระงานในประเด็นปัญหาต่าง ๆ ในสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Tannenbaum and Schmidt (Tannenbaum and Schmidt, 1973) ได้กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ อื่น ๆ ด้านภาวะผู้นำแบบขายความคิด คือ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่ตัดสินใจแล้วพยายามชักชวนให้สมาชิกกลุ่มยอมรับ ซึ่งผู้นำชี้แจงให้เห็นว่าตนได้พิจารณาเป้าหมายขององค์กรและความสนใจของสมาชิกกลุ่มแล้ว และกล่าวถึงสิ่งที่สมาชิกกลุ่มจะได้รับประโยชน์จากการตัดสินใจนั้น

จากผลการเปรียบเทียบวุฒิการศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการสนับสนุนสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานรายบุคคลอย่างต่อเนื่อง ให้กับบุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมประเมินผลการปฏิบัติงาน กล่าวเผชิญหน้ากับปัญหา มีการดำเนินการวางแผนและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ และมีการสร้างสัมพันธภาพกับบุคลากรในสถานศึกษาที่จะนำไปสู่การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนากร แก่นเกษ (ธนากร แก่นเกษ, 2560) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดจันทบุรีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ด้านผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากผลการเปรียบเทียบวุฒิการศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบจัดการเป็นทีม พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมการทำงานเป็นกลุ่มบุคคล การทำงานโดยบุคคลหลายคนโดยยอมรับตนเองและผู้อื่นที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาและมีการแบ่งสรรหน้าที่กัน แล้วแต่ละคนมีความพึงพอใจ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเป็นทีมตามบทบาท ผู้นำ ผู้ตาม ได้อย่างสมบูรณ์ มีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานทั้งด้านการคิด การพูด การกระทำ และการแสดงออก และมีศักยภาพความสามารถ และประเมินเป้าหมายประสิทธิภาพและประสิทธิผลของทีมได้เป็น

อย่างดี ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรศักดิ์ เล็กวงษ์ (สุรศักดิ์ เล็กวงษ์, 2563) ได้ศึกษา บทบาทภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี พบว่า บทบาทภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษจันทบุรี ด้านการทำงานเป็นทีม จำแนกตามวุฒิ การศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จากผลการเปรียบเทียบประสพการณ์การทำงาน ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารเน้นความสำคัญ ของการกำหนดเวลาทำงานต้องสำเร็จ มีกำหนดขั้นตอนในการกำกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงาน อย่างมีระบบ มีหนังสือระบุงานอย่างละเอียด กำหนดระยะเวลา และขั้นตอนการดำเนินงานเป็น ระบบ มีการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด บัญชาการอย่างเข้มงวดและเด็ดขาด มี เวลาเพียงส่วนน้อยที่ใช้ในการเสริมแรงผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนากร แก่นเกษ (ธนากร แก่นเกษ, 2560) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดจันทบุรีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยจำแนกตามประสพการณ์การทำงาน พบว่า ด้านผู้นำแบบสั่งการ แตกต่างกันอย่างไม่มี นัยสำคัญทางสถิติ

จากผลการเปรียบเทียบประสพการณ์การทำงาน ด้านภาวะผู้นำแบบขายความคิด พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่อธิบายการตัดสินใจของตนเองแล้วให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาทำความเข้าใจ ในรายละเอียดงานมีการชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำตามเมื่อจำเป็น ทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงคอย ช่วยเหลือสนับสนุนความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งาน บรรลุเป้าหมาย รู้จักใช้เทคนิคการเสริมแรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งสนับสนุนอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สาจิต มณฑาณี (สาจิต มณฑาณี, 2559) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในทัศนะของครูโรงเรียน มัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จำแนก ตามประสพการณ์การทำงาน พบว่า พบว่าทัศนะของครูต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร สตรี ด้านผู้นำแบบขายความคิดหรือเสนอแนะ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากผลการเปรียบเทียบประสพการณ์การทำงาน ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารให้ความสนใจรับ ฟังความคิดเห็น เห็นข้อเสนอนแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับ บัญชามีส่วนร่วม

ร่วมในกระบวนการทำงาน และมีการระดมความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาในการดำเนินงานที่สำคัญก่อนนำไปปฏิบัติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนากร แก่นเกษ (ธนากร แก่นเกษ, 2560) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จากผลการเปรียบเทียบประสบการณ์การทำงาน ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดแนวทางทำงานด้วยตนเอง ไว้วางใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานโดยอิสระ มอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมือนเป็นผู้นำคนหนึ่ง มีการกระจายอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบและตัดสินใจด้วยตนเอง เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการปฏิบัติงาน ยอมรับและยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานได้ดี และเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานให้เป็นที่พอใจได้โดยไม่ต้องคอยควบคุม ซึ่งได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ สาธิต มณฑาณี (สาธิต มณฑาณี, 2559) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในทัศนะของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ทัศนะของครูต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ด้านผู้นำแบบมอบอำนาจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากผลการเปรียบเทียบประสบการณ์การทำงาน ด้านภาวะผู้นำแบบทดสอบ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารให้ความมั่นใจว่า แนวความคิดที่เกิดจากภายในทีมได้รับการประเมินอย่างเหมาะสมและมีการนำไปใช้ทักษะที่หลากหลายของสมาชิกในทีม ขณะดำเนินการแก้ปัญหาใหม่ ๆ ใช้คำถามเพื่อช่วยให้เข้าใจมาตรฐานการปฏิบัติงานในปัจจุบันและการปรับปรุงต่อไป ผู้บริหารมีการใช้คำถามปลายเปิดที่มีประสิทธิผลเพื่อจุดประเด็นทางความคิดของคนในทีม เพื่อทำความเข้าใจกระจ่างในประเด็นปัญหาต่าง ๆ ในสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Tannenbaum and Schmidt (Tannenbaum and Schmidt, 1973) ได้กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ อื่น ๆ ด้านภาวะผู้นำแบบขายความคิด คือ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่ตัดสินใจแล้วพยายามชักชวนให้สมาชิกกลุ่มยอมรับ ซึ่งผู้นำชี้แจงให้เห็นว่าตนได้พิจารณาเป้าหมายขององค์กรและความสนใจของสมาชิกกลุ่มแล้ว และกล่าวถึงสิ่งที่สมาชิกกลุ่มจะได้รับประโยชน์จากการตัดสินใจนั้น

จากผลการเปรียบเทียบประสบการณ์การทำงาน ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการสนับสนุนสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานรายบุคคลอย่างต่อเนื่อง ให้กับบุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมประเมินผลการปฏิบัติงาน กล้าเผชิญหน้ากับปัญหา มีการดำเนินการวางแผนและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบและมีการสร้างสัมพันธภาพกับบุคลากรในสถานศึกษาที่จะนำไปสู่การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนากร แก่นเกษ (ธนากร แก่นเกษ, 2560) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ด้านผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากผลการเปรียบเทียบประสบการณ์การทำงาน ด้านภาวะผู้นำแบบจัดการเป็นทีม พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมการทำงานเป็นกลุ่มบุคคล การทำงานโดยบุคคลหลายคนโดยยอมรับตนเอง และผู้อื่นที่มีมีจุดมุ่งหมายเดียวกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาและมีการแบ่งสรรหน้าที่กัน แล้วแต่ละคนมีความพึงพอใจ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเป็นทีมตามบทบาท ผู้นำ ผู้ตาม ได้อย่างสมบูรณ์ มีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานทั้งด้านการคิด การพูด การกระทำ และการแสดงออก และมีศักยภาพ ความสามารถ และประเมินเป้าหมายประสิทธิภาพและประสิทธิผลของทีมได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรศักดิ์ เล็กวงษ์ (สุรศักดิ์ เล็กวงษ์, 2563) ได้ศึกษาบทบาทภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี พบว่า บทบาทภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ด้านการทำงานเป็นทีม จำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีหนังสือระบุงานอย่างละเอียด กำหนดระยะเวลา และขั้นตอนการดำเนินงานเป็นระบบ
2. ด้านภาวะผู้นำแบบผู้ขายความคิด ผู้บริหารสถานศึกษาควรรู้จักใช้เทคนิคการเสริมแรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสนใจรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา

4. ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน ผู้บริหารสถานศึกษาควรเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานให้เป็นที่พอใจได้โดยไม่ต้องคอยควบคุม

5. ด้านภาวะผู้นำแบบทดสอบ ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้คำถามปลายเปิดที่มีประสิทธิภาพเพื่อจุดประเด็นทางความคิดของคนในทีม

6. ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรดำเนินการวางแผนและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ

7. ด้านภาวะผู้นำแบบจัดการเป็นทีม ผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งหมายเดียวกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาและมีการแบ่งสรรหน้าที่กัน แล้วแต่ละคนมีความพึงพอใจ

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุดลันไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36

2. ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุดลันไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36

3. ศึกษาแนวทางส่งเสริมภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุดลันไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2559). **แผนพัฒนาการศึกษาของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560–2564**. กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- จรัส อติวิทยาภรณ์. (2554). **หลักการและทฤษฎีการบริหารทางการศึกษา** (พิมพ์ครั้งที่ 2). สงขลา: เทมการพิมพ์สงขลา.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557). **ภาวะผู้นำร่วมสมัย**. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- โชติ บดีรัฐ. (2558). **เทคนิคบริหาร**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณิรดา เวชญาลักษณ์. (2560). **ภาวะผู้นำทางการบริหาร**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ธนากร แก่นเกษ. (2560). **ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, กรุงเทพฯ.
- ธร สุนทรายุทธ. (2556). **ทฤษฎีองค์การและพฤติกรรม หลักการทฤษฎีการวิจัยและการปฏิบัติทาง การศึกษา**. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์
- เนตรพัฒน์ ยาวีราช. (2556). **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). **วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาสน์.
- พัทธกานต์ อุ่ทองมาก. (2559). **ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, พิษณุโลก.
- พิชานพ พันธุ์แพ. (2554). **ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติขจร. (2554). **ผู้นำการบริหารยุคใหม่**. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. (2558). **ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.

- รัตติกกรณ์ จงวิศาล. (2556). **ภาวะผู้นำ ทฤษฎีการวิจัย และแนวทางการพัฒนา**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วราภรณ์ ช่างอยู่. (2557). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ คอ.ม., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2553). **ภาวะผู้นำ** (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- ศิริพร อินนะรา. (2555). **แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ ค.อ.ม., สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, กรุงเทพฯ.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2558). **การจัดการจากมุมมองนักบริหาร** (พิมพ์ครั้งที่ 13). กรุงเทพฯ: จี.พี.ไซเบอร์พริ้นท์.
- สาธิต มณฑาณี. (2559). **ศึกษาพฤติกรรมการภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในทัศนะของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4**. วิทยานิพนธ์ กษ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- สุดา บุญเถื่อน. (2559). **ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารการมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา กับประสิทธิภาพของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว**. วิทยานิพนธ์ กษ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2560). **การบริหารการศึกษา: หลักการและทฤษฎี (ฉบับปรับปรุง)** (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- สุรศักดิ์ เล็กวงษ์. (2563). **ศึกษาบทบาทภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- สุวรรณ เทพประสิทธิ์. (2555). **ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมายของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนในอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1**. วิทยานิพนธ์ ค.อ.ม., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.

- สุวิมล ตีรกานันท์. (2554). **ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ** (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรพรรณ เทียนคันฉัตร. (2560). **ศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.**
- อุทัย เดชตานนท์. (2553). ผู้บริหารการศึกษาเมื่ออาชีพกับการบริหารกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง. **วารสารราชพฤกษ์**, 1(1), 38–39.
- Blake and Mouton. (1982). Theory and research for developing a science of leadership. **Journal of Applied Behavioral Science**, 18(3), 275–291.
- Daft, R. L. (1999). **Leadership: Theory and Practice**. Forth Worth, TX: Dryen.
- Evans, M. G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path–goal relationship. **Organizational Behavior & Human Performance**, 5(3), 277–298.
- House, R. J. (1971). A Path–Goal Theory of Leader Effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, 16(3), 321–339.
- Hunt, J. G. and Larson, L. L. (Eds.), **Contingency Approaches to Leadership**. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Hersay, P. and Blanchard, K. H. (1996). **Management of organizational behavior: Utilizing human resources**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Krejcie, R. V., and Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. **Education and Psychological Measurement**, 30(1), 607–610.
- Koontz, H. and Wehrich, H. (2009). **Management: a global perspective**. New York: McGraw–Hill.
- Lussier, R. N. and Achua, C. F. (2007). **Effective Leadership** (3rd ed). Ohio: South–Western.
- Lunenburg, F. C. and Ornstein, A. C. (2000). **Educational Administration: Concept and Practices** (5thed). Wadsworth: Cengage Learning.

Tannenbaum, R. and Schmidt, W. H. (1973). How to Choose a Leadership Pattern. **Harvard Business Review**, 51(3), 162–180.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยพะเยา

UNIVERSITY OF PHAYAO

ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

1. ผศ.ดร.สันติ บุรณะชาติ ตำแหน่ง อาจารย์
สถานที่ทำงาน วิทยาลัยการศึกษ มหาวิทยาลัยพะเยา
2. ดร.อนวัช อุ่นกอง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา
สถานที่ทำงาน โรงเรียนบ้านสันติคีรี
3. ดร.ยงศิริโรจน์ เศษวงศ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา
สถานที่ทำงาน โรงเรียนบ้านใหม่สันติ



ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถิณีไทย
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36

.....

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้เป็นข้อมูล
2. แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน จำนวน 49 ข้อ ดังนี้
ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และ
ประสบการณ์การทำงาน
ตอนที่ 2 แบบสอบถาม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยา
เขตสุตถิณีไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 36 มีทั้งหมด 7 ด้าน
 1. ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ
 2. ด้านภาวะผู้นำแบบผู้ขายความคิด
 3. ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม
 4. ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน
 5. ด้านภาวะผู้นำแบบทดสอบ
 6. ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
 7. ด้านภาวะผู้นำแบบจัดการเป็นทีม

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามจากท่าน
เป็นอย่างดีและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นายฤทธิชัย สุขแก้ว

นิสิตปริญญาโท หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ

- () ชาย
- () หญิง

2. ตำแหน่งหน้าที่ ปัจจุบัน

- () ผู้บริหารสถานศึกษา
- () ครู

3. วุฒิการศึกษา

- () ปริญญาตรี
- () สูงกว่าปริญญาตรี

4. ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน (เศษปีที่เกิน 6 เดือน นับเพิ่มอีกหนึ่งปี)

- () น้อยกว่า 5 ปี
- () 5-10 ปี
- () มากกว่า 10 ปีขึ้นไป



ตอนที่ 2 สอบถามภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง แบบสอบถามตอนนี้เป็นการบรรยายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลง ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ 2) ด้านภาวะผู้นำแบบผู้ช่วยความคิด 3) ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 4) ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน 5) ด้านภาวะผู้นำแบบทดสอบ 6) ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ 7) ด้านภาวะผู้นำแบบจัดการเป็นทีม กรุณาตอบแบบสอบถาม โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องสภาพภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ของผู้บริหารในแต่ละข้อตามความเป็นจริง โดยมีเกณฑ์ให้เลือกตอบ ดังนี้

- 5 หมายถึง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด
4 หมายถึง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติในระดับมาก
3 หมายถึง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติในระดับปานกลาง
2 หมายถึง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติในระดับน้อย
1 หมายถึง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่างการตอบแบบสอบถามตอนที่ 2

ข้อ	ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับภาวะผู้นำ ตามสถานการณ์				
		5	4	3	2	1
0	ผู้บริหารแสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนด้วยความเสมอภาค			✓		

คำอธิบาย จากข้อ 0 ผู้ตอบใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ 3 หมายความว่า ผู้บริหารแสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนด้วยความเสมอภาค อยู่ในระดับปานกลาง

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อ	ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับในการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1. ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ						
1	ผู้นำเน้นการใช้กฎระเบียบเพื่อให้งานนั้นสำเร็จ					
2	ผู้นำเน้นความสำคัญของการกำหนดเวลาทำงานต้องสำเร็จ					
3	ผู้นำกำหนดขั้นตอนในการกำกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีระบบ					
4	ผู้นำมีหนังสือระบุงานอย่างละเอียด กำหนดระยะเวลา และขั้นตอนการดำเนินงานเป็นระบบ					
5	ผู้นำควบคุมดูแลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด					
6	ผู้นำบัญชาการอย่างเข้มงวดและเด็ดขาด					
7	ผู้นำมีเวลาเพียงส่วนน้อยที่ใช้ในด้านการเสริมแรงผู้ใต้บังคับบัญชา					
8	ผู้นำออกถึงความคาดหวังในผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ					
2. ด้านภาวะผู้นำแบบขายความคิด						
9	ผู้นำอธิบายการตัดสินใจของตนเองแล้วให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาทำความเข้าใจในรายละเอียดงาน					
10	ผู้นำชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำตามเมื่อจำเป็น					
11	ผู้นำทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลือสนับสนุนความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา					
12	ผู้นำให้การช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย					
13	ผู้นำรู้จักใช้เทคนิคการเสริมแรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชา					

ข้อ	ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับในการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
14	ผู้นำให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ใน การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					
3. ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม						
15	ผู้นำให้ความสนใจรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะ ของผู้ใต้บังคับบัญชา					
16	ผู้นำรับฟังอุปสรรคปัญหาจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่าง จริงใจ					
17	ผู้นำให้ความสำคัญและความเป็นกันเองแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา					
18	ผู้นำช่วยเหลือสนับสนุนต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
19	ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น					
20	ผู้นำส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม ในกระบวนการทำงาน					
21	ผู้นำมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมตัดสินใจ ใน กระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					
22	ผู้นำระดมความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาในการ ดำเนินงานที่สำคัญก่อนนำไปปฏิบัติ					
4. ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน						
23	ผู้นำอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดแนวทาง ทำงานด้วยตนเอง					
24	ผู้นำไว้วางใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานโดยอิสระ					
25	ผู้นำมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมือนเป็นผู้นำคนหนึ่ง					
26	ผู้นำกระจายอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบ และตัดสินใจด้วยตนเอง					

ข้อ	ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับในการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
27	ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการปฏิบัติงาน					
28	ผู้นำยอมรับและยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานได้ดี					
29	ผู้นำเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานให้เป็นที่พอใจได้โดยไม่ต้องคอยควบคุม					
30	ผู้นำให้การช่วยเหลือค้ำจุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
5. ด้านภาวะผู้นำแบบทดสอบ						
31	ผู้นำให้ความมั่นใจว่า แนวความคิดที่เกิดจากภายในทีมได้รับการประเมินอย่างเหมาะสมและมีการนำไปใช้					
32	ผู้นำใช้ทักษะที่หลากหลายของสมาชิกในทีม ขณะดำเนินการแก้ปัญหาใหม่ ๆ					
33	ผู้นำใช้คำถามเพื่อช่วยให้เข้าใจมาตรฐานการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และการปรับปรุงต่อไป					
34	ผู้นำใช้คำถามปลายเปิดที่มีประสิทธิผลเพื่อจุดประเด็นทางความคิดของคนในทีม					
35	ผู้นำใช้คำถามปลายเปิดที่มีประสิทธิผลเพื่อทำความเข้าใจในประเด็นปัญหาต่าง ๆ ในสถานศึกษา					
6 ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์						
36	ผู้นำสนับสนุนสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานรายบุคคลอย่างต่อเนื่อง					
37	ผู้นำให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมประเมินผลการทำงาน					

ข้อ	ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับในการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
38	ผู้นำกล้าเผชิญหน้ากับปัญหา					
39	ผู้นำดำเนินการวางแผนและแก้ไขปัญหาย่างเป็นระบบ					
40	ผู้นำสร้างสัมพันธภาพกับบุคลากรในสถานศึกษาที่จะนำไปสู่การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
7 ด้านภาวะผู้นำแบบจัดการเป็นทีม						
41	ผู้นำแสดงให้เห็นถึงการทำงานเป็นกลุ่มบุคคล การทำงานโดย บุคคลหลายคนโดยยอมรับตนเองและผู้อื่น					
42	ผู้นำมีจุดมุ่งหมายเดียวกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาและมีการแบ่งสรร หน้าที่กัน แล้วแต่ละคนมีความพึงพอใจ					
43	ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเป็นทีมตามบทบาท ผู้นำ ผู้ตาม ได้อย่างสมบูรณ์					
44	ผู้นำมีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานทั้งด้านการคิด การพูด การกระทำ และการแสดงออก					
45	ผู้นำมีศักยภาพ ความสามารถ และประเมินเป้าหมาย ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของทีมได้เป็นอย่างดี					

ภาคผนวก ค การวิเคราะห์ข้อมูลเนื้อหาของแบบสอบถาม (IOC)

คะแนนในการตรวจพิจารณาข้อความของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

ให้คะแนน +1 หมายถึง ถ้าข้อความวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน 0 หมายถึง ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อความวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน -1 หมายถึง ถ้าข้อความวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

ข้อที่	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม	เฉลี่ย	แปลผล
1	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
6	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
7	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
15	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
16	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
18	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
21	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อที่	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม	เฉลี่ย	แปรรผล
22	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
23	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
24	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
25	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
26	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
27	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
28	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
29	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
30	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
31	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
32	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
33	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
34	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
35	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
36	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
37	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
38	+1	0	+1	3	1	ใช้ได้
39	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
40	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
41	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
42	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
43	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
44	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
45	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

เกณฑ์ในการตรวจพิจารณาข้อคำถามของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.67–1.00 มีค่าความเที่ยงตรง

ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.67 ต้องปรับปรุง ยังใช้ไม่ได้

ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability)

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded	.0	.0
	Total	30	100.0
Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha		N of Items	
.834		8	



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	ฤทธิชัย สุขแก้ว
วัน เดือน ปี เกิด	19 มกราคม 2532
สถานที่เกิด	จังหวัดนนทบุรี
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2555 ค.บ. (วิทยาศาสตร์), มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, เชียงราย
ที่อยู่ปัจจุบัน	4 หมู่ 16 ตำบลแม่เจดีย์ อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย 57260
ผลงานตีพิมพ์	ฤทธิชัย สุขแก้ว และสุนทร คล้ายอ่ำ (ผู้บรรยาย). (24 เมษายน 2564). ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถิณี ไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36. ใน การประชุม วิชาการบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 7 (หน้า 426–441). พะเยา: มหาวิทยาลัย พะเยา.

