



ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสพบุรี

กนิษฐา ศรีสุคนธ์มิตร

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
ปีการศึกษา 2567

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี

กนิษฐา ศรีสุคนธ์มิตร

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ปีการศึกษา 2567

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี อนุมัติการค้นคว้าอิสระ เรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์
ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี
เสนอโดย นางสาวกนิษฐา ศรีสุคนธ์มิตร เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา



.....คณบดีคณะครุศาสตร์

(อาจารย์ ดร.ศัสกร เลาสวัสดิกุล)

วันที่ 9 เดือน กันยายน พ.ศ. 2568

คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ



.....ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิสรณ์ ภาชนะวรรณ)



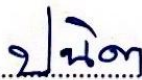
.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.ชูชาติ พยอม)



.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.บุญยานุช เฉวียงหงส์)



.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปนิดา เนื่องพะนอม)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์ ดร.บุญยานุช เฉวียงหงส์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปนิดา เนื่องพะนอม
ชื่อนักศึกษา	กนิษฐา ศรีสุขคนธมิตร
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
ปีการศึกษา	2567

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของครูและขนาดสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำนวน 298 คน ซึ่งได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.979 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ผลการศึกษาพบว่า

1. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ในภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ภาวะผู้นำแบบขยายความคิด ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน และภาวะผู้นำแบบสั่งการ ตามลำดับ

2. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของครูและขนาดสถานศึกษาในภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ประกาศคุณูปการ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี โดยศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ซึ่งได้รับความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายท่านโดยเฉพาะอย่างยิ่ง อาจารย์ ดร.บุญยานุช เฉวียงหงส์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปนิดา เนื่องพะยอม อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ได้ให้คำปรึกษา แนะนำในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ตลอดจนให้ความอนุเคราะห์ช่วยเหลือในการค้นคว้าอิสระจนสำเร็จสมบูรณ์อย่างดียิ่ง

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.ชูชาติ พยอม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย หาญกล้า ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภูวดล จุลสุคนธ์ อาจารย์ ดร.ธันยพันธ์ ทองบุญตา และอาจารย์ ดร.กรรณิณี แผนพรหม ที่ได้กรุณาตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาและคุณภาพของเครื่องมือ ตลอดจนให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างสูงต่องานวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ผู้อำนวยการสถานศึกษา และคณะครูที่ให้การสนับสนุนในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณเจ้าของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง หนังสือ ตำราที่ผู้วิจัยได้อ้างอิงทุกท่าน

ขอขอบพระคุณประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิและกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระทุกท่าน ที่ให้คำแนะนำในการปรับปรุงการค้นคว้าอิสระฉบับนี้จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้แก่ผู้มีพระคุณทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจ ตลอดจนการค้นคว้าอิสระฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์และขอมอบให้แก่ผู้สนใจในการศึกษาทั้งหมด เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในการศึกษาในอนาคตต่อไป

กนิษฐา ศรีสุคนธ์มิตร

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
สมมติฐานการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
ประโยชน์ของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	10
ความหมายของภาวะผู้นำ.....	10
คุณลักษณะของผู้นำ.....	11
ความสำคัญของภาวะผู้นำ.....	13
ทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	14
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์.....	28
ความหมายของภาวะผู้นำตามสถานการณ์.....	28
ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์.....	30
ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด.....	42
แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น.....	51
ความหมายของความคิดเห็น.....	51
ประเภทของความคิดเห็น.....	52
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็น.....	53
การวัดระดับความคิดเห็น.....	54
ข้อมูลพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี.....	55
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	58
งานวิจัยในประเทศ.....	58
งานวิจัยต่างประเทศ.....	63

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	66
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	66
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	67
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ.....	67
การหาคุณภาพเครื่องมือ	68
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	69
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	69
สถิติที่ใช้ในวิจัย.....	70
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	73
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	73
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	73
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	74
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	83
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	83
สมมติฐานการวิจัย.....	83
วิธีดำเนินการวิจัย.....	84
สรุปผล.....	87
อภิปรายผล.....	88
ข้อเสนอแนะ.....	95
บรรณานุกรม.....	97
ภาคผนวก.....	104
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	105
ภาคผนวก ข การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	112
ภาคผนวก ค รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพ เครื่องมือ.....	117

ภาคผนวก (ต่อ)	หน้า
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ เป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบคุณภาพ เครื่องมือ.....	119
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ ทดลองใช้ (try out) เครื่องมือ ในการวิจัย.....	125
ภาคผนวก ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์ เก็บข้อมูลในการวิจัย.....	127
ประวัติผู้ทำการค้นคว้าอิสระ.....	130

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

สารบัญตาราง

		หน้า
ตาราง 1	ลักษณะของผู้ติดตามตามระดับของความพร้อม.....	44
ตาราง 2	รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับระดับความพร้อมของผู้ติดตาม.....	45
ตาราง 3	จำนวนโรงเรียนที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร จำแนกตามอำเภอ.....	57
ตาราง 4	จำนวนโรงเรียนที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร จำแนกตามขนาดโรงเรียน.....	57
ตาราง 5	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดสถานศึกษา.....	66
ตาราง 6	จำนวน และร้อยละเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	74
ตาราง 7	ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ในภาพรวม.....	75
ตาราง 8	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ โดยรวมและรายข้อ.....	76
ตาราง 9	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ด้านภาวะผู้นำแบบขายความคิด โดยรวมและรายข้อ	77
ตาราง 10	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยรวมและรายข้อ.....	78
ตาราง 11	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน โดยรวมและรายข้อ	80
ตาราง 12	ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของครู.....	81

ตาราง 13	ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำแนกตามขนาดสถานศึกษา.....	82
----------	---	----

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
ภาพ 2 แบบพฤติกรรมผู้นำ.....	43
ภาพ 3 โมเดลภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด.....	46

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นด้านสิ่งแวดล้อม สาธารณสุข เทคโนโลยี หรือโครงสร้างทางสังคม ล้วนส่งผลโดยตรงและโดยอ้อมต่อวิถีชีวิตของประชาชนและกระทบต่อระบบการศึกษาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ตัวอย่างเช่น การเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติที่มีแนวโน้มรุนแรงขึ้น การขยายตัวของเมืองและเศรษฐกิจที่ทำให้เกิดความหลากหลายด้านประชากรและวัฒนธรรม ตลอดจนความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยเฉพาะเทคโนโลยีดิจิทัลที่ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในทุกมิติของชีวิตประจำวัน ไม่ว่าจะเป็นการเรียนการสอน การสื่อสาร การบริหารจัดการองค์กร ไปจนถึงการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ นอกจากนี้ สังคมยังต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ อาทิ การแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่ ความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ และความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งจากการไม่ยอมรับความคิดเห็นที่หลากหลายและปัญหาเชิงโครงสร้างทางสังคม สิ่งเหล่านี้ล้วนสร้างแรงกดดันและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการดำรงชีวิตของประชาชน รวมถึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้ระบบการศึกษาต้องเร่งปรับตัวอย่างมีประสิทธิภาพในฐานะที่ระบบการศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของคนในประเทศ การยกระดับและปรับปรุงวิธีการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับบริบทโลกยุคใหม่จึงเป็นสิ่งจำเป็นยิ่ง ซึ่งนโยบายทางการศึกษา “เรียนดี มีความสุข” ตามแนวทางของกระทรวงศึกษาธิการนั้นเป็นนโยบายที่เน้นการส่งเสริมศักยภาพของผู้เรียนให้เต็มที่ สร้างโอกาสทางการศึกษาอย่างเท่าเทียม และพัฒนาทักษะความรู้ สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพในศตวรรษที่ 21 การดำเนินการดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาคนไทยทุกช่วงวัยให้เป็นผู้มีคุณภาพ พร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบันและอนาคตอย่างมั่นคงและยั่งยืน ทั้งนี้เพื่อให้การศึกษาสามารถเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาประเทศและสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมไทย (ราชกิจจานุเบกษา, 2567)

การขับเคลื่อนระบบการศึกษาให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันและอนาคต จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากหลากหลายภาคส่วน ตั้งแต่ระดับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการจนถึงการปฏิบัติในระดับสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารสถานศึกษานับเป็นบุคคลสำคัญที่มีบทบาทในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีภาวะผู้นำที่รอบด้านและทันสมัย ไม่เพียงแต่ต้องมีความรู้ ความเข้าใจในหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้เท่านั้น หากแต่ยังต้องสามารถบริหารจัดการองค์กรในทุกมิติ ทั้งในด้านบุคลากร งบประมาณ ทรัพยากร อาคารสถานที่ ตลอดจนการสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง อาทิ ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานภายนอก เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความรู้

ความสามารถ และสมรรถนะที่ทันสมัย เป็นอีกหนึ่งภารกิจสำคัญที่ผู้บริหารต้องผลักดันอย่างต่อเนื่องควบคู่ไปกับการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาใช้ในการจัดการเรียนรู้และการบริหาร โดยมีการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาและพัฒนางานได้ตรงจุด นอกจากนี้ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม และความรับผิดชอบร่วมกัน ล้วนเป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหารในการสร้างแรงบันดาลใจและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร ส่งผลให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน (ราชกิจจานุเบกษา, 2567) สอดคล้องกับนโยบายด้านการศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ในช่วงปี พ.ศ. 2566 – 2568 ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำและการบริหารจัดการสถานศึกษา ของผู้บริหารอย่างชัดเจน เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษาในยุคดิจิทัลและการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ โดยได้กำหนดทิศทางการพัฒนาผู้บริหารตามกลยุทธ์หลัก คือ การยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 และการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา ซึ่งมีจุดเน้นในการเสริมสร้างศักยภาพผู้บริหารให้มีความเชี่ยวชาญในการจัดการศึกษา เป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง ที่ตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศและสามารถปรับตัวต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2567)

กล่าวได้ว่าการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการขับเคลื่อนระบบการศึกษาไทยให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายในยุคปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “ภาวะผู้นำตามสถานการณ์” ซึ่งเป็นทักษะสำคัญที่ผู้บริหารต้องนำมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ก่อให้เกิดบริบทที่หลากหลายและซับซ้อน ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นในการกำหนดแนวทางการบริหารให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ตลอดจนสามารถประเมินสถานการณ์ วิเคราะห์ปัญหา วางแผน และตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ พบว่าแนวคิดของเฮอร์เซย์และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard) ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย เนื่องจากอธิบายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่ต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับระดับวุฒิภาวะของผู้ตามทั้งในด้านความสามารถในการทำงานและความพร้อมทางด้านจิตใจ โดยมี 4 รูปแบบคือ 1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Telling) ผู้นำเน้นการออกคำสั่งและควบคุมอย่างใกล้ชิด เหมาะสำหรับบุคลากรที่ยังขาดประสบการณ์หรือทักษะ โดยผู้นำจะกำหนดขั้นตอน วิธีการ และรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง 2) ภาวะผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำยังคงกำกับทิศทางและการดำเนินงาน แต่เน้นการอธิบายเหตุผล จูงใจ และสนับสนุนให้บุคลากรเข้าใจและยอมรับแนวทางการทำงาน เหมาะสำหรับผู้ที่มีความพร้อมในระดับหนึ่ง แต่ยังต้องการแรงสนับสนุนและแรงจูงใจเพิ่มเติม 3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating) ผู้นำเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา เหมาะสำหรับบุคลากรที่มีทักษะและความสามารถแล้วแต่ยังขาดแรงจูงใจหรือความ

มั่นใจ โดยผู้นำจะเน้นการฟัง รับฟังความคิดเห็น และให้คำปรึกษามากกว่าการสั่งการ 4) ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating) ผู้นำให้อิสระแก่บุคลากรในการตัดสินใจและรับผิดชอบงานด้วยตนเอง เหมาะสำหรับผู้ที่มีความเชี่ยวชาญและความมั่นใจสูง สามารถดำเนินงานได้โดยไม่ต้องมีการควบคุมอย่างใกล้ชิด การนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้กับสถานศึกษาในปัจจุบัน จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถขับเคลื่อนองค์กรโดยคำนึงถึงความหลากหลายของบุคลากรและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำและการบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเน้นให้มีสมรรถนะและมาตรฐานวิชาชีพที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและยกระดับคุณภาพการศึกษา แต่จากการรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี พบว่าจุดที่ควรพัฒนา คือ การบริหารด้านวิชาการ ในด้านคุณภาพผู้เรียน เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การอ่าน การเขียน การสื่อสาร และการคิดคำนวณ รวมถึงพัฒนากระบวนการบริหารจัดการและจัดการคุณภาพสถานศึกษา การบริหารด้านบุคคล ในด้านการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญ และการบริหารจัดการระบบคุณภาพและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี, 2566) อาจจะสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษานำความรู้ ความสามารถด้านภาวะผู้นำมาใช้ ยังไม่เกิดประโยชน์สูงสุดเท่าที่ควร จึงทำให้การบริหารหลายด้านยังต้องพัฒนาเพิ่มขึ้น และจากการศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ซึ่งการศึกษาพบว่า เมื่อเปรียบเทียบตามประสบการณ์การทำงานของครู มีความแตกต่างกัน เนื่องจาก ครู ซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาที่ต้องปฏิบัติงานตามที่ผู้บริหารสถานศึกษาสั่งการหรือมอบหมายโดยตรง โดยครูที่มีประสบการณ์ทำงาน 5-10 ปี มีโอกาสได้ปฏิบัติงานกับผู้บริหารสถานศึกษามากกว่า มีความกระตือรือร้น มุ่งปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายในการทำงานค่อนข้างสูง ทำให้ครูที่มีประสบการณ์ทำงาน 5-10 ปี ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานมากกว่า จึงมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามากกว่าครูที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี และประสบการณ์มากกว่า 10 ปี (ธนากร แก่นเกษ, 2560)

จากความเป็นมาและเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี เพื่อนำข้อมูลและผลการวิจัย มาเป็นหนึ่งแนวทางการออกแบบหลักสูตรหรือกำหนดนโยบายในการพัฒนาที่เน้นการเสริมสร้างทักษะการประเมินสถานการณ์และการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารสถานศึกษาให้กับผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อันจะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 และพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืนในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

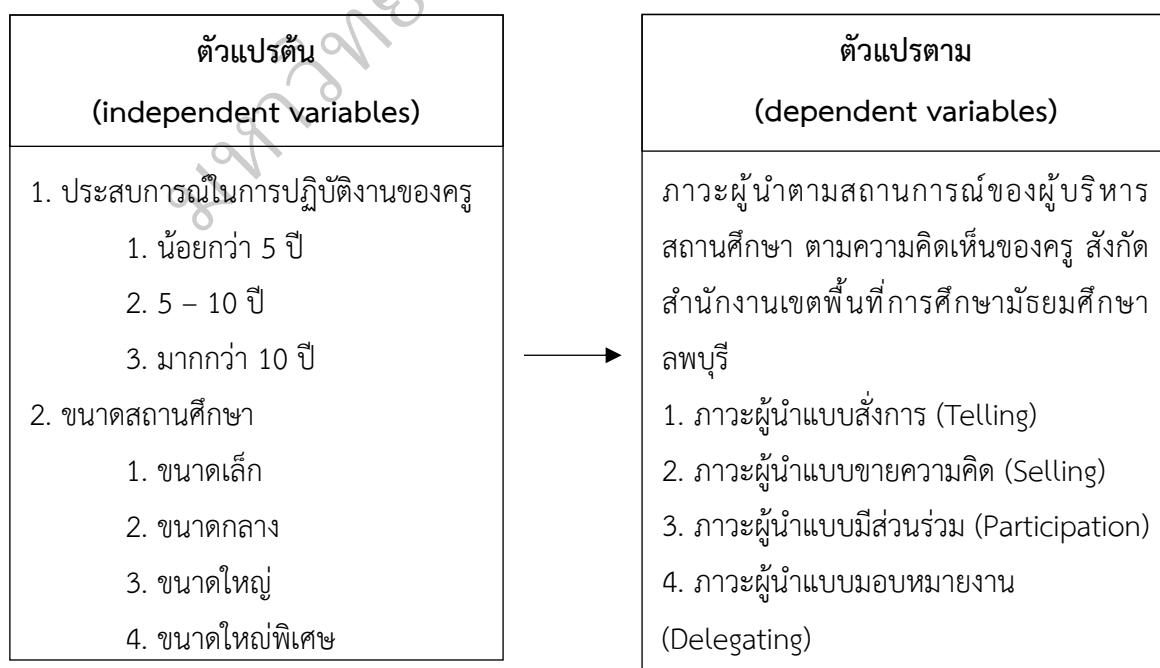
1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของครู และขนาดสถานศึกษา

สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี แตกต่างกันเมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของครูและขนาดสถานศึกษา

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์, และแบลนชาร์ด (Hersey, & Blanchard, 1988) ที่ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Telling) 2) ภาวะผู้นำแบบขายความคิด (Selling) 3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participation) และ 4) ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating) ดังภาพ 1



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากร

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำนวน 1,156 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี, 2567)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี เนื่องจากประชากรมีจำนวนแน่นอนจึงหาค่าขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาโร่ ยามาเน (Taro Yamane, 1973) เมื่อกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนของการประมาณค่า ที่ 0.05 ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง 298 คน หลังจากนั้นใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling) ตามขนาดของสถานศึกษา

2. ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่

2.1 ตัวแปรต้น (independent variables) ได้แก่

2.1.1 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของครู จำแนกเป็น

- 1) น้อยกว่า 5 ปี
- 2) 5 – 10 ปี
- 3) มากกว่า 10 ปี

2.1.2 ขนาดสถานศึกษา จำแนกเป็น

- | | | |
|------------------|------------------------|------------------|
| 1) ขนาดเล็ก | มีนักเรียนจำนวนตั้งแต่ | 1 – 499 คน |
| 2) ขนาดกลาง | มีนักเรียนจำนวนตั้งแต่ | 500 – 1,499 คน |
| 3) ขนาดใหญ่ | มีนักเรียนจำนวนตั้งแต่ | 1,500 – 2,499 คน |
| 4) ขนาดใหญ่พิเศษ | มีนักเรียนจำนวนตั้งแต่ | 2,500 คนขึ้นไป |

2.2 ตัวแปรตาม (dependent variables) ได้แก่ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร

สถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Telling)
2. ภาวะผู้นำแบบขายความคิด (Selling)
3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participation)
4. ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating)

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อดำเนินการวิจัย ในช่วงระยะเวลาปีการศึกษา 2568

ประโยชน์ของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานด้านการบริหารใน สถานศึกษา

2. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนการบริหารงานและพัฒนากิจการศึกษ ในสถานศึกษา เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ ภายใต้อาณัติที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้ มีนิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ดังนี้

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่กำหนดขึ้นเพื่อนำผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานศึกษาให้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งผู้บริหารจะยึดตามสถานการณ์ให้มีความ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เหตุการณ์ รวมถึงความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา แบ่งออกเป็น 4 แบบ ดังนี้

1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Telling) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่กำหนดเป้าหมาย วางแผนการทำงานเพียงผู้เดียว เน้นการบอกให้ทำ หรือสั่งการชัดเจน ระบุให้ทำอะไร ทำเมื่อใด ทำที่ไหน และทำอย่างไรเป็นขั้นตอน และตัดสินใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตาม สอนงานเฉพาะอย่างและ นิเทศอย่างใกล้ชิด จะต้องมุ่งเน้นงานมากกว่าความสัมพันธ์ เป็นการสื่อสารทางเดียว

2) ภาวะผู้นำแบบขายความคิด (Selling) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่เน้นการ อธิบายการตัดสินใจหรือแนวทางของตนเองให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ซักถามหรือแสดงความคิดเห็นเพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงาน โน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม หรือขยายความคิดให้พิจารณาปฏิบัติต่อไป ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน และอำนวยความสะดวกในทุกด้าน เป็นการสื่อสารสองทาง มุ่งเน้นงานและความสัมพันธ์สูง

3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่เน้นการ ร่วมกันตั้งแต่ขั้นตอนการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนด้านต่าง ๆ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน รับฟังความคิดเห็นรวมถึงการตัดสินใจ โดยไม่ควบคุมการปฏิบัติงาน มากเกินไป สร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีความเป็นกันเอง เป็นการมุ่งเน้นความสัมพันธ์สูง

4) ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร ที่เน้น การกระจายงาน ให้อำนาจในการดำเนินงานและการตัดสินใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความไว้วางใจและ

ความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้มีอิสระในการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน ผู้บริหารมีหน้าที่คอยสังเกตและชมเชยสำหรับผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ได้เป็นอย่างดี มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เป็นพฤติกรรมที่ไม่ได้มุ่งเน้นงานและความสัมพันธ์สูง เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถและความรับผิดชอบ

ความคิดเห็นของครู หมายถึง การที่ครูได้พิจารณา ประเมินค่า และแสดงออกถึงทัศนคติที่มีต่อการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ว่ามีลักษณะอย่างไร มีความเหมาะสมที่จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามความคิดเห็นของครู หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ถูกประเมินค่าและแสดงออกถึงทัศนคติโดยครูผู้สอน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ว่าเป็นลักษณะการบริหารที่มีความ ยืดหยุ่นและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เหตุการณ์ และความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของครู หมายถึง ระยะเวลาการปฏิบัติงานหน้าที่ด้านการจัดการเรียนรู้ และการจัดประสบการณ์ให้แก่ผู้เรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำแนกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

- 1) น้อยกว่า 5 ปี หมายถึง ระยะเวลาการปฏิบัติงานการจัดการเรียนรู้ และการจัดประสบการณ์ให้แก่ผู้เรียนไม่ถึง 5 ปี
- 2) 5 - 10 ปี หมายถึง ระยะเวลาการปฏิบัติงานการจัดการเรียนรู้ และการจัดประสบการณ์ให้แก่ผู้เรียนอยู่ระหว่าง 5 - 10 ปี
- 3) มากกว่า 10 ปี หมายถึง ระยะเวลาการปฏิบัติงานการจัดการเรียนรู้ และการจัดประสบการณ์ให้แก่ผู้เรียนมากกว่า 10 ปี

ขนาดสถานศึกษา หมายถึง การกำหนดขนาดตามจำนวนนักเรียน ซึ่งแบ่งตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็น 4 ขนาด คือ

- | | | |
|------------------|-------------------------|-------------------|
| 1) ขนาดเล็ก | (มีนักเรียนจำนวนตั้งแต่ | 1 - 499 คน) |
| 2) ขนาดกลาง | (มีนักเรียนจำนวนตั้งแต่ | 500 - 1,499 คน) |
| 3) ขนาดใหญ่ | (มีนักเรียนจำนวนตั้งแต่ | 1,500 - 2,499 คน) |
| 4) ขนาดใหญ่พิเศษ | (มีนักเรียนจำนวนตั้งแต่ | 2,500 คนขึ้นไป) |

โรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง สถานที่ที่จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ประกอบด้วยโรงเรียนมัธยมทั้งหมด 25 โรงเรียน

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นรักษาการแทนผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่มีอำนาจหน้าที่สูงสุดในสถานศึกษา

ครู หมายถึง ข้าราชการครู ที่ปฏิบัติหน้าที่หลักเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ และการจัดประสบการณ์ให้แก่ผู้เรียนตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี หมายถึง หน่วยงานต้นสังกัด ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในพื้นที่จังหวัดลพบุรี มีหน้าที่ในการบริหารและจัดการศึกษา ตามมาตราที่ 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2553

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัย ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย โดยนำเสนอสาระสำคัญ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 1.2 คุณลักษณะของผู้นำ
 - 1.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
 - 1.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์
 - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำตามสถานการณ์
 - 2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์
 - 2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด
3. แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น
 - 3.1 ความหมายของความคิดเห็น
 - 3.2 ประเภทของความคิดเห็น
 - 3.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็น
 - 3.4 การวัดระดับความคิดเห็น
4. ข้อมูลพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

1. ความหมายของภาวะผู้นำ

เบอร์นาร์ด เอ็ม. เบสส์ (Bernard M. Bass, 1990, pp.19-31) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจและยกระดับความสนใจของผู้ตามให้คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม โดยใช้อิทธิพลหลัก 4 ประการ ได้แก่ อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงจูงใจ การกระตุ้นความคิดอย่างมีเหตุผล และการให้ความสำคัญกับแต่ละบุคคล

สุนทร โคตรบรรเทา (2560, หน้า 20) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือการแสดงออกและดำเนินการของผู้นำที่ส่งผลให้ผู้อื่นเปลี่ยนแปลงความสนใจจากเรื่องส่วนตัวมาสู่เป้าหมายของกลุ่ม โดยใช้วิธีหล่อหลอมแนวคิดใหม่ การให้คำปรึกษา การแนะนำ การชักจูง ตลอดจนการแสดงออกเชิงสัญลักษณ์ เพื่อสร้างความหมายและแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น ซึ่งทั้งหมดนี้มุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

ชัยเสกฐ์ พรหมศรี (2561, หน้า 53) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นกระบวนการที่ผู้เป็นผู้นำใช้ความสามารถในการชักจูงหรือโน้มน้าวใจสมาชิกในองค์การให้ร่วมมือทำงานด้วยความสมัครใจ เพื่อมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันขององค์การ

ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2564, หน้า 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้มีอิทธิพลใช้ในการนำพา โน้มน้าวใจ สร้างแรงจูงใจ และความเชื่อมั่นให้แก่บุคคล เพื่อให้ทุกคนร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งมีส่วนร่วมในกิจกรรมจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยสามารถพิจารณาได้จากประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน อันเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจให้ผู้อื่นหรือกลุ่มยินยอมปฏิบัติตามแนวคิดและความต้องการของผู้นำ ด้วยความเต็มที่ เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การที่กำหนดไว้

สุรเจต ไชยพันธ์พงษ์ (2564, หน้า 4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นลักษณะโดยรวมของผู้ที่เป็นผู้นำ ซึ่งประกอบด้วยบุคลิกภาพ ทักษะ ค่านิยม พฤติกรรม วิธีการทำงาน และรูปแบบการนำ เช่น การมีความมั่นใจในตนเอง ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ บุคลิกภาพที่โดดเด่น และสติปัญญาที่เฉลียวฉลาด

วรวรรณ ดวงเทศ (2565, หน้า 16) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงการมีอิทธิพลต่อการจูงใจ โน้มน้าว กระตุ้น ผลักดัน หรือใช้อำนาจ ให้สมาชิกในกลุ่มเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านทัศนคติ และด้านการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุ ตามเป้าหมาย โดยใช้ความสามารถทั้งด้านศาสตร์และศิลป์เพื่อให้สมาชิก ปฏิบัติตาม ความต้องการของตน อีกทั้งสร้างแรงบันดาลใจ ความเชื่อมั่นและประสานงานให้สมาชิก สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมและกระบวนการของบุคคลที่เป็นผู้นำ ที่มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มคนอื่น ในการโน้มน้าวใจ สร้างแรงบันดาลใจ ให้ปฏิบัติตาม ให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจ เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. คุณลักษณะของผู้นำ

มิเชล, และลาร์สัน (Mitchell & Larson, 1987, pp.435-436) ได้ชี้ให้เห็นองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ในการพิจารณาว่าผู้นำใดมีภาวะผู้นำหรือไม่ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลของผู้นำ เพื่อโน้มน้าวให้ผู้ตามแสดงพฤติกรรมและดำเนินงานตามเป้าหมายขององค์กร โดยมีใช้คุณสมบัติที่เกิดขึ้นกับบุคคลโดยอัตโนมัติ หากแต่ต้องอาศัยการกระทำหรือปฏิสัมพันธ์ที่สร้างอิทธิพลต่อผู้อื่น เป็นกระบวนการ (Process) ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงภายในกลุ่ม ดังนั้น แม้ผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ เช่น ผู้อำนวยการหรือผู้บัญชาการ จะมีตำแหน่งผู้นำ แต่ก็อาจไม่ได้แสดงภาวะผู้นำเสมอไป ขึ้นอยู่กับว่ามีองค์ประกอบสำคัญทั้ง 3 ประการหรือไม่ ในทางกลับกัน บุคคลที่แสดงภาวะผู้นำ อาจไม่มีตำแหน่งผู้นำโดยตรง แต่หากมีคุณสมบัติครบทั้ง 3 ประการ ก็ถือว่าเป็นผู้นำในทางปฏิบัติได้เช่นกัน

2. ภาวะผู้นำมิได้หมายถึงแค่กระบวนการเท่านั้น แต่จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผู้ตามยินยอมให้ผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของตนเอง โดยต้องพิจารณาว่าอิทธิพลดังกล่าวอยู่ในขอบเขตที่เหมาะสม มิใช่การใช้อำนาจข่มขู่หรือบังคับให้ปฏิบัติตาม เพราะหากผู้นำใช้อำนาจในลักษณะนั้น ก็ไม่อาจถือว่าเป็นภาวะผู้นำที่แท้จริงได้

3. จะถือว่าเป็นภาวะผู้นำก็ต่อเมื่อผู้นำสามารถนำพากลุ่มหรือองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้สำเร็จ หากผู้นำไม่อาจพากลุ่มไปถึงความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ก็แสดงว่าผู้นำยังไม่แสดงออกถึงภาวะผู้นำ หรือขาดความสามารถในการนำอย่างแท้จริงนั่นเอง

ปีเตอร์ จี. นอร์ทเฮาส์ (Northouse, 2013, pp.20-25) ได้สรุปคุณลักษณะหลัก 5 ประการ ดังนี้

1. ความฉลาด (Intelligence) ความสามารถทางวาทะ การรับรู้ และการใช้เหตุผลที่สูง ซึ่งช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการแก้ปัญหาเชิงกลยุทธ์

2. ความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence) ความเชื่อมั่นในความสามารถและทักษะของตนเอง ซึ่งสร้างความมั่นใจให้กับผู้ตาม

3. ความมุ่งมั่น (Determination) คุณสมบัติที่รวมถึงความพากเพียร (Persistence) ความกล้าหาญ (Drive) และการริเริ่ม (Initiative)

4. คุณธรรม/ความซื่อสัตย์ (Integrity) คุณภาพของการเป็นคนซื่อสัตย์และน่าเชื่อถือ ซึ่งเป็นรากฐานของการสร้างความไว้วางใจ

5. การเข้าสังคม (Sociability) ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่น่าพอใจ และความเต็มใจที่จะสานสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้อื่น

ชนินทร์ ชุณหพันธ์รักษ์ (2563, หน้า 2-7-8) กล่าวสรุปคุณลักษณะของผู้นำได้ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) การเป็นผู้นำนั้นความรู้เป็นสิ่งจำเป็นที่สุด ความรู้ในที่นี้ไม่ได้หมายถึง เฉพาะความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่เท่านั้นหากแต่รวมถึงการเฝ้าหาความรู้เพิ่มเติมในด้านอื่นๆ ด้วยการจะเป็นผู้นำที่ดี หัวหน้างานจึงต้องเป็นผู้รอบรู้ ยิ่งรอบรู้มากเพียงใด ฐานะแห่งเป็นผู้นำก็จะมีมั่นคงขึ้นเพียงนั้น

2. ความคิดริเริ่ม (Initiative) คือ ความสามารถในการดำเนินการหรือแก้ไขปัญหาต่างๆ ภายในขอบเขตหน้าที่ของตนเองได้โดยไม่ต้องรอคำสั่งจากผู้อื่น รวมถึงการเสนอแนวทางหรือความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้สิ่งต่างๆ ดีขึ้นด้วยตนเอง การที่หัวหน้างานจะมีความคิดริเริ่มได้นั้น จำเป็นต้องประกอบด้วยความกระตือรือร้น มีความใส่ใจและทุ่มเทกับงานอย่างต่อเนื่อง มีความตั้งใจจริงและแรงจูงใจภายในที่ต้องการจะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ข้างหน้า

3. ความกล้าหาญและความเด็ดขาด (Courage and Firmness) ผู้นำที่ดีจำเป็นต้องมีความกล้าหาญในการคิดและการกระทำสิ่งต่าง ๆ โดยไม่หวาดกลัวต่ออันตราย ความยากลำบาก หรือความเจ็บปวดใด ๆ ไม่ว่าจะเป็ทางกาย วาจา หรือใจ ความกล้าหาญเช่นนี้ จะช่วยให้ผู้นำสามารถเผชิญและนำพางานที่ทำหลายอย่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ นอกเหนือจากความกล้าหาญแล้ว ความเด็ดขาด ก็เป็นอีกหนึ่งลักษณะที่ผู้นำจะต้องสร้างให้เกิดขึ้นในตนเอง โดยต้องอยู่ในลักษณะของการ กล้าตัดสินใจ ซึ่งการตัดสินใจนั้นต้องเป็นไปด้วยความมีเหตุผลและผ่านการพิจารณาอย่างรอบคอบ

4. การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักประสานความคิด ประสานประโยชน์ สามารถทำงานร่วมกับทุกเพศ ทุกวัย ทุกระดับการศึกษาได้ ผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีจะช่วยปัญหาใหญ่กลายเป็นปัญหาเล็กได้

5. ความยุติธรรมและซื่อสัตย์สุจริต (Fairness and Honesty) ผู้นำที่ดีต้องยึดถือหลักของความถูกต้อง หลักแห่งเหตุผล และความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น เป็นเครื่องมือสำคัญในการวินิจฉัยสั่งการหรือปฏิบัติงานทั้งนี้ ผู้นำต้องดำเนินงานด้วยจิตใจที่ ปราศจากอคติ ปราศจากความลำเอียง และไม่เล่นพรรคเล่นพวก เพื่อให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างเที่ยงธรรม

6. ความอดทน (Patience) ความอดทน ถือเป็นพลังงานสำคัญที่ช่วยผลักดันให้งานดำเนินไปจนบรรลุจุดหมายปลายทางได้อย่างแท้จริง ผู้นำต้องมีความอดทนทั้งในการปฏิบัติงาน และความอดทนต่อการวิพากษ์วิจารณ์ รวมถึงแรงกดดันต่าง ๆ จากผู้อื่น

7. มีความกระฉับกระเฉง (Alertness) ความกระฉับกระเฉงในที่นี้ หมายถึง ความฉับไวในการปฏิบัติงานให้ทันต่อเหตุการณ์ลักษณะนี้แสดงออกทางกายผ่าน ความตื่นตัวและคล่องตัว ในการทำงาน ควบคู่ไปกับ พลังทางจิต ที่จะช่วยให้ผู้นำสามารถหยุดคิดไตร่ตรองต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วด้วยการใช้ ดุลยพินิจ ที่ถูกต้องในการพิจารณาสิ่งต่าง ๆ หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ

8. ความจงรักภักดี (Loyalty) การเป็นผู้นำหรือหัวหน้าที่ดีจำเป็นต้องมีความ จงรักภักดีต่อหมู่คณะ ส่วนรวม และองค์กร ซึ่งความภักดีนี้เป็นรากฐานสำคัญที่นำมาซึ่ง ความไว้วางใจ จากผู้อื่น

9. ความสงบเสงี่ยมไม่ถือตัว (Modesty) ผู้นำที่ดีต้องแสดงออกถึงความสงบเสงี่ยม โดยการไม่หยิ่งยโส ไม่จองหอง และไม่วางอำนาจ คุณสมบัตินี้จะช่วยให้ได้รับความนับถือและความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา

ฉิรดา เวชญาลักษณ์ (2564, หน้า 54-55) กล่าวว่า คุณลักษณะที่เป็นลักษณะเฉพาะตัว ซึ่งอยู่ในตัวผู้นำ ซึ่งเป็นคุณสมบัตินี้แสดงให้เห็นถึงความคิดหรือลักษณะประจำทั้งด้านร่างกายและการแสดงออกของผู้นำประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ด้าน ดังนี้

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย คุณลักษณะทางด้านร่างกาย สุขภาพกายและใจ บุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ ความซื่อสัตย์สุจริต วิสัยทัศน์ ความรับผิดชอบ ความกล้าหาญ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ความจริงใจ การตื่นตัวรอบรู้ทันเหตุการณ์ ความกระตือรือร้น ความเสียสละ ใจกว้าง ไม่เห็นแก่ตัว การตัดสินใจที่ใช้ดุลยพินิจที่ดี ความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ ความเมตตากรุณาและเอื้ออาทรต่อผู้ร่วมงาน ทักษะการพูดและติดต่อสื่อสาร มีบุคลิกภาพที่แสดงถึงการมีอำนาจ

2. คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน ประกอบด้วย มีความต้องการความสำเร็จในงาน ความรับผิดชอบในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ ความมุ่งมั่น มีความรู้ความสามารถในการกำหนดนโยบายและแผนปฏิบัติการ และติดตามประเมินผลร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง มีความฉลาดรอบรู้สามารถแก้วิกฤตที่เกิดขึ้นได้ การบริหารงานโดยเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานในการแสดงความคิดเห็น ความสามารถในการจูงใจ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการงาน

3. คุณลักษณะทางสังคม ประกอบด้วย ความสามารถในการประสานความร่วมมือ มีความเข้าใจอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลอื่น ความสามารถในการเข้าสังคม ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีส่วนร่วมกับสังคม รู้จักกาลเทศะ และมีทักษะด้านการพูด

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำ หมายถึง การใช้กระบวนการเพื่อให้ผู้ตามยินยอมปฏิบัติตามให้บรรลุจุดมุ่งหมาย โดยผู้นำจำเป็นต้องมีคุณสมบัตินี้ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และสังคม ได้แก่ บุคลิกภาพ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความกล้าหาญและความเด็ดขาด ความจริงใจ ความซื่อสัตย์ ความมีเมตตากรุณา ความรับผิดชอบ มีองค์ความรู้ ริเริ่มสร้างสรรค์ รอบรู้ มีมนุษยสัมพันธ์ เข้าถึงง่าย มีความสามารถในการเข้าสังคม เป็นต้น

3. ความสำคัญของภาวะผู้นำ

กิจจา กลสิกรรม (2561, หน้า 38-39) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อองค์กร เพราะผู้นำคือผู้ที่ตัดสินใจ กำหนดทิศทาง และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น แม้ว่าจะงานใหญ่จะต้องพึ่งความร่วมมือจากหลายคน แต่หากไม่มีผู้นำที่จะเป็นผู้ริเริ่มหรือชี้แนะแนวทาง ทุกอย่างก็อาจไร้จุดมุ่งหมาย และไม่สามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพได้

สุพัตรา รังคะวงษ์ (2565, หน้า 13) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีอยู่ในตัวผู้นำมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนและพัฒนาการบริหารงานภายในองค์กร ไม่เพียงแต่ช่วยให้องค์กรก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง แต่ยังช่วยจัดการกับความหลากหลายของสมาชิกและสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน หากผู้นำมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง ก็จะสามารถเสริมสร้างความมั่นคงและผลักดันให้องค์กรพัฒนาเติบโตได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

ก้องภพ วิชญกุล (2565, หน้า 36) กล่าวว่า ภาวะผู้นำประกอบด้วยองค์ประกอบที่เชื่อมโยงกันระหว่างบุคคลและภาระงาน ซึ่งสะท้อนถึงศักยภาพในการนำพากลุ่มสู่ความสำเร็จ ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ความคิด และความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้อง โดยสามารถพิจารณาจากคุณลักษณะส่วนบุคคล พฤติกรรมที่ปรากฏในสถานการณ์ต่าง ๆ และความสามารถในการสร้างการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญในสังคม ไม่ว่าจะเป็นบทบาทที่ได้รับตามตำแหน่งซึ่งกำหนดไว้ตามกฎหมาย บทบาทที่เกิดจากความคาดหวังของผู้อื่นที่ต้องการเห็นผู้นำมีพฤติกรรมสอดคล้องกับค่านิยมและเป้าหมาย หรือบทบาทที่แสดงออกจริง ซึ่งอาจสอดคล้องหรือแตกต่างจากบทบาทที่ได้มาตามตำแหน่งและความคาดหวังของผู้อื่น

ปรีชญา บุตรสะอาด (2566, หน้า 55-56) กล่าวว่า ภาวะผู้นำถือเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนกลุ่มหรือทีมงาน โดยที่ผู้นำจะใช้ความสามารถและอิทธิพลโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานเกิดความศรัทธาและยอมรับในการดำเนินการตามเป้าหมายร่วมกัน

รุสลัน ดาโอะ (2566, หน้า 25) กล่าวว่า ภาวะผู้นำถือเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารทางการศึกษาที่ต้องการประสบความสำเร็จในการนำองค์กร ในยุคที่มีการแข่งขันสูงนี้ ผู้นำควรมีคุณสมบัติที่โดดเด่น เช่น การริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาตนเอง เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จและการขับเคลื่อนขององค์กรหรือกลุ่ม เนื่องจากผู้นำเป็นผู้กำหนดทิศทาง ตัดสินใจ สร้างแรงบันดาลใจ และประสานความร่วมมือภายในทีม ภาวะผู้นำที่เข้มแข็งจะช่วยเสริมสร้างความสามัคคี แก้ไขปัญหา ส่งเสริมศักยภาพของสมาชิก และนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ ผู้นำยังมีส่วนสำคัญในการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาอย่างยั่งยืน ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้องค์กรหรือกลุ่มสามารถเผชิญและก้าวข้ามอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ปีเตอร์ จี. นอร์ธเฮาส์ (Northouse, 2013, pp.19-280) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำ โดยระบุว่า เป็นคุณลักษณะภายในที่มีแต่กำเนิดหรือพัฒนาได้เล็กน้อย ที่ทำให้ผู้นำแตกต่างจากผู้ตาม ประกอบด้วยคุณลักษณะหลัก 5 ประการ ที่เชื่อมโยงกับภาวะผู้นำ คือ ความสำนึกในหน้าที่

(Conscientiousness) การเปิดรับประสบการณ์ (Openness) การแสดงตัวตน (Extraversion) ความเป็นมิตร (Agreeableness), และการมีสภาวะอารมณ์ที่มั่นคง (Neuroticism) โดยยังได้กล่าวถึง 2 แนวคิด ดังนี้

1. แนวคิดด้านทักษะของผู้นำ (Skills Approach) ที่มุ่งเน้นไปที่สิ่งที่ผู้นำทำได้ ไม่ใช่ผู้นำคือใคร โดยเฉพาะทักษะ 3 ด้าน คือ 1) ทักษะทางเทคนิค 2) ทักษะมนุษยสัมพันธ์ และ 3) ทักษะทางความคิด/แนวคิด ซึ่งทักษะเหล่านี้สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ ซึ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างทักษะความสามารถ ความสามารถรายบุคคล ผลลัพธ์ภาวะผู้นำ และประสบการณ์ โดยมีการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนเป็นผลลัพธ์หลัก

2. แนวคิดด้านพฤติกรรมของผู้นำ (Style/Behavioral Approach) พิจารณาพฤติกรรมของผู้นำในแง่ 2 มิติหลัก คือ พฤติกรรมเน้นงาน (Task Behaviors) และพฤติกรรมเน้นความสัมพันธ์ (Relationship Behaviors) อ้างอิงจากงานวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท (Initiating Structure vs. Consideration) และมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Production Orientation vs. Employee Orientation)

ปีเตอร์ ได้เรียบเรียงและกล่าวถึงภาวะผู้นำไว้ทั้งหมด 7 ทฤษฎี ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Leadership Theory - SLT) เป็นทฤษฎีที่เน้นว่าผู้นำต้องปรับรูปแบบการนำ (Directive Behavior และ Supportive Behavior) ให้เข้ากับ ระดับการพัฒนา (Development Level - D) หรือวุฒิภาวะของผู้ตาม โดยมีระดับพัฒนาการของผู้ตาม (D1-D4) ซึ่ง D1 = มีความสามารถต่ำ, มุ่งมั่นสูง; D2 = มีความสามารถต่ำ, มุ่งมั่นต่ำ; D3 = มีความสามารถปานกลางถึงสูง, มุ่งมั่นผันผวน; D4 = มีความสามารถสูง, มุ่งมั่นสูง และรูปแบบภาวะผู้นำ 4 แบบ (S1-S4) ซึ่ง S1 Directing (สั่งการ), S2 Coaching (โค้ช), S3 Supporting (สนับสนุน), S4 Delegating (มอบหมาย) ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์มีจุดที่เป็นจุดแข็ง คือ นำไปปรับใช้ได้ง่าย เป็นที่ยอมรับในภาคธุรกิจ และกำหนดบทบาทผู้นำให้เป็นการยืดหยุ่นและให้การสนับสนุนผู้ตามตามความสามารถและความต้องการของเขา

2. ทฤษฎีวิถี-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ผู้นำมีหน้าที่ในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตาม โดยการเพิ่มโอกาสในการบรรลุเป้าหมาย และการชี้แจงเส้นทาง (Path) ให้ชัดเจน โดยเน้นการวิเคราะห์ลักษณะของผู้ตาม (ความต้องการ, ทักษะ) และ ลักษณะของงาน (ความชัดเจน, ความกดดัน) เพื่อเลือกรูปแบบผู้นำที่เหมาะสม โดยมีรูปแบบผู้นำ 4 แบบ คือ 1) Directive (ชี้นำ) 2) Supportive (สนับสนุน) 3) Participative (มีส่วนร่วม) และ 4) Achievement-Oriented (มุ่งความสำเร็จ) เป็นกรอบแนวคิดที่ใช้งานได้จริง สร้างแรงจูงใจให้ผู้ตาม และพยายามรวมทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์หลายแนวคิดเข้าด้วยกัน

3. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนผู้นำ - สมาชิก (Leader-Member Exchange - LMX) เป็นทฤษฎีที่ภาวะผู้นำเกิดขึ้นผ่านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามทีละคู่ (Dyads) โดยเน้นความสำคัญของ

การสร้าง "กลุ่มภายใน" (In-Group) ที่มีความไว้วางใจ การเคารพ และการมีปฏิสัมพันธ์สูง ซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีกว่า แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ Stranger Phase (ระยะคนแปลกหน้า) Acquaintance Phase (ระยะคนคุ้นเคย) และ Mature Partnership Phase (ระยะหุ้นส่วนผู้ใหญ่) เป็นทฤษฎีที่ตรงไปตรงมา ซึ่งเป็นทฤษฎีเพียงทฤษฎีเดียวที่ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์เฉพาะรายบุคคล

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นทฤษฎีที่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นผู้ตามให้ยกระดับความสนใจจากผลประโยชน์ส่วนตัวไปสู่เป้าหมายที่สูงขึ้นขององค์กร โดยใช้ 4 องค์ประกอบหลัก คือ 1) อิทธิพลในอุดมคติ (Idealized Influence) 2) การสร้างแรงจูงใจ (Inspirational Motivation) 3) การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

5. ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) เป็นทฤษฎีที่เน้นความซื่อสัตย์ต่อตนเองและค่านิยมของตนเอง ผู้นำต้องมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งว่าตนเองเป็นใคร และนำองค์กรด้วยความสอดคล้องระหว่างคำพูดและการกระทำ โดยมี 4 องค์ประกอบหลัก คือ 1) ความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) 2) มุมมองทางศีลธรรมภายใน (Internalized Moral Perspective) 3) การประมวลผลอย่างสมดุล/รับฟังข้อมูลที่หลากหลาย (Balanced Processing) และ 4) ความโปร่งใสในความสัมพันธ์ (Relational Transparency)

6. ภาวะผู้นำผู้รับใช้ (Servant Leadership) เป็นทฤษฎีที่มีส่วนประกอบหลัก คือ ทฤษฎีที่เน้น แรงจูงใจหลักคือการรับใช้ โดยให้ความสำคัญสูงสุดกับการดูแล ความเป็นอยู่ที่ดี การเติบโต และการสร้าง ความรู้สึกเป็นชุมชน ให้แก่ผู้ตาม ผู้นำมีบทบาทเป็น ผู้ดูแล (Steward) องค์กร และต้องมีคุณลักษณะสำคัญ 10 ประการ ได้แก่ การรับฟัง ความเห็นอกเห็นใจ การเยียวยา การตระหนักรู้ การชักชวน การสร้างมนทัศน์ การมีสายตาแห่งอนาคต การดูแล ความมุ่งมั่นต่อการเติบโตของผู้คน และการสร้างชุมชน

7. ภาวะผู้นำเชิงปรับตัว (Adaptive Leadership) เป็นทฤษฎีที่มีกระบวนการที่ผู้นำช่วยให้ผู้คนในองค์กรปรับตัวและรับมือ กับความท้าทายที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงค่านิยม ความเชื่อ หรือวิถีปฏิบัติ โดยแบ่งความท้าทายเป็น 2 ประเภท คือ 1) แก้ไขด้วยความรู้ที่มี (Technical) และ 2) แก้ไขด้วยการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลง (Adaptive) พฤติกรรมหลักของผู้นำ คือ 1) ขึ้นไปยืนบนระเบียง (Get on the Balcony) ผู้นำต้องถอยออกมาจากสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อสังเกตการณ์ภาพรวม พฤติกรรมความสัมพันธ์ และรูปแบบที่เกิดขึ้นในองค์กรอย่างเป็นกลาง 2) ระบุความท้าทายเชิงปรับตัว (Identify the Adaptive Challenge) ผู้นำต้องวินิจฉัยปัญหาให้ถูกต้องว่านี่คือปัญหาที่ต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงค่านิยมหรือไม่ และไม่หลงกลไปกับการพยายามใช้ "วิธีแก้ปัญหเชิงเทคนิค" กับ "ปัญหาเชิงปรับตัว" 3) รักษาแรงกดดัน (Regulate Distress) ผู้นำต้องรักษาความกดดันให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ไม่ต่ำเกินไป (จนคนสบายใจและไม่เปลี่ยน) และไม่สูงเกินไป (จนคนตื่นตระหนกและปฏิเสธการเปลี่ยนแปลง

4) ให้กรอบการทำงาน (Frame the Work) การกำหนดทิศทางและความหมายของการเปลี่ยนแปลง โดยให้ความชัดเจนว่าการเปลี่ยนแปลงนี้คืออะไร มีความสำคัญอย่างไร และจะมีความก้าวหน้าอย่างไร

5) ให้งานคืนแก่ผู้คน (Give the Work Back to the People) ผู้นำต้องตระหนักกว่าความท้าทายเชิงปรับตัวไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยผู้นำคนเดียว จึงต้องส่งมอบความรับผิดชอบในการคิดค้นแนวทางแก้ไขและดำเนินการปรับตัวให้กับผู้ตาม และ 6) ปกป้องเสียงจากข้างล่าง (Protect Leadership Voices from Below) ผู้นำต้องสร้างพื้นที่ปลอดภัยสำหรับบุคคลที่กล้าพูดความจริงหรือเสนอแนวคิดที่ขัดแย้งกับกระแสหลัก (Dissenting Voices) เนื่องจากความจริงที่เจ็บปวดมักนำไปสู่การปรับตัวที่จำเป็น

ชัยเสถียร พรหมศรี (2561, หน้า 132) ได้กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำที่สำคัญหลายกลุ่มทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีลักษณะของภาวะผู้นำ ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง และแนวคิดภาวะผู้นำร่วมสมัย โดยแบ่งได้ ดังนี้

1. ทฤษฎีลักษณะของภาวะผู้นำเป็นทฤษฎีที่เชื่อว่าผู้นำถือกำเนิดขึ้นมาเป็นผู้นำทำให้ผู้นำถูกมองว่าเป็นบุคคลที่มีลักษณะพิเศษที่ติดตัวมาแต่กำเนิดที่ช่วยให้สามารถนำบุคคลอื่นได้ ทฤษฎีนี้มาจากการรวบรวมการศึกษาต่างๆ ที่ได้พยายามอธิบายภาวะผู้นำผ่านกลุ่มของลักษณะทางบุคลิกภาพที่คล้ายคลึงกัน โดยพยายามอธิบายลักษณะทางกายภาพ สติปัญญาและบุคลิกภาพที่เฉพาะเจาะจงที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้นำ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีลักษณะของภาวะผู้นำในช่วงแรกได้พิจารณาผู้นำจากบุคคลที่สามารถบรรลุระดับของความสำเร็จหรือความยิ่งใหญ่ได้โดยพยายามระบุถึงลักษณะของบุคคลที่ผู้นำเหล่านี้มีเพื่ออธิบายความยิ่งใหญ่หรือความมีประสิทธิภาพของผู้นำ ทำให้ในบางครั้งถูกเรียกว่า "ทฤษฎีมหาบุรุษ"

2. ทฤษฎีพฤติกรรมของภาวะผู้นำถือกำเนิดขึ้นตั้งแต่ช่วงปี 1940 โดยนักวิชาการด้านภาวะผู้นำส่วนใหญ่เริ่มให้ความสนใจต่อเรื่องภาวะผู้นำในฐานะกระบวนการหรือกิจกรรมที่สามารถสังเกตได้มากกว่าการศึกษาเรื่องลักษณะของบุคคลเหมือนในช่วงแรก เป้าหมายของการทำวิจัยก็เพื่อมุ่งค้นหาพฤติกรรมใดที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยข้อสรุปของนักวิจัยด้านภาวะผู้นำส่วนใหญ่ระบุว่าพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีความแตกต่างจากพฤติกรรมของผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือมีประสิทธิภาบน้อย และพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพแสดงออกเหมือนกันหมดในทุกสถานการณ์ โดยทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำที่สำคัญประกอบด้วยการศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโฮโอตาชายภาวะผู้นำ และทฤษฎีความต่อเนื่องทางพฤติกรรมภาวะผู้นำ

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ถูกพัฒนาขึ้นเนื่องมาจากนักทฤษฎีกลุ่มพฤติกรรมภาวะผู้นำพยายามค้นหาความสัมพันธ์ที่คงที่ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับการตอบสนองของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยนักทฤษฎีกลุ่มนี้หวังที่จะพบแนวทางที่เชื่อถือได้สำหรับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามผลของการศึกษาชี้ให้เห็นว่านักวิชาการกลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำไม่สามารถหาข้อสรุปเชิงประจักษ์เพื่อ

นำมาสนับสนุนข้อสันนิษฐานหรือความเชื่อของตนได้ ทำให้การพัฒนาแนวคิดใหม่ที่ต่อยอดจากทฤษฎีนี้ เริ่มต้นขึ้น ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์สันนิษฐานว่าพฤติกรรมของผู้หน้าที่เหมาะสมผันแปรจากสถานการณ์หนึ่งไปยังสถานการณ์หนึ่ง ด้วยเหตุนี้จุดประสงค์ของทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์จึงต้องการจำแนกปัจจัยด้านสถานการณ์ที่สำคัญและระบุว่าปัจจัยเหล่านั้นมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างไรต่อการกำหนดพฤติกรรมของผู้หน้าที่เหมาะสม ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่สำคัญที่ได้รับการศึกษาอย่างกว้างขวาง ประกอบด้วยทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟิลด์เลอร์ ทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย ทฤษฎีการตัดสินใจของ Vroom ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ซีย์และบลันชาร์ด

4. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน หมายถึงการที่ผู้นำระบุถึงประเภทของรางวัลที่ผู้ตามต้องการได้ และช่วยให้ผู้ตามบรรลุผลการปฏิบัติงานในระดับที่สอดคล้องกับรางวัลที่จะได้รับ ในขณะที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงความสามารถของผู้นำในการให้กำลังใจและจูงใจผู้ตามให้บรรลุผลลัพธ์ในการทำงานได้มากกว่าที่กำหนดหรือวางแผนไว้ผ่านการได้รับรางวัลจากภายในมากกว่าภายนอก โดยผู้นำจะจูงใจพนักงานให้ทำงานเพื่อเป้าหมายระยะยาวที่มีความสำคัญต่อองค์การมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวในระยะสั้น ซึ่งทั้งสองทฤษฎีนี้เน้นเรื่องของการให้รางวัลแก่ผู้ตาม แต่มีวิธีการที่แตกต่างกัน โดยผู้นำการแลกเปลี่ยนจะสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาว่าสิ่งที่ต้องทำคืออะไร และต้องทำอะไรบ้างเพื่อบรรลุในสิ่งที่ต้องการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรางวัลจากภายนอก เช่น ค่าตอบแทนหรือสวัสดิการที่เพิ่มขึ้น สำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำการจูงใจหรือให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายผ่านการได้รับรางวัลจากภายใน เช่น ความพึงพอใจของตนเองหรือความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม เป็นต้น

ภาวิน ชินะโชติ (2563, หน้า 20) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีภาวะผู้นำไว้ 4 ทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎีอำนาจและอิทธิพลของผู้นำ เป็นกลุ่มทฤษฎีที่เน้นการศึกษาเรื่องแหล่งที่มาของอำนาจ ระดับของอิทธิพลของผู้นำ ในการบริหารจัดการขององค์การมีทฤษฎีเกี่ยวกับอำนาจและอิทธิพลของผู้นำดังต่อไปนี้

1.1 ทฤษฎีแหล่งที่มาของอำนาจ

ชิมส์ ได้สรุปแหล่งที่มาของอำนาจ ประกอบด้วย 2 แหล่ง คือ อำนาจที่เกิดจากตำแหน่งและอำนาจที่เกิดจากตัวบุคคล ดังนี้

1.1.1 อำนาจที่เกิดจากตำแหน่ง (Position Power) เป็นอำนาจที่ผู้บริหารหรือผู้นำได้มาจากการมีตำแหน่งในองค์การ และสามารถใช้กับผู้อื่นตามสายการบังคับบัญชา ดังนี้

1) อำนาจที่เกิดการกฎหมาย (Legitimate Power) หมายถึง อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งที่ผู้บังคับบัญชาตามสายการบังคับบัญชาได้รับ และสามารถควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองได้

2) อำนาจที่เกิดจากการให้รางวัล (Reward Power) หมายถึง อำนาจที่เกิดจากความสามารถในการให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้ที่ปฏิบัติตามเนื่องจากมีตำแหน่งเป็นผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็น

เครื่องมือในการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น รางวัลตอบแทนอาจเป็นในรูปแบบของเงิน หรือรางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน

3) อำนาจที่เกิดจากการลงโทษ (Coercive Power) หมายถึง อำนาจหน้าที่ในการลงโทษบุคลากรที่ไม่ปฏิบัติตามที่ต้องการ ผู้นำอาจลงโทษผู้ตามได้หลายรูปแบบ เช่น การตำหนิหรือว่ากล่าว การพักงาน การตัดเงินเดือน เป็นต้น

1.2 อำนาจที่เกิดจากตัวบุคคล (Personal Power) เป็นอำนาจในตัวผู้นำหรือผู้บริหาร โดยไม่เกี่ยวกับตำแหน่งที่เป็นอยู่ และเป็นอำนาจที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดว่าผู้นำหรือผู้บริหารมี ดังนี้

1.2.1 อำนาจเกิดจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) หมายถึง อำนาจที่เกิดจากตัวบุคคลที่เป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถด้านเทคนิค และได้รับการเคารพนับถือจากผู้อื่น จนสามารถมีอิทธิพลต่อการกระทำของผู้อื่นได้

1.2.2 อำนาจที่เกิดจากการอ้างอิง (Referent Power) หมายถึง อำนาจที่เกิดจากบุคคลที่ได้รับความนิยมนับถือหรือเลื่อมใสจากบุคคลนั้น ทำให้ผู้อื่นต้องการที่จะเอาเป็นแบบอย่างหรือปฏิบัติตาม

1.3 ทฤษฎีระดับของอิทธิพล หมายถึง ผลกระทบของบุคคลหนึ่งต่ออีกบุคคลหนึ่งหรือบุคคลอื่น บุคคลหนึ่งอาจก่อให้เกิดอิทธิพลต่ออีกบุคคลหนึ่งได้หลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ยุคส์ ได้กล่าวถึงระดับอิทธิพลของผู้นำองค์การไว้ว่า บุคคลหนึ่งอาจแสดงอิทธิพลต่อบุคคลอื่นได้ 3 ระดับ ซึ่ง 3 ระดับจะแสดงถึงผลสำเร็จของการใช้อิทธิพลได้ ประกอบด้วย

1.3.1 ความผูกพัน (Commitment) เป็นผลสำเร็จสูงสุดของการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น ความผูกพัน แสดงว่าผู้ตามจะเห็นพ้องต้องกันกับการตัดสินใจหรือการขอร้องของผู้นำ และพยายามอย่างเต็มความสามารถที่จะดำเนินการที่ถูกร้องขอหรือตามการตัดสินใจของผู้นำ

1.3.2 ความยินยอม (Compliance) หมายถึง การที่ผู้ตามเต็มใจที่จะทำตามคำร้องขอของผู้นำ แต่ไม่มีความกระตือรือร้นหรือมีใจให้อย่างเต็มที่ และพยายามทำเท่าที่ทำได้ ความยินยอมจึงเป็นเพียงระดับการมีอิทธิพลในพฤติกรรมของผู้อื่น ไม่ใช่ค่านิยมของผู้นั้น

1.3.3 ความต้านทาน (Resistance) เป็นการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นในระดับต่ำที่สุด การต้านทาน หมายถึง ผู้ตามไม่เห็นด้วยต่อการตัดสินใจหรือคำร้องขอ และพยายามหลีกเลี่ยงที่จะกระทำงานนั้น

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะ เป็นหลักแนวทางการศึกษานี้มีแนวคิดที่ว่า บุคคลที่มีบุคลิกลักษณะและทักษะที่เหมาะสมสามารถขึ้นสู่ตำแหน่งและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะช่วงก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 สามารถสรุปคุณลักษณะเด่นของผู้นำได้ดังนี้ 1) สติปัญญา (Intelligence) หมายถึง การมีระดับสติปัญญาสูง และมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนได้ 2) ความคิดริเริ่ม (Initiative) หมายถึง

การมีความสามารถในการระบุความต้องการและริเริ่มกำหนดขั้นตอนในการทำงาน 3) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-assurance) หมายถึง การมีความมั่นใจในตนเองให้การทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ 4) ความสามารถในการมองภาพรวม (Overview) หมายถึง การมีความสามารถในการมองภาพรวมของงานและสถานการณ์ 5) สุขภาพ (Health) หมายถึง การมีสุขภาพแข็งแรง 6) ลักษณะทางกายภาพ (Physique) หมายถึง การมีความสูงและน้ำหนักเกินระดับเฉลี่ยของคนทั่วไป หรือการมีความสูงและน้ำหนักตัวที่ต่ำกว่าระดับเฉลี่ยอย่างมีนัยสำคัญ 7) พื้นฐานทางสังคม (Social Background) หมายถึง การเกิดในครอบครัวที่มีสถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจสูงในสังคมนั้น ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะ ดังนี้

2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะของสตอกคิลล์ ได้ทำการค้นคว้าและวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ โดยเปรียบเทียบคุณลักษณะระหว่างผู้นำและผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ และค้นพบคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ ที่เป็นคุณสมบัติของผู้นำ ได้แก่

2.1.1 สติปัญญา ความพินิจพิจารณา

2.1.2 การพึ่งพาได้ การครอบงำผู้อื่น

2.1.3 ความมั่นใจในตนเอง

2.1.4 ระดับของพลังงาน และกิจกรรม

2.1.5 ความรู้เกี่ยวกับงาน

2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะของลีดและเคริทแพทริค ผลวิจัยของเคริทแพทริคและลีด พบว่าคุณลักษณะของผู้นำมี 6 ประการ ดังนี้

2.2.1 แรงขับ (Drive) ผู้นำควรมีความต้องการความสำเร็จ มีความทะเยอทะยานและความเพียรในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

2.2.2 ความปรารถนาที่จะนำหรือการจูงใจ (Desire to Lead or Motivation) ผู้นำควรมีความปรารถนาในการนำผู้อื่น โดยแสดงถึงความตั้งใจพยายามโน้มน้าวหรือจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2.3 ความซื่อสัตย์และความเป็นน้ำหนึ่งอันเดียวกัน (Honesty and Integrity) ผู้นำควรสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างตนเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาภายใต้ความไว้วางใจ และมีความสม่ำเสมอในคำพูดและการกระทำ

2.2.4 ความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence) ผู้นำควรมีความมั่นใจในตนเองเพื่อที่จะได้ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามั่นใจในความถูกต้องของเป้าหมายและการตัดสินใจ

2.2.5 สติปัญญา (Intelligence) ผู้นำควรมีสติปัญญาเฉลียวฉลาดเพียงพอที่จะรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่จำนวนมาก และสามารถที่จะกำหนดวิสัยทัศน์ รวมทั้งแก้ปัญหาด้วยการตัดสินใจที่ถูกต้อง

2.2.6 ความรู้เกี่ยวกับงาน (Job-relevant Knowledge) ผู้นำควรรอบรู้เกี่ยวกับองค์การอุตสาหกรรม และสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ

2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะของโรเจอร์ส ได้สรุปทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะโดยจำแนกคุณลักษณะผู้นำตามความคิด มีลักษณะ 4 ประการ ดังนี้

2.3.1 มีการสื่อสารจากภายนอก ผู้นำทางความคิดสามารถเข้าถึงสื่อมวลชนได้ง่าย เชื่อมโยงความคิดใหม่ ๆ จากระบบสังคมสู่หน่วยงาน

2.3.2 เข้าถึงผู้อื่นได้ง่าย ผู้นำทางความคิดสามารถกระจายข่าวสาร นวัตกรรมไปสู่สังคมได้ ต้องมีเครือข่ายการติดต่อกับผู้อื่นในสังคมได้

2.3.3 มีสภาพทางสังคมและเศรษฐกิจที่ดี โดยที่ผู้ตามจะแสวงหาผู้นำทางความคิดที่มีสภาพสูงกว่าตนเอง

2.3.4 มีความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำทางความคิดต้องเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.4. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะของฮอตแกตส์ ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่เด่นชัดสำหรับการเป็นผู้นำไว้ 5 ประการ ดังนี้

2.4.1 มุ่งเน้นความรู้และความสามารถในการทำงานหรือกิจกรรมที่เป็นนโยบายและเป้าหมายของกลุ่ม

2.4.2 สนใจเข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่มด้วยใจรัก

2.4.3 ได้รับการยอมรับจากกลุ่มและสมาชิกกลุ่มเต็มใจร่วมทำงานด้วย

2.4.4 มีความสามารถในการปรับตัว

2.4.5 มีความสามารถในการชักจูงความคิดของผู้อื่น

2.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะในปัจจุบัน จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะที่จำแนกคุณลักษณะผู้นำไว้หลายประเภททำให้มีการศึกษาคุณลักษณะของผู้คนจำนวนมากในยุคต่อมาจนถึงปัจจุบัน โดยเน้นการอธิบายคุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพ เช่น

2.5.1 ทฤษฎีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Personality Traits of Effective Leaders) ของ DuBrin ที่สรุปว่า บุคลิกภาพผู้นำมี 2 ประเภท คือ บุคลิกภาพทั่วไปและบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน

2.5.2 ทฤษฎี WICS ของภาวะผู้นำในองค์การของสเตอร์มเบิร์ก (Robert J. Stemberg) เสนอว่าภาวะผู้นำในองค์การขึ้นอยู่กับปัจจัยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) ความฉลาดรอบรู้ 2) สติปัญญา 3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม พฤติกรรมผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถฝึกอบรมให้เกิดขึ้นได้ กลุ่มนักวิชาการกลุ่มนี้จึงให้ความสำคัญต่อการศึกษาพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเรียกว่า พฤติกรรมผู้นำหรือสไตล์ผู้นำ (Leadership Style) ซึ่งหมายถึง แบบ

พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกบ่อยครั้งโดยกลุ่มนักวิชาการที่ศึกษาวิจัย มีความเชื่อว่าพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลย่อมแตกต่างจากพฤติกรรมผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล การศึกษาสไตล์ภาวะผู้นำในยุคต้น ๆ มี 4 ทฤษฎี คือ 1) ทฤษฎีภาวะผู้นำของเคริท เลวิน 2) ทฤษฎีภาวะผู้นำของสตอกคิลล์ 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำของลิเคิรท์ และ 4) ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำของเบลคและบูตัน

3.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำของเคริท เลวิน มีพฤติกรรมผู้นำเป็น 3 แบบ ดังนี้

3.1.1 ผู้นำแบบอัตตาทิปไตย (Autocratic Leader) เป็นผู้นำเน้นการใช้อำนาจควบคุมและตัดสินใจด้วยตนเองในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย ขั้นตอนการทำงาน ชอบออกคำสั่งให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ไม่เน้นการปรึกษาหารือ

3.1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) เป็นผู้นำที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้ตามในการตัดสินใจและในการกำหนดวิธีการทำงาน ชอบการปฏิสัมพันธ์ และให้ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายของงานให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาผู้อื่น

3.1.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire Leader) เป็นผู้นำที่ให้อิสระในการทำงานแก่ผู้ตาม เป็นเพียงผู้สังเกตการณ์ ไม่ก้าวก่าย จัดสรรทรัพยากรหรือวัตถุดิบที่จำเป็นในการทำงานให้แก่บุคลากร มีส่วนร่วมในการช่วยตอบคำถาม ไม่สนใจในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม

3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำของสตอกคิลล์ ผลการศึกษาของสตอกคิลล์ พบว่าพฤติกรรมผู้นำมี 2 แบบ คือ แบบความสัมพันธ์ (Consideration) และแบบเน้นโครงสร้างการทำงาน (Structure)

3.2.1 พฤติกรรมแบบเน้นความสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความไว้วางใจ การสนับสนุน ตัวอย่าง ได้แก่ การรับฟังปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา การยอมรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ การเอาใจใส่ดูแลขวัญกำลังใจและสวัสดิการ

3.2.2 พฤติกรรมแบบเน้นโครงสร้างการทำงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่กำหนดบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาตามโครงสร้างการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามระเบียบ แบบแผน และวิธีการที่ผู้นำกำหนดไว้ ตัวอย่าง ได้แก่ การกำหนดหน้าที่และงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การวิจารณ์ผลการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ

3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำของลิเคิรท์ ได้มีการวิจัย พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบ่งเป็น 2 แบบ คือ แบบผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented Behavior) และแบบผู้นำที่มุ่งคน (Relationship-oriented Behavior)

3.3.1 พฤติกรรมแบบมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานและผลสำเร็จของงาน โดยจะควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด

3.3.2 พฤติกรรมแบบมุ่งคน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย

3.4 ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำของเบรกและมูตัน แนวทางการศึกษาตาข่ายภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ตาข่ายบริหารแบบ 2 มิติ ที่มีสาระสำคัญ ดังนี้

3.4.1 แบบพฤติกรรมผู้นำ 2 แบบ คือ แบบพฤติกรรมคำนึงถึงคน (Concerning for People) และแบบพฤติกรรมคำนึงถึงผลผลิต (Concerning for Production) ซึ่งคล้ายกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคนและมุ่งงานของกลุ่มไอโฮโอ

3.4.2 ตาข่ายการบริหาร ประกอบด้วยระดับความมากและน้อยของพฤติกรรม 9 ระดับ บนแกนอิสระ 2 แกน โดยมีพฤติกรรมคำนึงผลผลิตอยู่บนแกนนอน และพฤติกรรมคำนึงคนอยู่บนแกนตั้ง

3.5. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในปัจจุบัน ได้ขยายขอบเขตการศึกษาให้มีลักษณะบูรณาการกับปัจจัยอื่น ๆ เพิ่มขึ้น ทำให้พฤติกรรมผู้นำมีจุดสนใจเพิ่มขึ้นเพื่ออธิบายถึงการกระทำของผู้นำที่มีประสิทธิผล อาทิ แนวคิดประสิทธิผลของผู้นำของลูธานส์ แนวคิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำของนาฮาเวนดี ที่อธิบายว่า องค์ประกอบ 3 ประเภทของประสิทธิผลของภาวะผู้นำ ได้แก่ 1) มีการบรรลุเป้าหมาย 2) มีกระบวนการดำเนินการภายในองค์การที่ราบรื่น และ 3) มีความสามารถยืดหยุ่นต่อปัจจัยภายนอก

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ นักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาวิจัยสถานการณ์ความเป็นผู้นำ และเสนอทฤษฎีเกี่ยวกับสถานการณ์ความเป็นผู้นำ ดังนี้

4.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำของพิตเลอร์ เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำ LPC (Least Preferred Coworker) มีสาระสำคัญดังนี้

4.1.1 การควบคุมสถานการณ์ (Situation Control) หมายถึง ระดับผู้นำสามารถควบคุมหรือมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ซึ่งขึ้นอยู่กับ 3 ปัจจัย คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกโครงสร้างของงาน และอำนาจหน้าที่ของผู้นำในตำแหน่ง

4.1.2 ตัวแบบผู้นำ 2 แบบ ผู้นำจะประสบความสำเร็จในการนำถ้าสามารถจับคู่ระหว่างบุคลิกภาพของผู้นำกับปัจจัยสถานการณ์ได้ โดยพิตเลอร์ได้ทำการศึกษาบุคลิกภาพผู้นำและสามารถสรุปได้ว่าบุคลิกภาพผู้นำสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 แบบ คือ บุคลิกภาพแบบมุ่งความสัมพันธ์และบุคลิกภาพแบบมุ่งงาน

4.2 ทฤษฎีหนทางและเป้าหมายของเฮ้าส์ ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องเป็นผู้นำที่ชี้หนทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามจนเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายของตนเองและองค์การ กล่าวคือ ผู้นำที่ดีควรดำเนินการ ดังนี้ 1) ช่วยเหลือผู้ตามให้ทำงานสำเร็จตามหนทางที่กำหนด เช่น ฝึกอบรม สอนงาน เป็นต้น 2) จัดปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และ 3) การให้รางวัลตอบแทนและเป้าหมาย สามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

4.2.1 ภาวะผู้นำ เข้าสื้ได้กำหนดภาวะผู้นำ (Leadership Style) 4 แบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ที่ก่อให้เกิดหนทางและเป้าหมายที่ต้องการ ดังนี้

1) ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership) หมายถึง แบบพฤติกรรมผู้นำที่ชี้แนะผู้ใต้บังคับบัญชาว่าคาดหวังให้ทำอะไร โดยให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน กำหนดระยะเวลาในการทำงาน รักษามาตรฐานการทำงาน และดูแลการทำงานให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับ

2) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) หมายถึง แบบพฤติกรรมผู้นำที่ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานให้น่าอยู่และน่าทำงานมากขึ้น ให้ความเท่าเทียมกันแก่สมาชิก และความเป็นมิตรและห่วงใยในความเป็นอยู่และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

3) ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) หมายถึง แบบพฤติกรรมผู้นำที่ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจปรึกษาหารือ และขอคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชารวมทั้งนำข้อเสนอแนะมาใช้ในการตัดสินใจ

4) ภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ (Achievement-oriented Leadership) หมายถึง แบบพฤติกรรมผู้นำที่กำหนดเป้าหมายการทำงานที่ท้าทายแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา พยายามพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและต่อเนื่อง

4.2.2 ปัจจัยสถานการณ์ เข้าสื้อธิบายว่า ผู้นำจะแสดงแบบความเป็นผู้นำใดที่จะมีผลต่อความพยายามและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์ ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 2 ส่วน

1) คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Characteristics) ประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1. ขอบเขตของการควบคุม 2. ความสามารถที่รับรู้ 3. ความต้องการความสำเร็จ 4. ประสบการณ์ และ 5. ความต้องการความชัดเจน

2) ลักษณะของสภาพแวดล้อม (Environmental Characteristics) ทฤษฎีของเฮาส์ เห็นว่าผู้นำจะสามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้หากสามารถควบคุมปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนได้ ซึ่งประกอบด้วย 1. โครงสร้างของงาน 2. ระบบอำนาจหน้าที่เป็นทางการ และ 3. กลุ่มงาน

4.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด ได้เสนอภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Leadership) โดยเสนอว่า ไม่มีสไตล์ผู้นำแบบใดที่ดีที่สุด ทั้งหมดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยแบ่งผู้นำออกเป็น 4 ประเภท คือ

4.3.1 S₁ คือ สั่ง (Telling) เป็นผู้นำที่กำหนดบทบาทให้กับทุกคนว่าต้องทำอะไรที่ใด อย่างไร ใช้การสื่อสารแบบทางเดียว เหมาะกับสถานการณ์ที่ลูกน้องต้องการข้อมูลจำนวนมาก ไม่มีความรู้ว่าต้องทำอะไร มีความสามารถต่ำความมุ่งมั่นต่ำ

4.3.2 S_2 คือ สอน (Selling) เพื่อลูกน้องสามารถทำงานได้โดยไม่ต้องสั่ง ผู้นำจะทำหน้าที่เป็นผู้สอน แนะนำ คอยรับฟังและให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาลูกน้องและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

4.3.3 S_3 คือ การทำงานร่วมกัน (Participating) เป็นผู้นำที่คอยสนับสนุน ช่วยเหลือในสถานการณ์ที่ลูกน้องมีความสามารถสูงแต่ขาดความเชื่อมั่น ผู้นำแบบนี้จะช่วยเปิดโอกาสให้ลูกน้องแสดงความสามารถโดยทำงานร่วมกันเป็นทีม

4.3.4 S_4 คือ มอบหมายงาน (Delegating) เป็นผู้นำที่ส่งมอบงานให้ลูกน้องรับผิดชอบอย่างเหมาะสม ผู้นำแบบนี้จะคอยติดตาม ตรวจสอบงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยจะมอบความรับผิดชอบในกระบวนการดำเนินงานทั้งหมดให้แก่ลูกน้อง

4.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของ วรูม เอดตัน และจาโก โมเดลนี้มุ่งที่ระดับความแตกต่างของภาวะผู้นำที่มีส่วนร่วม และระดับของวิธีการมีส่วนร่วมและอิทธิพลต่อคุณภาพและความรับผิดชอบด้านการตัดสินใจ จำนวนของปัจจัยของสถานการณ์ที่มีส่วนช่วยกำหนดรูปแบบทั้งที่เป็นการมีส่วนร่วมหรือเผด็จการว่าแบบใดให้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด องค์ประกอบของโมเดลการตัดสินใจนี้ประกอบด้วย ดังนี้

4.4.1 ระดับการมีส่วนร่วมของผู้นำในการตัดสินใจแบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่ รูปแบบเผด็จการ Autocratic I และ Autocratic II รูปแบบการให้คำปรึกษา Consultative I และ Consultative II และรูปแบบกลุ่ม Group II

4.4.2 คำถามเพื่อการวิเคราะห์ปัญหา เป็นสเกล 5 ช่อง คือ QR (Quality Requirement), CR (Commitment Requirement), LI (Leader's Information), ST (Problem Structure) และ CPC (Commitment Probability)

4.4.3 การเลือกรูปแบบของการตัดสินใจ สร้างจากแผนการตัดสินใจ (Diagram Decision Tree) ซึ่งทำให้ผู้นำแสดงภาวะผู้นำที่ยอมรับการมีส่วนร่วมของผู้ตามและกลุ่มมากขึ้น

4.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ในปัจจุบัน จากทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์หลายทฤษฎีมีความยุ่งยากในการนำไปใช้ และมีข้อจำกัดในการพิจารณาปัจจัยสถานการณ์ที่มุ่งเน้นแต่ลักษณะผู้นำและผู้ตามตลอดจนปัจจัยภายในองค์การเท่านั้น ทำให้นักวิชาการในระยะเวลามีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำใหม่ ๆ อีกจำนวนมาก อาทิ

4.5.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transaction Leadership) ของ Bass (1990)

4.5.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (Transformation Leadership) ของ Bass (1990)

4.5.3 ทฤษฎีผู้นำแบบ 3D (3-D Management Style)

4.5.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเชิงกลยุทธ์

สุรเจต ไชยพันธ์พงษ์ (2564, หน้า 17-31) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีภาวะผู้นำ หมายถึง ชุดของมโนทัศน์ที่สัมพันธ์กันในเชิงสาเหตุและผลสำหรับใช้ในการอธิบายทำความเข้าใจ และทำนายเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ประกอบด้วยทฤษฎีหลัก ได้แก่

1. ทฤษฎีลักษณะของการเป็นผู้นำ (Leadership trait theory) เป็นความพยายามของนักวิชาการในยุคแรก ๆ ที่ศึกษาภาวะผู้นำโดยมีข้อสมมติที่ว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด (leader are born, not made) “ลักษณะการ” บางอย่างอาจได้รับการปลูกฝังมาตั้งแต่วัยเด็กจนก่อนเป็นบุคลิกภาพที่โดดเด่น เมื่อโตขึ้นจะทำการเปลี่ยนแปลงได้ยาก สำหรับทฤษฎีในแนวทางนี้ ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มีอำนาจในการอธิบายและทำนายสูง ได้แก่ “โมเดลบุคลิกภาพ 5 ด้าน” (The five model of personality) ทฤษฎีดังกล่าวสร้างขึ้นจากการสังเคราะห์ผลงานวิจัยที่ผ่านมาจำนวน 73 ชิ้น เพื่อค้นหาลักษณะการของผู้นำที่มีลักษณะทั่วไปจำนวน 12 ลักษณะการ หลังจากนั้นได้พิจารณารวมกลุ่มลักษณะการที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน เพื่อจำแนกออกเป็นบุคลิกภาพจำนวน 5 แบบ ดังนี้ 1) ความทะเยอทะยานสูง (surgency) 2) ชอบคล้อยตามผู้อื่น (agreeableness) 3) มีความสามารถในการปรับตัวได้ดี (adjustment) 4) มีมโนธรรมสำนึก (conscientiousness) 5) เปิดรับประสบการณ์ใหม่ๆ (openness)

2. ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ ทฤษฎีนี้มองว่าทัศนคติและพฤติกรรมเป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ไม่ยากโดยผ่านการฝึกอบรมในรูปแบบต่าง ๆ โดยได้มีการนำเสนอทฤษฎีจากทั้ง 4 สำนัก ดังนี้

2.1 การวิจัยจาก University of Iowa ในทศวรรษ 1930s โดย Kurt Lewin และคณะ ได้ศึกษาถึงสไตล์การนำของผู้จัดการ โดยเขาได้จำแนกสไตล์การนำออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

2.1.1 สไตล์การนำแบบอำนาจนิยม (autocratic leadership style) หมายถึง ผู้นำที่ตัดสินใจโดยใช้อำนาจแต่เพียงผู้เดียว

2.1.2 สไตล์การนำแบบประชาธิปไตย (democratic leadership style) หมายถึง ผู้นำที่ส่งเสริมพนักงานให้เป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจและดำเนินการร่วมกับพนักงานเพื่อกำหนดว่าควรทำอะไร

2.2 การศึกษาของ Rensis Likert จาก University of Michigan ในปี 1961 โดย Likert ได้ศึกษาการทำหน้าที่ของผู้นำภายในกลุ่มขนาดเล็ก โดยใช้แบบสอบถามให้พนักงานตอนเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้จัดการ ซึ่งพบว่าพฤติกรรมการนำมี 2 รูปแบบ ดังนี้

2.2.1 พฤติกรรมที่เน้นงาน (job-centered leadership behavior) หมายถึง ผู้นำที่กำหนดเป้าประสงค์บทบาทของพนักงานอย่างชัดเจน พร้อมกับควบคุมการทำงานของพนักงานอย่างใกล้ชิด เน้นการสั่งการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์

2.2.2 พฤติกรรมการนำที่เน้นพนักงาน (employee-centered leadership behavior) หมายถึง ผู้นำที่มุ่งค้นหาความต้องการของพนักงานและพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดี ให้ความสำคัญกับการสื่อสารเพื่อเสริมสร้างความไว้วางใจ ให้การสนับสนุน และดูแลความเป็นอยู่ของพนักงาน

2.3 การวิจัยของ the Ohio State University โดยมองพฤติกรรมการนำทั้งสองรูปแบบไม่จำเป็นต้องขัดแย้งกันหรือเป็นศัตรูคู่ตรงข้ามกัน กล่าวคือ ผู้นำสามารถมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ไปพร้อมๆ กันได้ ทำให้ผู้นำมี 4 รูปแบบ

2.3.1 ผู้นำที่มุ่งงานต่ำแต่มุ่งความสัมพันธ์สูง (low structure but high consideration)

2.3.2 ผู้นำที่มุ่งงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์สูง (high structure and high consideration)

2.3.3 ผู้นำที่มุ่งงานต่ำและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ (low structure and low consideration)

2.3.4 ผู้นำที่มุ่งงานสูงแต่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ (high structure but low consideration)

2.4 แนวคิด the leadership grid ของสำนัก the University of Texas ได้ใช้การวัดรูปแบบพฤติกรรมการนำทั้ง 2 รูปแบบจากการตอบแบบสอบถามที่จำแนกเป็น 9 สเกล ได้พฤติกรรมทั้ง 5 รูปแบบมี ดังนี้

2.4.1 ผู้นำไม่เอาไหน (the impoverished leader) (1,1) หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่มุ่งงานต่ำและมุ่งพนักงานต่ำ

2.4.2 ผู้นำใฝ่หาอำนาจ (the authority-compliance leader) (9,1) หมายถึง ผู้นำที่มุ่งงานสูงแต่มุ่งพนักงานต่ำ

2.4.3 ผู้นำแบบสโมสรชนบท (the country-club leader) (1,9) หมายถึง ผู้นำที่มุ่งงานต่ำแต่มุ่งพนักงานสูง

2.4.4 ผู้นำที่เดินทางสายกลาง (the middle-of-the-road leader) (5,5) หมายถึง ผู้ที่พยายามรักษาความสมดุล โดยมุ่งงานระดับปานกลางและมุ่งเน้นพนักงานระดับปานกลาง

2.4.5 ผู้นำที่ทำงานเป็นทีม (the team leader) (9,9) หมายถึง ผู้นำที่มุ่งงานสูงและความสัมพันธ์สูงไปพร้อมๆ กันด้วย

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำ ได้รับการพัฒนาจากการศึกษาและเรียบเรียงตามแนวคิดของนักวิชาการ ซึ่งนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ได้นำมาสรุปเป็นรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ โดยเริ่มต้นจากการกล่าวถึงทฤษฎีลักษณะของภาวะผู้นำ ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

ทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำร่วมสมัย ทฤษฎีเหล่านี้ไม่มีข้อจำกัดที่ตายตัวสามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะสม เพื่อให้เข้ากับความถนัด ความสามารถและสถานการณ์

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์

1. ความหมายของภาวะผู้นำตามสถานการณ์

เฮอร์เชย์, และแบลนชาร์ด (Hersey, & Blanchard, 1988, p.170) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ไว้ว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์เป็นแนวคิดที่เน้นการประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์ระหว่างการให้คำแนะนำและกำกับดูแล (พฤติกรรมที่เกี่ยวกับงาน) การสนับสนุนทางสังคมและอารมณ์ (พฤติกรรมที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์) และ ระดับความพร้อมของผู้ตาม ในการปฏิบัติหน้าที่หรือบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น แนวคิดนี้ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อช่วยให้ผู้ที่มีบทบาทในการเป็นผู้นำ ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งหรือสถานการณ์ใด สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นในความสัมพันธ์กับผู้อื่น ผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมการนำต่อผู้ตาม โดยการผสมผสานพฤติกรรม 2 ด้านเข้าด้วยกันก่อให้เกิดเป็นผู้นำ (Leadership styles) แบบต่าง ๆ ขึ้น

เฮาส์, และอีแวนส์ (House, & Evans, 1970, p.277) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ตามแนวคิดทฤษฎีวิถี-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) หมายถึง การที่ผู้นำทำหน้าที่เป็น ผู้ชี้ทางที่จะช่วยเพิ่มความพึงพอใจ แรงจูงใจ และผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม โดยการชี้แจงเส้นทาง (Path) ที่ชัดเจนในการบรรลุเป้าหมาย (Goal) พร้อมทั้งกำจัดอุปสรรค และเพิ่มรางวัล ที่ผู้ตามต้องการ

ชัยณรงค์ สร้างช่าง (2561, หน้า 9) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ หมายถึง ความสามารถในการนำของผู้บริหารที่มุ่งเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานโดยเน้นความสำเร็จของงาน การสั่งการ การออกแบบการบริหารเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม การเสนอแนวทางการปฏิบัติงาน และช่วยเหลือ สนับสนุน อำนวยความสะดวกต่าง ๆ การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนดวิธีการและเป้าหมายของงาน ให้เกียรติ ไว้วางใจ การมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจการเอาใจใส่ความเป็นอยู่ และความต้องการส่วนบุคคลและกำหนดเป้าหมายและพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง

วิษณุกร แต่งแก้ว (2563, หน้า 26) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมความสามารถของผู้นำในการให้คำแนะนำหรือสั่งการในแต่ละสถานการณ์ ให้ผู้ตามปฏิบัติงาน ที่ได้รับมอบหมายตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งการแสดงออกของผู้นำ ไม่มีคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเพียงรูปแบบเดียว แต่ผู้นำจะสามารถเลือกใช้

วิธีการหรือแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์เพื่อให้ได้วิธีการในการบริหารงานที่ประสบความสำเร็จสูงสุด

ฉัตรดา เวชญาลักษณ์ (2564, หน้า 83) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ หมายถึง การนำสถานการณ์มาใช้ให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมและร่วมมือร่วมใจกัน โดยยึดหลักการทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำที่จะนำไปสู่การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานคือ ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจสถานการณ์ สามารถคิดวิเคราะห์ ประเมินคาดการณ์ และตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสมในขณะที่มีความขัดแย้งก่อตัวขึ้น ผู้นำต้องใช้สถานการณ์ดังกล่าวในการสร้างโอกาสให้เกิดผลดี โดยเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์อย่างสร้างสรรค์

ก้องภพ วิชญกุล (2565, หน้า 45) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ที่ผู้นำให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา และการบรรลุวุฒิภาวะของผู้ตาม โดยผู้นำจะต้องมีความเข้าใจและรับรู้ถึงข้อจำกัดทางวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา และเลือกใช้รูปแบบของการนำให้เหมาะสม โดยผู้นำจะเลือกพิจารณาจากความพร้อมในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งพิจารณาจากความรู้ ทักษะ และความเต็มใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา

วรวรรณ ดวงเทศ (2565, หน้า 33) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ หมายถึง ความสามารถในการออกแบบการบริหารที่ต้องปรับเปลี่ยนและแสดงออกอย่างเหมาะสมในแต่ละมิติหรือสถานการณ์ต่าง ๆ โดยการออกคำสั่ง ให้คำแนะนำสนับสนุนและเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมตามแต่ละสถานการณ์ ตลอดจนโน้มน้าว จูงใจช่วยเหลืออำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิก ซึ่งผู้นำจำแสดงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับผู้ตามโดยมีการประเมินผลติดตาม ให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติงานหรือภารกิจให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการปรับตัวและเลือกใช้วิธีการบริหารที่เหมาะสมตามสถานการณ์ เพื่อส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีแนวทางหลัก คือ การมุ่งเน้นความสำเร็จของงาน ความยืดหยุ่นในการบริหารงาน การทำงานเป็นทีม ความเข้าใจในข้อจำกัดและความต้องการของผู้ตาม และการติดตามและสนับสนุนโดยภาวะผู้นำตามสถานการณ์สร้างโอกาสให้ผู้นำสามารถจัดการปัญหาและสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้ อย่างมีประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์สูงสุด

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

เฮาส์, และอีแวนส์ (House, & Evans, 1970, pp.277-298) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามแนวคิดทฤษฎีวิถี-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ผู้นำต้องมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับคุณลักษณะของผู้ตามและสภาพแวดล้อมของงาน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ซึ่งมีหน้าที่หลัก ดังนี้

1. ชี้แจงเป้าหมาย เพื่อให้ผู้ตามเข้าใจว่าเป้าหมายของงานคืออะไร
2. ชี้แจงเส้นทาง เพื่อให้ผู้ตามเข้าใจว่าต้องทำอะไรจึงจะบรรลุเป้าหมาย
3. ลดอุปสรรค เพื่อขจัดปัญหาหรือสิ่งขัดขวางการทำงานของผู้ตาม
4. เพิ่มรางวัล ให้รางวัลที่น่าดึงดูดใจเมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายได้

เฮาส์ และอีแวนส์ ได้ระบุมีรูปแบบภาวะผู้นำหลัก 4 แบบที่ผู้นำสามารถเลือกใช้ตามสถานการณ์ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership) ผู้นำกำหนดตารางงาน บทบาท กฎเกณฑ์ และสิ่งที่คาดหวังอย่างชัดเจน คล้ายกับการสั่งการ (เหมาะกับงานที่ไม่ชัดเจนหรือซับซ้อน)

2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) ผู้นำให้ความเป็นมิตร สร้างบรรยากาศที่สบายใจ และใส่ใจในความต้องการและสวัสดิภาพของผู้ตาม (เหมาะกับงานที่น่าเบื่อ เครียดหรืออันตราย)

3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ผู้นำปรึกษาหารือกับผู้ตาม รวบรวมความคิดเห็น และนำความคิดเห็นเหล่านั้นมาพิจารณาในการตัดสินใจ (เหมาะกับผู้ตามที่ต้องการการควบคุมและมีทักษะสูง)

4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-Oriented Leadership) ผู้นำตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย มีความคาดหวังในระดับสูง และพยายามปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง (เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถสูง)

องค์ประกอบสถานการณ์ ผู้นำจะเลือกใช้รูปแบบใดขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์ 2 กลุ่ม ดังนี้

1. คุณลักษณะของผู้ตาม (Subordinate Characteristics): เช่น ความต้องการความร่วมมือ (Need for Affiliation) ระดับการควบคุมภายใน/ภายนอก (Locus of Control) และความสามารถที่รับ

2. ลักษณะของสภาพแวดล้อม (Environmental Characteristics): เช่น โครงสร้างของงาน (Task Structure) ระบบอำนาจอย่างเป็นทางการ (Formal Authority System) และกลุ่มงานหลัก (Work Group)

ฟีลด์เลอร์ (Fred E. Fiedler, 1967) โดยหลักการสำคัญของทฤษฎีนี้คือ การเชื่อว่า รูปแบบภาวะผู้นำเป็นลักษณะที่ค่อนข้างคงที่ (Relatively Fixed) และเปลี่ยนแปลงได้ยาก ดังนั้น หากต้องการให้

เกิดประสิทธิผลสูงสุด ต้อง เปลี่ยนสถานการณ์ (Change the Situation) ให้เหมาะสมกับผู้นำ โดย ฟิวด์เลอร์ได้กำหนดองค์ประกอบหลัก 2 ส่วนที่ต้องนำมาเปรียบเทียบกับกัน ดังนี้

1. รูปแบบภาวะผู้นำ (Leader Styles) ใช้แบบสอบถามที่เรียกว่า "เพื่อนร่วมงานที่พึงปรารถนาน้อยที่สุด" (Least Preferred Co-worker - LPC) เพื่อวัดรูปแบบภาวะผู้นำ โดยแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบหลัก คือ 1) LPC ต่ำ (Low-LPC Leader) ผู้นำแบบมุ่งงาน (Task-Motivated) จะให้คะแนนเพื่อนร่วมงานที่ทำงานด้วยยากที่สุดในระดับต่ำ (วิจารณ์เชิงลบ) แสดงว่าผู้นำคนนี้มีแรงจูงใจหลักในการบรรลุเป้าหมายของงานเป็นอันดับแรก และ 2) LPC สูง (High-LPC Leader) ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-Motivated) จะให้คะแนนเพื่อนร่วมงานที่ทำงานด้วยยากที่สุดในระดับสูง (วิจารณ์เชิงบวก) แสดงว่าผู้นำคนนี้มีแรงจูงใจหลักในการ สร้างความสัมพันธ์ที่ดี เป็นอันดับแรก ฟิวด์เลอร์เชื่อว่าเมื่อคนเราเครียดหรือต้องทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่ยากลำบาก แรงจูงใจหลักที่แท้จริงจะปรากฏออกมา

2. ความเอื้ออำนวยของสถานการณ์ (Situational Favorableness) ดัชนีวัดระดับความเอื้ออำนวย (ว่าสถานการณ์นั้นควบคุมและคาดการณ์ได้ง่ายเพียงใด) โดยใช้ปัจจัยหลัก 3 ประการ คือ 1) ความสัมพันธ์ผู้นำ-สมาชิก (Leader-Member Relations) ระดับความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และความเคารพที่ผู้ตามมีต่อผู้นำ วัดระดับความเอื้ออำนวย คือ ดี หรือ แย่ 2) โครงสร้างของงาน (Task Structure) ระดับความชัดเจนและมีโครงสร้างของงาน (เช่น งานมีขั้นตอน วิธีการ หรือคำตอบที่ชัดเจนหรือไม่) วัดระดับความเอื้ออำนวย คือ สูง (ชัดเจน) หรือ ต่ำ (ไม่ชัดเจน) และ 3) อำนาจตำแหน่ง (Position Power) ระดับอำนาจอย่างเป็นทางการที่ผู้นำมีในการให้รางวัล ลงโทษ หรือประเมินผลผู้ตาม วัดระดับความเอื้ออำนวย คือ แข็งแกร่ง หรือ อ่อนแอ การรวมกันของ 3 ปัจจัยนี้ทำให้เกิด 8 สถานการณ์ (Octants) ที่แตกต่างกัน ตั้งแต่สถานการณ์ที่เอื้ออำนวยอย่างมาก ไปจนถึงสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยน้อยที่สุด

ชัยเสถียร พรหมศรี (2561, หน้า 102-121) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่สำคัญที่ได้รับการศึกษาอย่างกว้างขวาง สามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟิวด์เลอร์ (Fiedler's LPC Theory of Leadership) ได้นำเสนอว่าผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับ การเข้ากันระหว่างรูปแบบของผู้นำที่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาและระดับของสถานการณ์ที่เปิดโอกาสให้ผู้นำได้ทำการควบคุม

Fiedler เชื่อว่าปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในการเป็นผู้นำคือรูปแบบภาวะผู้นำพื้นฐานของแต่ละบุคคล ซึ่งได้พัฒนาแบบสอบถามที่เรียกว่า Least Preferred Co-Worker (LPC) Questionnaire เพื่อระบุถึงรูปแบบภาวะผู้นำของแต่ละบุคคล โดยการวัดว่าบุคคลมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบใดระหว่าง

พฤติกรรมแบบมุ่งงานกับพฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์ ภายหลังจากการประเมินรูปแบบภาวะผู้นำของบุคคลผ่านแบบสอบถาม LCP แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการจับคู่ผู้นำกับสถานการณ์ โดย Fiedler ได้กำหนดสถานการณ์ออกเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-member relation) คือระดับความเชื่อมั่นความไว้วางใจ และความเคารพที่สมาชิกมีต่อผู้นำ ถ้าบรรยากาศของกลุ่มไปในทิศทางบวก โดยผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความไว้วางใจ ชื่นชอบ และเข้ากับผู้นำได้ดี ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกอยู่ในเกณฑ์ที่ดี

1.2 โครงสร้างของงาน (Task structure) คือระดับที่งานถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจนสำหรับกลุ่มและขอบเขตที่สามารถนำไปปฏิบัติได้โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานหรือหลักปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน งานที่มีการกำหนดโครงสร้างไว้อย่างครอบคลุมช่วยให้ผู้นำมีอำนาจในการควบคุมมากขึ้น ในขณะที่งานที่มีความไม่ชัดเจนลดอำนาจการควบคุมและอิทธิพลของผู้นำลง

1.3 อำนาจจากตำแหน่ง (Position power) คือระดับของอิทธิพลที่ผู้นำมีในองค์การที่สามารถนำมาใช้ในการโน้มน้าวได้ เช่น การให้รางวัล การลงโทษ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือการไล่ออก เป็นต้น

2. ทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย (The Path-Goal Theory of Leadership) ทฤษฎีทางสู่เป้าหมายเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่มีความสำคัญและเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลายทฤษฎีหนึ่งถูกพัฒนาขึ้นโดย Martin Evans และ Robert House ทฤษฎีนี้ให้ความสนใจเรื่องของสถานการณ์และพฤติกรรมของผู้นำสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยอธิบายถึงพฤติกรรม (Paths) ที่นำไปสู่รางวัลที่พึงปรารถนา (Goals) สามารถสรุป ดังนี้

2.1 พฤติกรรมของผู้นำ (Leader behaviors) ทฤษฎีทางสู่เป้าหมายอธิบายถึงพฤติกรรมของผู้นำ 4 ลักษณะ ได้แก่ แบบสั่งการ (Directive style) แบบสนับสนุน (Supportive style) แบบมีส่วนร่วม (Participative style) และแบบมุ่งการบรรลุผลสำเร็จ (Achievement-oriented style) มีดังนี้

2.1.1 ผู้นำแบบสั่งการจะช่วยให้พนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงความคาดหวังในการทำงาน หรือให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่พนักงาน เพื่อช่วยให้ทราบว่าบรรลุเป้าหมายได้อย่างไรและยังช่วยกำหนดตารางเวลาในการทำงานให้แล้วเสร็จ และกำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจนแก่พนักงานด้วย

2.1.2 ผู้นำแบบสนับสนุน จะแสดงออกด้วยความเอาใจใส่และเป็นมิตรต่อสถานภาพ ความอยู่ดีมีสุข และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.1.3 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม จะขอคำปรึกษาจากผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับประเด็นในการทำงานและนำเอาข้อเสนอแนะนั้นมาใช้ประโยชน์เพื่อการตัดสินใจ

2.1.4 ผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ จะเน้นการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและคาดหวังว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ และแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่มุ่งมั่นพยายามเพื่อการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน

2.2 ปัจจัยด้านสถานการณ์ (Situation factors) ทฤษฎีนี้ได้นำเสนอปัจจัยด้านสถานการณ์ 2 ลักษณะที่อธิบายว่าพฤติกรรมของผู้นำเชื่อมโยงกับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา และคุณลักษณะของสภาพแวดล้อม นอกจากนี้ทฤษฎีนี้ยังเสนอว่าพฤติกรรมของผู้นำจะไม่มีประสิทธิภาพถ้าหากมีการใช้ซ้ำซ้อนกับโครงสร้างทางสภาพแวดล้อมที่มีอยู่แล้ว หรือไม่สอดคล้องกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยตัวอย่างที่สามารถคาดการณ์หรือพยากรณ์ได้จากทฤษฎีทางสู่เป้าหมายมี ดังนี้

2.2.1 การเป็นผู้นำแบบสั่งการทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ ในกรณีทำงานมีความไม่ชัดเจนหรือมีความเครียดสูงมากกว่าที่มีการกำหนดโครงสร้างที่ดี เนื่องจากพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไม่แน่ใจว่าตนต้องทำอะไรบ้าง ดังนั้นผู้นำต้องให้คำแนะนำหรือทิศทางในการทำงานแก่พนักงาน

2.2.2 การเป็นผู้นำแบบสนับสนุน มีความเหมาะสมเมื่อพนักงานมีผลการทำงานที่ดีและอยู่ภายใต้โครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน ในสถานการณ์นี้ผู้นำแค่ทำหน้าที่สนับสนุนโดยไม่ต้องบอกพนักงานว่าต้องทำอะไร

2.2.3 การเป็นผู้นำแบบสั่งการถูกมองว่าเป็นการแสดงออกที่ซ้ำซ้อนหรือไม่จำเป็นจากพนักงานที่มองว่าตนเองมีความสามารถและประสบการณ์สูง เนื่องจากมองว่าตนเองมีความสามารถจึงไม่ต้องการให้ผู้นำมาบอกว่าทำอะไร

2.2.4 เมื่อใดก็ตามที่ระบบอำนาจที่ที่เป็นทางการมีความชัดเจน ผู้นำต้องแสดงรูปแบบสนับสนุนมากยิ่งขึ้นและลดการแสดงพฤติกรรมแบบสั่งการลง เนื่องจากสถานการณ์ภายในองค์กรมีความชัดเจนในเรื่องของโครงสร้างและความคาดหวังต่อพนักงาน

2.2.5 การเป็นผู้นำแบบสั่งการช่วยให้พนักงานเกิดความพึงพอใจเพิ่มมากขึ้นเมื่อมีความขัดแย้งภายในกลุ่มงาน ในสถานการณ์นี้ผู้ตามต้องการให้ผู้นำเข้ามาแก้ไขปัญหา

2.2.6 ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เชื่อในความสามารถของตนเอง มีความพึงพอใจต่อการเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมมาก เนื่องจากพนักงานเชื่อว่าตนเองควบคุมสิ่งที่เกิดขึ้นและต้องการมีส่วนร่วมต่อการตัดสินใจ

2.2.7 ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เชื่อว่าสิ่งที่เกิดขึ้นกับตนเป็นผลมาจากปัจจัยภายนอก ต้องการผู้นำแบบสั่งการ

2.2.8 การเป็นผู้นำแบบมุ่งบรรลุความสำเร็จเพิ่มความคาดหวังของพนักงานที่มองว่าความพยายามในการทำงานจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้น ในกรณีที่มีการกำหนด

โครงสร้างของงานมีความไม่ชัดเจน การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายทำให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่ทีมหรือองค์การมีต่อตนคืออะไร

3. ทฤษฎีการตัดสินใจของ Vroom (Vroom's Decision Tree Approach to Leadership) ทฤษฎีการตัดสินใจของ Vroom เชื่อว่าระดับแรงจูงใจต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นอยู่กับลักษณะของสถานการณ์ หรืออาจกล่าวได้ว่า ไม่มีกระบวนการตัดสินใจใดที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ ภายหลังจากที่ผู้นำทำการประเมินลักษณะของปัญหาที่หลากหลายแล้ว ผู้นำจะกำหนดรูปแบบการตัดสินใจที่เหมาะสมที่ระบุสัดส่วนการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้นำควรพยายามปรับเปลี่ยนในสถานการณ์ที่กำหนด รูปแบบทั้ง 5 ประการ มีดังนี้

3.1 การตัดสินใจ (Decide) ผู้นำตัดสินใจโดยลำพังและประกาศการตัดสินใจนั้นหรือโน้มน้าวการตัดสินใจของตนต่อสมาชิกในกลุ่ม

3.2 การมอบหมายงาน (Delegate) ผู้นำเปิดโอกาสให้กลุ่มได้กำหนดปัญหาและแนวทางในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง

3.3 การรับคำปรึกษารายบุคคล (Consult Individually) ผู้นำนำเสนอปัญหาต่อสมาชิกกลุ่มแต่ละคน และเปิดรับข้อเสนอแนะของสมาชิกและทำการตัดสินใจ

3.4 การปรึกษาเป็นกลุ่ม (Consult to Group) ผู้นำนำเสนอปัญหาต่อสมาชิกกลุ่มในที่ประชุมเปิดรับข้อเสนอแนะและทำการตัดสินใจ

3.5 การอำนวยความสะดวก (Facilitate) ผู้นำนำเสนอปัญหาต่อกลุ่มในที่ประชุม นิยามปัญหาและกำหนดขอบเขตของปัญหา และอำนวยความสะดวกให้สมาชิกกลุ่มได้อภิปรายร่วมกันเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ

รูปแบบการตัดสินใจทั้ง 5 ประการอาจถูกอธิบายในลักษณะของรูปแบบการตัดสินใจของผู้นำ 4 แบบ ได้แก่ รูปแบบเผด็จการ (Autocratic style) เป็นรูปแบบที่ผู้นำตัดสินใจโดยลำพังโดยไม่ถามความเห็นหรือข้อเสนอแนะจากพนักงานในทีม รูปแบบการให้คำปรึกษา (Consultative style) เป็นรูปแบบที่ผู้นำนำเสนอปัญหาต่อพนักงานรายบุคคลหรือกลุ่ม และถามความเห็นและข้อเสนอแนะก่อนที่จะตัดสินใจด้วยตนเอง รูปแบบอำนวยความสะดวก (Facilitative style) เป็นรูปแบบที่ผู้นำนำเสนอปัญหาต่อกลุ่มของพนักงานและค้นหาข้อสรุปของส่วนร่วมเพื่อการแก้ปัญหา และรูปแบบมอบหมาย (Delegative style) เป็นรูปแบบที่ผู้นำให้พนักงานได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อการตัดสินใจภายใต้กรอบหรือเงื่อนไขที่กำหนดไว้ อย่างชัดเจน

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด (Hersey – Blanchard Situational Leadership Theory) ได้เสนอว่า พฤติกรรมของผู้นำควรมีความหลากหลายในการตอบสนองความพร้อมของผู้ตาม ซึ่งมีทั้งหมด 4 ลักษณะ โดยกำหนดระดับความพร้อมจากสูง ปานกลาง

ไปหาต่ำ ได้แก่ สามารถและเต็มใจ (R4) สามารถแต่ไม่เต็มใจ (R3) ไม่สามารถแต่เต็มใจ (R2) ไม่สามารถและไม่เต็มใจ (R1) สำหรับพฤติกรรมในการตอบสนองมีอยู่ด้วยกัน 4 ลักษณะ ดังนี้

4.1 แบบสั่งการ (Telling) ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจและสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงาน ซึ่งรูปแบบนี้มีความเหมาะสมเป็นอย่างมากเมื่อพนักงานขาดความเชื่อมั่นและไม่ทราบว่าจะทำงานอย่างไร ผู้นำต้องมุ่งความสนใจไปที่งานเพื่อการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน

4.2 แบบอธิบาย (Selling) ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจโดยลำพัง แต่อธิบายพนักงานถึงเหตุผลของการตัดสินใจ และช่วยพนักงานให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานโดยใช้การจูงใจและให้โอกาสในการเรียนรู้เกี่ยวกับงานเพิ่มมากยิ่งขึ้น รูปแบบนี้เหมาะสมเป็นอย่างยิ่งเมื่อพนักงานมีความสามารถไม่มากนัก แต่มีความเต็มใจที่จะทำงาน

4.3 แบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำจะถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากพนักงานหรือกลุ่ม แต่ยังคงทำหน้าที่ตัดสินใจด้วยตนเอง รูปแบบนี้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเมื่อพนักงานมีความสามารถในการทำงานแต่ไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งผู้นำทำหน้าที่ในการให้การสนับสนุนทางด้านจิตใจแก่พนักงาน ผู้นำไม่ต้องแสดงหรืออธิบายให้พนักงานทราบว่าต้องทำงานอย่างไร แต่ต้องกระตุ้นให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นเพื่อทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

4.4 แบบมอบหมายงาน (Delegating) ผู้นำปล่อยให้กลุ่มได้ตัดสินใจว่าอะไรที่ต้องทำ รูปแบบนี้มีความเหมาะสมเมื่อพนักงานมีความเชื่อมั่นและมีความเข้าใจในสิ่งที่ต้องทำอย่างดี ผู้นำองค์กรบางท่านที่ใช้รูปแบบนี้ในการให้อิสระแก่ทีมงานของตนในการตัดสินใจที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรด้วย

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2563) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์แบบดั้งเดิมที่เป็นที่นิยมมีด้วยกัน 5 ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำของพิตเลอร์ ทฤษฎีหนทางและเป้าหมายของเฮาส์ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของวอร์ม เอดตัน และจาโก และทฤษฎีสุดท้ายคือ ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก โดยได้สรุป ดังนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำของพิตเลอร์ ได้นำเสนอว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็นการประสานความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับระดับของสถานการณ์ที่เอื้ออำนวย โดยมีสาระสำคัญดังนี้

1.1 การควบคุมสถานการณ์ (Situational Control) หมายถึง ระดับที่ผู้นำสามารถควบคุมหรือมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ซึ่งขึ้นอยู่กับ 3 ปัจจัย คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader-member Relations) โครงสร้างของงาน (Task Structure) และอำนาจหน้าที่ของผู้นำในตำแหน่ง (Leader Position Power) ดังนี้

1.1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก หมายถึง ระดับความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องของความไว้วางใจ ยอมรับนับถือ และความมั่นใจระหว่างกันและกัน

1.1.2 โครงสร้างของงาน หมายถึง งานต่าง ๆ มีเป้าหมาย วิธีปฏิบัติ มาตรฐานการปฏิบัติงานชัดเจนมากน้อยเพียงใด สามารถตรวจสอบได้ มีวิธีการทำงานเป็นขั้นตอน สามารถสะท้อนกลับถึงผลงานได้ดีมากน้อยเพียงใด และระดับของงานที่มีผลลัพธ์ที่ดีที่สุดคือระดับใด ผู้นำจะสามารถควบคุมผู้ตามได้มาก แต่ไม่จำเป็นต้องดูแลอย่างใกล้ชิด หากมีโครงสร้างงานที่มีความชัดเจน

1.1.3 อำนาจหน้าที่ของผู้นำในตำแหน่ง หมายถึง ขอบเขตของอำนาจหน้าที่ของผู้นำในตำแหน่งว่ามากน้อยเพียงใด ถ้าผู้นำมีอำนาจในการมอบหมายงาน ให้คุณและให้โทษผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ผู้นำจะมีอำนาจหน้าที่ในตำแหน่งมาก ตรงกันข้าม เมื่อผู้นำมอบหมายงานต้องให้ผู้บังคับบัญชาเห็นชอบ ไม่สามารถให้คุณและให้โทษได้เต็มที่ ผู้นำจะมีอำนาจหน้าที่ในตำแหน่งน้อย

1.2 ตัวแบบผู้นำ 2 แบบ พิตเลอร์อธิบายว่า ผู้นำจะประสบความสำเร็จในการนำถ้าสามารถจับคู่ระหว่างบุคลิกภาพของผู้นำกับปัจจัยสถานการณ์ได้ สรุปได้จากการออกแบบสอบถามที่เรียกว่า Least Preferred Coworker (LPC) Scale และสรุปได้ว่าบุคลิกภาพผู้นำสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 แบบ คือ บุคลิกภาพแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-motivated) และบุคลิกภาพแบบมุ่งงาน (Task-motivate) ดังนี้

1.2.1 บุคลิกผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ หมายถึง บุคลิกผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยดูแล เอาใจใส่ ช่วยเหลือ และจงใจผู้ใต้บังคับบัญชาทุกรูปแบบ

1.2.2 บุคลิกผู้นำแบบมุ่งงาน หมายถึง บุคลิกผู้นำที่คำนึงถึงผลงานเป็นหลัก โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกหรือความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ทฤษฎีหนทางและเป้าหมายของเฮาส์ ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นผู้ที่ชี้หนทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามจนเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายของตนเองและองค์การ กล่าวคือ ผู้นำที่ดีควรดำเนินการ ดังนี้ 1) ช่วยเหลือผู้ตามให้ทำงานสำเร็จตามหนทางที่กำหนด เช่น ฝึกอบรม สอนงาน เป็นต้น 2) ขจัดปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และ 3) การให้รางวัลตอบแทนและเป้าหมาย สามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

2.1 ภาวะผู้นำ เฮาส์ได้กำหนดภาวะผู้นำ (Leadership Style) 4 แบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ที่ก่อให้เกิดหนทางและเป้าหมายที่ต้องการ ดังนี้

2.1.1 ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership) หมายถึง แบบพฤติกรรมผู้นำที่ชี้แนะผู้ใต้บังคับบัญชาว่าคาดหวังให้ทำอะไร โดยให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน กำหนดระยะเวลาในการทำงาน รักษามาตรฐานการทำงาน และดูแลการทำงานให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับ

2.1.2 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) หมายถึง แบบพฤติกรรมผู้นำที่ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานให้น่าอยู่และน่าทำงานมากขึ้น ให้ความเท่าเทียมกันแก่สมาชิก และความเป็นมิตรและห่วงใยในความเป็นอยู่และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.1.3 ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) หมายถึง แบบพฤติกรรมผู้นำที่ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจปรึกษาหารือ และขอคำแนะนำ ผู้ใต้บังคับบัญชารวมทั้งนำข้อเสนอแนะมาใช้ในการตัดสินใจ

2.1.4 ภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ (Achievement-oriented Leadership) หมายถึง แบบพฤติกรรมผู้นำที่กำหนดเป้าหมายการทำงานที่ท้าทายแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา พยายามพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและต่อเนื่อง

2.2 ปัจจัยสถานการณ์ เข้าสืออธิบายว่า ผู้นำจะแสดงแบบความเป็นผู้นำใดที่จะมีผลต่อ ความพยายามและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์ ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 2 ส่วน

2.2.1 คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Characteristics) ประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) ขอบเขตของการควบคุม 2) ความสามารถที่รับรู้ 3) ความต้องการความสำเร็จ 4) ประสบการณ์ และ 5) ความต้องการความชัดเจน

2.2.2 ลักษณะของสภาพแวดล้อม (Environmental Characteristics) ทฤษฎีของ เข้าสือ เห็นว่าผู้นำจะสามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้หากสามารถควบคุมปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน ได้ ซึ่งประกอบด้วย 1. โครงสร้างของงาน 2. ระบบอำนาจหน้าที่เป็นทางการ และ 3. กลุ่มงาน

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด การเป็นผู้นำเชิง สถานการณ์จะเน้นผู้นำที่มีพฤติกรรม 2 แบบ คือ พฤติกรรมมุ่งงานหรือกำหนดแนวทางและพฤติกรรม มุ่งความสัมพันธ์หรือสนับสนุน ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำทั้ง 2 มิติ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 พฤติกรรมมุ่งงานหรือกำหนดแนวทาง (Task or Directive Behavior) ผู้นำที่มี พฤติกรรมมุ่งงานหรือกำหนดแนวทางนี้จะคอยชี้แนะพนักงานเพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมาย ที่วางไว้ โดยผู้นำจะเป็นผู้ทำหน้าที่กำหนดเป้าหมายและวิธีการประเมินผล นอกจากนี้ยังกำหนดระยะเวลา บทบาทหน้าที่ของพนักงาน และผลลัพธ์ที่ต้องการ

3.2 พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์หรือสนับสนุน (Relationship or Supportive Behavior) ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์นั้นจะช่วยให้พนักงานรู้สึกสบายใจทั้งในเรื่องของหน้าที่การ งานของตนเอง เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนสถานการณ์ต่าง ๆ ผู้นำลักษณะนี้จะมีการสื่อสารแบบสองทางเพื่อ แสดงถึงการตอบสนองต่อสังคมและอารมณ์ของผู้อื่น

จากพฤติกรรมมุ่งงานและพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ ได้นำมาแบ่งผู้นำได้ 4 แบบ ดังนี้

3.2.1 รูปแบบกำหนดแนวทางหรือสั่งการ (Telling หรือ Directing Approach: S1) เป็นรูปแบบที่ผู้นำมีระดับพฤติกรรมมุ่งงานสูงแต่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ โดยผู้นำจะสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามน้อย แต่จะเน้นการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการทำงานโดยชี้แนะงานให้ผู้ตาม

เข้าใจถึงภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ ว่าต้องทำงานอะไร ที่ใด อย่างไร พร้อมทั้งคอยกำกับดูแล การปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ดังนั้นรูปแบบกำหนดทางหรือสั่งการจึงเหมาะสมที่จะนำไปปรับใช้กับผู้ตาม ที่ขาดความเชื่อมั่น ความสามารถและไม่ทราบว่าจะทำงานอย่างไร

3.2.2 รูปแบบการชี้แนะหรือสอน (Selling หรือ Coaching Approach: S2) เป็นรูปแบบที่ผู้นำมีระดับพฤติกรรมมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ในระดับสูง ผู้นำจะเน้นการสื่อสารเพื่อให้ บรรลุเป้าหมายและในขณะเดียวกันสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ตามได้ รูปแบบการชี้แนะนี้เป็น รูปแบบที่ผู้นำสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้ตามได้ โดยเข้าไปเป็นที่เล็งคอยชี้แนะ ชักชวนให้กำลังใจ หรือ ให้ข้อมูล ตลอดจนสนับสนุนอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เปรียบเสมือนว่า ผู้นำพยายามขายความคิดของ ตนให้กับผู้ตามนำไปปฏิบัติ ดังนั้นผู้นำจึงยังคงเป็นผู้แสวงหาข้อมูลและเป็นผู้ตัดสินใจในการทำงาน เพื่อให้ งานบรรลุเป้าหมาย ซึ่งรูปแบบการชี้แนะนี้จึงเหมาะสมที่จะนำไปปรับใช้กับผู้ตามที่มีความสามารถไม่มาก นักแต่มีความเต็มใจที่จะทำงาน

3.2.3 รูปแบบการทำงานร่วมกันหรือสนับสนุน (Participation หรือ Supporting Approach: S3) เป็นรูปแบบที่ผู้นำมีระดับพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์สูงแต่พฤติกรรมมุ่งงานต่ำ เนื่องจาก ผู้นำไม่ได้มุ่งเน้นที่เป้าหมายความสำเร็จแต่จะคอยส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ตามเกิดทักษะการทำงาน โดย ผู้นำจะให้ความสนใจคอยรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ตลอดจนอุปสรรคปัญหาของผู้ตามอย่างจริงจัง ให้ความสำคัญเป็นกันเอง เสริมแรงด้วยคำชม รูปแบบนี้จะมีประสิทธิภาพมากที่สุดเมื่อผู้ตาม มีความสามารถแต่ขาดแรงจูงใจในการทำงาน

3.2.4 รูปแบบการมอบหมายงาน (Delegating Approach) เป็นรูปแบบที่ผู้นำ มีระดับพฤติกรรมมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ในระดับต่ำ ผู้นำจะลดการมีส่วนร่วมในการวางแผน ควบคุม การระบุเป้าหมายให้น้อยลงและไม่คอยให้ความช่วยเหลือหรือสนับสนุนสิ่งต่าง ๆ เพราะผู้นำเห็นว่าการ ทำเช่นนี้จะช่วยให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบต่องานมากขึ้น จึงให้เกียรติและไว้วางใจ ปล่อยให้ผู้ตาม สามารถทำงานได้อย่างมีอิสระ ดังนั้นผู้นำในรูปแบบที่ 4 จึงใช้การตามงานเพื่อเป็นการควบคุมและงดเว้น การแทรกแซงการทำงานถ้าไม่จำเป็น

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของวรูม เอตตัน และจาโก (The Vroom-Yetton-Jago Leader-Participation Theory) มุ่งที่ระดับการมีส่วนร่วมของผู้นำในการตัดสินใจว่า จะให้ผู้ตามเข้ามามี ส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับใด โดยมีระดับการมีส่วนร่วมของผู้นำแบ่งเป็น 5 ระดับ

4.1 รูปแบบเผด็จการ ประกอบด้วย Autocratic I และ Autocratic II

4.2 รูปแบบการให้คำปรึกษา ประกอบด้วย Consultative I และ Consultative II

4.3 รูปแบบกลุ่ม ได้แก่ Group II

การที่ผู้ตามจะเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยด้าน สถานการณ์ทั้ง 7 ประการ ได้แก่ ความสำเร็จของการตัดสินใจ ความสำเร็จของการยอมรับ ความ

เชี่ยวชาญของผู้นำ แนวโน้มของความมุ่งมั่น การสนับสนุนการกลุ่มผู้ตาม ความเชี่ยวชาญของกลุ่ม และความสามารถของทีม สุดท้ายผู้นำต้องเลือกเกณฑ์ระหว่าง เกณฑ์ให้ความสำคัญกับเวลา หรือเกณฑ์ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้ตาม เพื่อให้ได้ระดับการมีส่วนร่วมของผู้นำในที่สุดนั่นเอง

5. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก มีแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญ คือ ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่เน้นการปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยเชื่อว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแต่ละคนจะไม่เท่ากับค่าเฉลี่ยทั่วไป แต่จะมากขึ้นอยู่กับระดับความสัมพันธ์เฉพาะคู่ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแต่ละคน

5.1 รูปแบบของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ 2 รูปแบบ ดังนี้

5.1.1 การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกเป็นแบบกลุ่ม (In-Group) เป็นลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้นำกับผู้ตามในระดับสูง มีการให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนในการทำงาน ความเชื่อใจและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมถึงผู้นำให้อำนาจการตัดสินใจเพิ่มความรับผิดชอบให้แก่ผู้ตาม รูปแบบความสัมพันธ์นี้จะทำให้ผู้ตามมีความพึงพอใจในงาน มีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

5.1.2 การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกแบบนอกกลุ่ม (Out-Group) เป็นลักษณะของการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้นำกับผู้ตามในระดับต่ำ มีลักษณะการแลกเปลี่ยนอย่างเป็นทางการ ทำความรู้จักกันตามตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบ เป็นผลให้ผู้ตามมีความตั้งใจและมีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับต่ำ

5.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกมีดังนี้

5.2.1 ลักษณะของผู้ตาม การรับรู้ของผู้นำขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนตัวของผู้ตาม โดยผู้นำมีแนวโน้มที่จะพัฒนา LMX (Leader - Member Exchange Theory) ในทางบวกกับผู้ตามที่มีบุคลิกภาพที่ดี มีความสามารถสูง มีความประนีประนอม กล้าแสดงออก และยึดมั่นในหลักการ

5.2.2 ลักษณะผู้นำ ผู้นำที่ใช้การเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำที่มีความประนีประนอมและกล้าแสดงออก ซึ่งทำให้ LMX (Leader - Member Exchange Theory) มีแนวโน้มในทางบวกเช่นกัน

5.2.3 ตัวแปรความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ตัวแปรที่สำคัญที่ทำให้การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามอยู่ในระดับสูง ได้แก่ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การที่ทั้งสองฝ่ายมีความสนใจ คำนึง และทัศนคติคล้ายคลึงกัน และมีความชอบพอกัน

ปณิธี การสมมติ (2564, หน้า 42-48) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เป็นการศึกษาแบบภาวะผู้นำในองค์กรโดยนำปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรซึ่งมีความสำคัญมาพิจารณากำหนดรูปแบบภาวะผู้นำ โดยอธิบายรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป โดยปัจจัยหลักที่นำมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดรูปแบบภาวะผู้นำตาม

สถานการณ์ ประกอบด้วย 3 ปัจจัย คือ “ผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์” นักวิชาการได้ทำการได้ ทำการศึกษารูปแบบหรือตัวแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ไว้หลายมิติ ดังนี้

1. ตัวแบบภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น (Flexibility Leadership Model) Fred E. Fiedler นักจิตวิทยาด้านการบริหาร ได้กล่าวในวารสารทางวิชาการ โดยกล่าวว่า ไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุด ประสิทธิภาพของผู้นำจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ ผู้นำเผชิญหน้า ถ้าสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามอยู่ในระดับที่ดีและมีโครงสร้างของงานที่ชัดเจน ผู้นำ จะสามารถควบคุมสถานการณ์ได้อย่างน่าพึงพอใจ และสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจตามตัวแบบภาวะผู้นำ ตามสถานการณ์ ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ดังนี้

1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Leader-Member Relation) ความสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญที่สุดใน 3 ด้านของตัวแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบ ยืดหยุ่น ซึ่งจะอธิบายให้เห็นถึงความเชื่อใจ ความนับถือ การยอมรับ และความเชื่อมั่นของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ

1.2 โครงสร้างของงาน (Task Structure) เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญลำดับสุดท้ายของแบบ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบยืดหยุ่น ซึ่งจะอธิบายโครงสร้างการกำหนดอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งงาน ภายในองค์กร ดังนั้นงานที่มีความซับซ้อนและต้องใช้ศักยภาพของผู้นำในระดับสูง อำนาจของผู้นำจะมี มากขึ้นตามไปด้วย และสถานการณ์จะน่าพึงพอใจเมื่อโครงสร้างของงานมีความชัดเจน

1.3 อำนาจของผู้นำ (Power Position) อำนาจผู้นำ เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญลำดับสุดท้าย ของตัวแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบยืดหยุ่น ซึ่งจะอธิบายว่าผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้นำที่เห็นงานสำคัญ ที่สุด ผู้นำจะมีอำนาจในการมอบหมายงาน มีอำนาจในการให้คุณให้โทษ มีอำนาจในการจ้างงานหรือให้ ออก หรือมีอำนาจในการเลื่อนตำแหน่ง ผู้ที่มีอำนาจดังกล่าวนี้จะมีอิทธิพลต่อผู้ตามในระดับมาก และ สถานการณ์จะน่าพึงพอใจ

2. ตัวแบบภาวะผู้นำแบบต่อเนื่อง (Continuum Leadership Model) จากการวิเคราะห์ ภาวะผู้นำแบบต่อเนื่องของนักวิชาการ Robert Tanenbaum และ Warren H. Schmidt ได้อธิบายภาวะ ผู้นำแบบต่อเนื่องใน 2 มิติ คือ 1. รูปแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership Style) หรือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผู้นำ (Boss-Centered Leadership Style) และ 2. รูปแบบภาวะผู้นำแบบ มีส่วนร่วม (Participative Leadership Style) หรือรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผู้ตาม (Subordinate-Centered Leadership Style)

3. ตัวแบบภาวะผู้นำวิถีเป้าหมาย (Path-Goal Leadership Model) จากการศึกษาทฤษฎี วิถีเป้าหมายของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ของ Robert J. House อธิบายว่าผู้นำจะพิจารณาและคำนึงถึง สถานการณ์เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ตัวแบบภาวะผู้นำวิถีเป้าหมายจะพิจารณาสถานการณ์ และ เลือกรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมเพื่อสร้างผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ และสร้างความพึงพอใจในการ

ทำงานไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งจัดเป็นตัวแบบภาวะผู้นำที่หลายองค์การนำมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและบรรลุสัมฤทธิ์ผลขององค์การ โดยรูปแบบภาวะผู้นำแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

3.1 รูปแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership style) มุ่งเน้นการใช้อำนาจตามโครงสร้างของงานที่ชัดเจน เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ผู้ตามต้องการรูปแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการที่ต้องการการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว องค์การจะมีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน สภาพแวดล้อมขององค์การมีความซับซ้อนและมีความคลุมเครือ และความสามารถของผู้ตามมีอยู่อย่างจำกัด ทำให้การสั่งการสามารถขับเคลื่อนกระบวนการทำงานภายในองค์การเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์เป็นอย่างดี

3.2 รูปแบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership style) มุ่งเน้นความสัมพันธ์แบบกลุ่มและการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะเหมาะกับสถานการณ์ที่ผู้ตามไม่ต้องการรูปแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการ ผู้ตามสามารถควบคุมการทำงานของตนเองได้ มีความสามารถอยู่ในระดับสูง สภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์การไม่ซับซ้อน และอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการไม่ได้มีความสำคัญในการบริหารงาน

3.3 รูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership style) มุ่งเน้นการเปิดโอกาสให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ผู้ตามต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม และต้องการพลังของการมีส่วนร่วม ผู้ตามจะสามารถควบคุมการทำงานของตนเองได้เป็นอย่างดี ความสามารถของผู้ตามอยู่ในระดับสูง และอยู่ภายใต้สภาพการทำงานที่มีความซับซ้อนหรือเต็มไปด้วยข้อจำกัดและอุปสรรค จึงต้องอาศัยการตัดสินใจร่วมกัน

3.4 รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement Oriented Leadership style) ให้ความสำคัญกับโครงสร้างการกำหนดตำแหน่งงานอย่างเป็นระบบ และจะให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อก้าวสู่ผลสัมฤทธิ์ โดยผู้นำจะกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและมอบรางวัลสำหรับผลการดำเนินงานที่น่าพึงพอใจ ซึ่งจะเหมาะกับสถานการณ์ที่ผู้ตามยอมรับรูปแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการได้และความสามารถของผู้ตามอยู่ในระดับสูง สภาพแวดล้อมการทำงานไม่ซับซ้อน และอำนาจหน้าที่ของผู้ตามอยู่ในระดับสูง

สรุปได้ว่า แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงภาวะของผู้นำที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่แตกต่างกัน และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เป็นการมุ่งศึกษาเพื่อหารูปแบบการเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีความหลากหลาย เพื่อการบรรลุเป้าหมายในการทำงาน

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด

3.1 แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด

เฮอร์เชย์, และแบลนชาร์ด (Hersey, & Blanchard, 1988, pp.170-180) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำตามสถานการณ์ไว้ว่า ว่าเป็นแนวคิดที่เน้นการประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์ระหว่าง การให้คำแนะนำและกำกับดูแล (พฤติกรรมที่เกี่ยวกับงาน) การสนับสนุนทางสังคมและอารมณ์ (พฤติกรรมที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์) และระดับความพร้อมของผู้ตาม ในการปฏิบัติหน้าที่หรือบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น แนวคิดนี้ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อช่วยให้ผู้ที่มีบทบาทในการเป็นผู้นำ ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งหรือสถานการณ์ใด สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในความสัมพันธ์กับผู้อื่น โดยผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมการนำต่อผู้ตามด้วยการผสมผสานพฤติกรรมสองด้าน (งานและความสัมพันธ์) เข้าด้วยกันก่อให้เกิดเป็นรูปแบบผู้นำ (Leadership styles) แบบต่าง ๆ ขึ้น โดยสรุปได้ดังนี้

1. พฤติกรรมที่มุ่งงาน (Task Behavior) พฤติกรรมผู้นำที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตามในการควบคุม กำกับ กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ตาม และการแจ้งให้ผู้ตามทราบว่าในการทำงานมีกิจกรรมอะไรบ้างที่ต้องทำ ทำเมื่อไร ทำที่ไหน ทำกับใคร และทำอย่างไร รวมถึงการจัดรูปแบบโครงสร้างองค์กร กำหนดช่องทางและวิธีการสื่อสารในการทำงาน

2. พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship behavior) พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตามเกี่ยวกับการ สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี ต่อบุคคลหรือระหว่างบุคคลต่าง ๆ ในองค์กร ผู้นำจะเปิดโอกาสให้มีช่องทางในการติดต่อสื่อสารที่สะดวก พยายามสร้างบรรยากาศของความเป็นกันเอง การให้การสนับสนุน การอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตลอดจนให้การช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกัน

โดยสามารถแบ่งพฤติกรรมของผู้นำและความพร้อมของผู้ตามไว้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Telling หรือแบบ S1) ผู้นำเป็นผู้บอกให้ผู้ตามว่าต้องทำอะไร ที่ไหน และทำอย่างไร รูปแบบนี้เหมาะกับผู้ตามที่มีทักษะและความมั่นใจต่ำ และต้องการคำแนะนำ คำชี้แนะ การกำกับติดตามอย่างใกล้ชิด พฤติกรรมผู้นำแบบนี้จึงเป็นลักษณะมุ่งงานสูง (high task) แต่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ (low relationship)

2. ผู้นำแบบขายความคิด (Selling หรือแบบ S2) พฤติกรรมที่ผู้นำต้องให้การสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจ เนื่องจากผู้ตามในกลุ่มนี้ยังไม่สามารถทำงานได้เองอย่างเต็มที่ ซึ่งแนวทางที่ใช้ในสถานการณ์นี้คือการ “ขาย” แนวคิดแก่ผู้ตาม โดยผู้นำจะไม่เพียงแต่บอกว่าจะต้องทำอะไร แต่ยังให้โอกาสในการสอบถามและขอคำชี้แจงเพิ่มเติม เพื่อสร้างความเข้าใจและการยอมรับในสิ่งที่ผู้นำต้องการ พฤติกรรมผู้นำแบบนี้มีลักษณะมุ่งงานสูง (high task) และมุ่งความสัมพันธ์สูงอีกด้วย (high relationship)

3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating หรือแบบ S3) พฤติกรรมที่ผู้นำให้การสนับสนุนและสื่อสารกับผู้ตาม เป็นการสื่อสารแบบสองทาง ผู้ตามไม่ต้องการให้คำแนะนำมากนัก เพราะผู้ตามมีความสามารถในการทำงานอยู่แล้ว สิ่งที่สำคัญคือการพูดคุย สร้างบรรยากาศในการแก้ปัญหาและ

ตาราง 1 ลักษณะของผู้ติดตามตามระดับของความพร้อม

สูง	ปานกลาง		ต่ำ
R4	R3	R2	R1
ความสามารถสูง	ความสามารถสูง	ความสามารถต่ำ	ความสามารถต่ำ
ความใส่ใจงานสูง	ความใส่ใจงานต่ำ	ความใส่ใจงานสูง	ความใส่ใจงานต่ำ

ทิมา (Hersey, & Blanchard, 1988, p.176)

สามารถอธิบายลักษณะของผู้ติดตามตามระดับความพร้อมโดยละเอียด ดังนี้

1. R1 : Row Readiness (ระดับความพร้อมต่ำ) มีลักษณะที่ขาดความสามารถและขาดความเต็มใจหรือมั่นใจในการทำงาน ผู้ตามในกลุ่มนี้ยังไม่มีประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับงาน หรือมักมีความกลัวหรือไม่มั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่

2. R2 : Low to Moderate Readiness (ระดับความพร้อมปานกลางค่อนข้างต่ำ) มีลักษณะที่ขาดความสามารถแต่มีความเต็มใจและกระตือรือร้น ผู้ตามในกลุ่มนี้มีแรงจูงใจและเต็มใจที่จะทำงาน แต่ยังขาดทักษะหรือประสบการณ์ที่เพียงพอในการทำงาน

3. R3 : Moderate to High Readiness (ระดับความพร้อมปานกลางค่อนข้างสูง) มีลักษณะที่มีความสามารถแต่ขาดความมั่นใจหรือแรงจูงใจในการทำงาน ผู้ตามกลุ่มนี้มีทักษะและความสามารถที่เพียงพอ แต่ขาดความมั่นใจหรือแรงจูงใจในงานนั้น อาจเกิดจากความเบื่อหน่ายหรือความไม่พอใจในงาน

4. R4 : High Readiness (ระดับความพร้อมสูง) มีลักษณะที่มีทั้งความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน มีความเต็มใจและความมั่นใจสูง ผู้ตามกลุ่มนี้มีทั้งความเชี่ยวชาญและความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความสามารถทำงานได้อย่างอิสระโดยไม่ต้องมีการชี้แนะหรือการควบคุมจากผู้นำ

3.3 การปรับรูปแบบผู้นำไปใช้กับสถานการณ์

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ไม่เพียงแต่ระบุรูปแบบการเป็นผู้นำที่มีโอกาสประสบความสำเร็จสูงแต่ระดับความพร้อมของผู้ตาม แต่ยังชี้ให้เห็นถึงโอกาสความสำเร็จในรูปแบบการเป็นผู้นำแบบอื่น ๆ หากผู้นำไม่สามารถใช้รูปแบบที่ต้องการ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน ดังตาราง 2

ตาราง 2 รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับระดับความพร้อมของผู้ตาม

ระดับความพร้อมของผู้ตาม	รูปแบบภาวะผู้นำ
R1 : ระดับความพร้อมต่ำ ความสามารถต่ำ ความใส่ใจงานต่ำ	S1 (Telling) : ภาวะผู้นำแบบสั่งการ มุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ
R2 : ระดับความพร้อมปานกลางค่อนข้างต่ำ ความสามารถต่ำ ความใส่ใจงานสูง	S2 (Selling) : ภาวะผู้นำแบบสั่งการ มุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ
R3 : ระดับความพร้อมปานกลางค่อนข้างสูง ความสามารถสูง ความใส่ใจงานต่ำ	S3 (Participating) : ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มุ่งงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์สูง
R4 : ระดับความพร้อมสูง ความสามารถสูง ความใส่ใจงานสูง	S4 (Delegating) : ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน มุ่งงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ

ที่มา (Hersey, & Blanchard, 1988, p.180)

จากตาราง 2 สรุปได้ว่า

1. รูปแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Telling หรือแบบ S1) เป็นแบบผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตามแบบ R1 ซึ่ง ขาดทั้งความสามารถและความเต็มใจ มั่นใจในการทำงาน ผู้นำจึงควรออกคำสั่ง บอกให้ทำ กำหนดขั้นตอนอย่างชัดเจนว่าต้องทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร พร้อมทั้งกำกับติดตามอย่างใกล้ชิด รูปแบบนี้จึงมีลักษณะ มุ่งงานสูงแต่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ทั้งนี้ การมุ่งความสัมพันธ์ต่ำไม่ได้แสดงถึงความไม่เป็นมิตร แต่หมายถึงการใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการกำกับงานอย่างใกล้ชิด

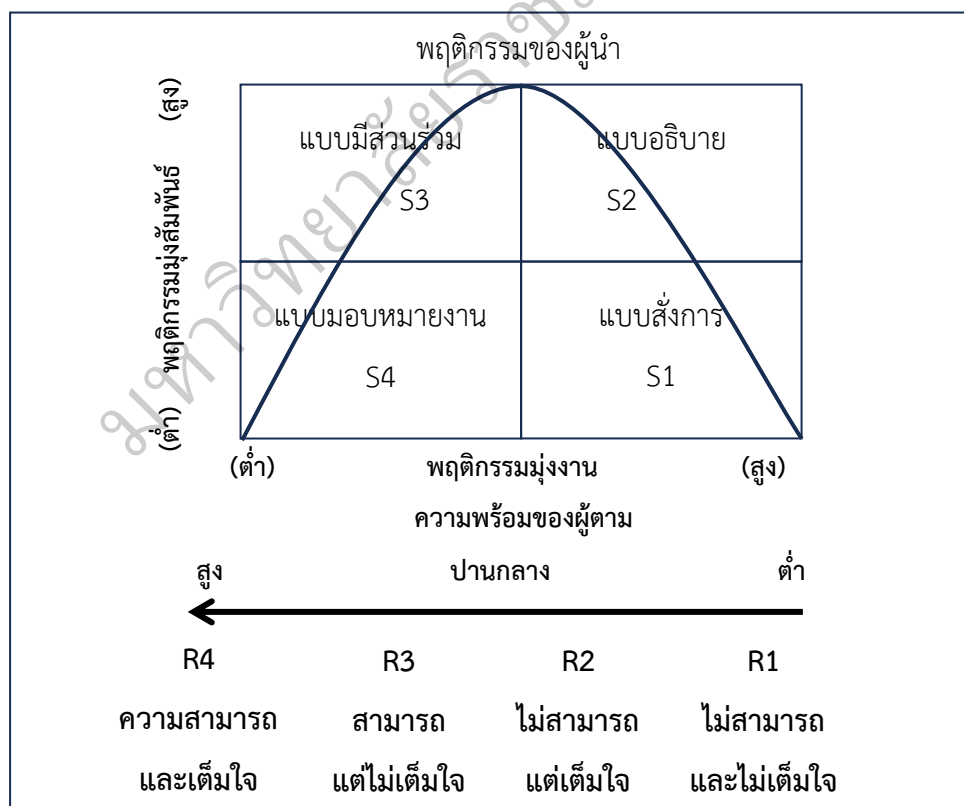
2. รูปแบบภาวะผู้นำแบบขายความคิด (Selling หรือแบบ S2) เป็นแบบผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตามแบบ R2 ซึ่ง ขาดความสามารถแต่มีความเต็มใจ ใส่ใจและกระตือรือร้น ผู้นำจึงจำเป็นต้อง ให้คำชี้แนะ เป็นผู้ขายความคิดและเป็นผู้สอนงานที่เปิดโอกาสให้สอบถามเพิ่มเติม เนื่องจากผู้ตามมีความเต็มใจสูงอยู่แล้ว ผู้นำจึงควรใช้การเสริมแรงและการอำนวยความสะดวก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานให้มากยิ่งขึ้น

3. รูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating หรือแบบ S3) เป็นแบบผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตามแบบ R3 ซึ่ง มีความสามารถ มีประสบการณ์ แต่ขาดความมั่นใจหรือใส่ใจ ผู้นำจึงควรสนับสนุนและสื่อสาร เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามกลับมามั่นใจ ให้ความสนใจในการรับฟังความคิดเห็น

สร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง พร้อมทั้งอำนวยความสะดวก แต่ไม่ควรเข้าไปกำกับควบคุม การทำงานมากเกินไป เพราะผู้ตามมีความสามารถอยู่แล้ว

4. รูปแบบภาวะนำแบบมอบหมายงาน (Delegating หรือแบบ S4) เป็นแบบผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตามแบบ R4 ซึ่งมีทั้งความสามารถและประสบการณ์ มีความมั่นใจและใส่ใจในการทำงานสูง ชอบความเป็นอิสระ สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ผู้นำจึงควรเปิดโอกาสและมอบอำนาจให้ผู้ตามรับผิดชอบงานและลงมือทำด้วยตนเอง ไร้กังวล และให้อิสระในการทำงาน เนื่องจากผู้ตามมีความรับผิดชอบสูง จึงไม่ต้องการกำลังใจหรือแรงเสริมมากนัก รูปแบบผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตามประเภทนี้จึงเป็นแบบมุ่งงานต่ำ และมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ

ระดับความพร้อม ประกอบด้วยความสามารถและความเต็มใจของผู้ตามในการปฏิบัติงาน สามารถเปลี่ยนไปในทางสูงหรือต่ำได้ตลอด ดังนั้น ผู้นำจึงไม่ควรยึดติดกับรูปแบบการนำแบบใดแบบหนึ่ง แต่ต้องรู้จักยืดหยุ่น และปรับรูปแบบผู้นำให้สอดคล้องกับระดับความพร้อมใหม่ของผู้ตามอยู่เสมอ กล่าวคือ หากระดับความพร้อมของผู้ตามในการทำงานสูงขึ้น ผู้นำก็จำเป็นต้องปรับรูปแบบผู้นำให้สอดคล้องกับระดับความพร้อมใหม่เสมอ ดังภาพ 3



ภาพ 3 โมเดลภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์, และแบลนชาร์ด (Hersey, & Blanchard, 1988, p.171)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เซย์และแบลนชาร์ด เป็นแนวทางการบริหารจัดการที่ผู้นำจะนำไปปฏิบัติโดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สภาพแวดล้อมรวมถึงความสามารถของผู้ตาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงาน อีกทั้งเป็นแนวคิดที่ต้องการให้ผู้นำสามารถพัฒนาการวิเคราะห์และการเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ใส่ใจต่อความรู้สึกของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่ร่วมงานด้วย จึงเน้นที่ความแตกต่างในความพร้อมและความสามารถของบุคคล แนวคิดนี้ผสมผสานระหว่างพฤติกรรมที่มุ่งงานและพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ 1) ผู้นำแบบสั่งการ 2) ผู้นำแบบขายความคิด 3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และ 4) ผู้นำแบบมอบหมายงาน

3.4 รูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่สอดคล้องกับแนวคิดของเฮอร์เซย์และแบลนชาร์ด ไว้ ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบสั่งการ

เฮาส์, และอีแวนส์ (House, & Evans, 1970, pp.277-298) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบบงการ คือ การที่ผู้นำใช้พฤติกรรมของตนแสดงให้เห็นว่า เขาคาดหวังอะไรจากสมาชิก ให้แนวทางว่าควรจะทำอะไร ทำอย่างไร และขอร้องให้สมาชิกปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด

เฮอร์เซย์, และแบลนชาร์ด (Hersey, & Blanchard, 1988, p.177) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบสั่งการ คือ การบอกให้ทำ (Telling) ผู้นำเป็นผู้บอกให้ผู้ตามว่าต้องทำอะไร ที่ไหน และทำอย่างไร รูปแบบนี้เหมาะกับผู้ตามที่มีทักษะและความมั่นใจต่ำ และต้องการคำแนะนำ คำชี้แนะ การกำกับติดตามอย่างใกล้ชิด

วิชณกร แต่งแก้ว (2563, หน้า 37) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบสั่งการ คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารเน้นการใช้กฎและระเบียบเพื่อให้งานสำเร็จ กำหนดขั้นตอนเพื่อกำกับบุคลากรในโรงเรียนให้ทำงานอย่างมีระบบ ควบคุมดูแลบังคับบัญชาการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดออกคำสั่ง ระบุงานอย่างละเอียด บังคับบัญชาอย่างเข้มงวดและเด็ดขาดและบอกความคาดหวังในผลงานของบุคลากรในโรงเรียน ทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ

วรวรรณ ดวงเทศ (2565, หน้า 50 - 51) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบสั่งการ คือ ผู้นำแบบสั่งการ หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นการออกคำสั่ง มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ โดยบอกผู้ใต้บังคับบัญชาถึงสิ่งที่ผู้นำคาดหวัง ใช้กฎระเบียบให้ทำงานเสร็จ โดยกำหนดทิศ ทางมาตรฐาน ขั้นตอนการทำงาน และควบคุมดูแลผู้ปฏิบัติงาน เป็นมิติที่ผู้นำคำนึงถึงตนเอง เป็นหลัก ดังนั้นการสื่อสารระหว่างผู้นำกับผู้ตามจะเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว

วาทิต บุญใบ (2566, หน้า 42) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบสั่งการ คือ พฤติกรรมของผู้นำที่เป็นผู้กำหนดเป้าหมายและแนวทางในการปฏิบัติงาน เรียกร้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และระเบียบต่าง ๆ

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำแบบสั่งการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่กำหนดเป้าหมายวางแผนการทำงานเพียงผู้เดียว เน้นการบอกให้ทำ หรือสั่งการชัดเจน ระบุว่าทำอะไร ทำเมื่อไร ทำที่ไหน และต้องทำอะไรเป็นขั้นตอน และตัดสินใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตาม สอนงานเฉพาะอย่าง และกำกับติดตามอย่างใกล้ชิด ซึ่งมุ่งเน้นงานมากกว่าความสัมพันธ์ เป็นการสื่อสารทางเดียว

ภาวะผู้นำแบบขายความคิด

เฮอร์เชย์, และแบลนชาร์ด (Hersey, & Blanchard, 1988, p.178) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบขายความคิด คือ พฤติกรรมที่ผู้นำต้องให้การสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจ เนื่องจากผู้ตามในกลุ่มนี้ยังไม่สามารถทำงานได้เองอย่างเต็มที่ ซึ่งแนวทางที่ใช้ในสถานการณ์นี้คือการ “ขาย” แนวคิดแก่ผู้ตาม โดยผู้นำจะไม่เพียงแต่บอกว่าจะต้องทำอะไร แต่ยังให้โอกาสในการสอบถามและขอคำชี้แจงเพิ่มเติม เพื่อสร้างความเข้าใจและการยอมรับในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

ธัญพร ตันหยง (2560, หน้า 27) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบขายความคิด คือ พฤติกรรมที่ผู้นำมุ่งอธิบายการตัดสินใจแล้วให้โอกาสสำหรับทำความเข้าใจในรายละเอียดงาน ชักจูงบุคลากรให้ทำตามเมื่อจำเป็น ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก สนับสนุนความต้องการของบุคลากร และให้การช่วยเหลือเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ตลอดจนมีการเสริมแรง

วรรณพร ตรีชัยศรี (2561, หน้า 49) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบขายความคิด คือ การที่ผู้บริหารบอกรายละเอียดของงานที่ต้องการและเป็นที่ยอมรับ ให้คำชี้แนะ คอยช่วยเหลือและสนับสนุน อธิบายรายละเอียดสิ่งที่จะทำให้เกิดผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ซักถามเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน เสริมแรงให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจในการทำงาน และอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

วิชญกร แดงแก้ว (2563, หน้า 38) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบขายความคิด คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารอธิบายการตัดสินใจ และให้โอกาสบุคลากรในโรงเรียนทำความเข้าใจในรายละเอียดของงาน ชักจูงบุคลากรให้ทำตามเมื่อจำเป็น ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลือสนับสนุนความต้องการของบุคลากรในโรงเรียน ให้การช่วยเหลือบุคลากรในโรงเรียนเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายและให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการทำงานของบุคลากรในโรงเรียน

ก้องภพ วิชญกุล (2565, หน้า 57) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบขายความคิด คือ พฤติกรรมที่ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเอง แต่จะคอยให้การช่วยเหลือ สนับสนุน

ให้การปรึกษา และให้ข้อเสนอแนะ เพื่อส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการพัฒนาก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน โดยมีการสื่อสารระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งรูปแบบนี้จะมุ่งงานสูง และความสัมพันธสูง

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำแบบขยายความคิด หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่เน้นการอธิบายการตัดสินใจหรือแนวทางของตนเองให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาซักถามหรือแสดงความคิดเห็นเพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงาน โน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามหรือขยายความคิดให้พิจารณาปฏิบัติต่อได้ ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือสนับสนุน และอำนวยความสะดวกในทุกด้าน เป็นการสื่อสารสองทาง มุ่งเน้นงานและความสัมพันธสูง

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

เฮาส์, และอีแวนส์ (House, & Evans, 1970, pp. 277-298) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม คือ เป็นผู้นำที่ใช้พฤติกรรมในการให้คำปรึกษาร่วมกับสมาชิกและนำเอาแนวคิดของกลุ่มมาพิจารณาก่อนตัดสินใจ

เฮอร์เชย์, และแบลนชาร์ด (Hersey, & Blanchard, 1988, p.178) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม คือ พฤติกรรมที่ผู้นำให้การสนับสนุนและสื่อสารกับผู้ตาม เป็นการสื่อสารแบบสองทาง ผู้ตามไม่ต้องการให้คำแนะนำมากนัก เพราะผู้ตามมีความสามารถในการทำงานอยู่แล้ว สิ่งที่สำคัญคือการพูดคุย สร้างบรรยากาศในการแก้ปัญหาและบรรเทาความกังวล รวมถึงการทำงานร่วมกัน การอำนวยความสะดวกหรือการมีส่วนร่วม ซึ่งแสดงถึงการเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

พิมพ์ลักษณ์ จันทวงศ์ (2557, หน้า 20) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม คือ ผู้นำที่คอยให้ความช่วยเหลืออำนวยความสะดวก ตลอดจนให้การสนับสนุนด้านต่าง ๆ ให้การปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในฐานะสมาชิกคนหนึ่งโดยไม่เข้าไปควบคุม กำกับหรือสั่งการโดยผู้นำเอง

ธนากร แก่นเกษ (2560, หน้า 32) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษายังคงให้ความสำคัญกับผู้ตาม โดยเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการทำงาน ทั้งการตัดสินใจ การวางแผนงาน การปฏิบัติงาน และการประเมินผลงาน มีการปรึกษาหารือซึ่งกันและกัน ขอความเห็นข้อเสนอแนะ และนำข้อมูลเหล่านี้มาประกอบการตัดสินใจของผู้นำ

กวิสรา ชูทอง (2560, หน้า 32) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม คือ พฤติกรรมของผู้บริหารที่ให้ความเชื่อมั่นและการไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ เป้าหมายและการบังคับบัญชาตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานกระทำโดยกลุ่มด้วยการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญ เห็นความสำคัญ และเห็นคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญอิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา กระตุ้นให้ผู้ฟังแสดงออกและรับฟังผู้นำ

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่เน้นการร่วมกัน ตั้งแต่ขั้นตอนการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนด้านต่าง ๆ การเสริมสร้างขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน รับฟังความคิดเห็นรวมถึงการตัดสินใจ โดยไม่ควบคุมการปฏิบัติงานมากเกินไปเป็นการมุ่งเน้นความสัมพันธ์สูง

ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน

เฮอร์เชย์, และแบลนชาร์ด (Hersey, & Blanchard, 1988, p.179) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน คือ พฤติกรรมที่ผู้นำเฝ้าสังเกตหรือการติดตามผล แม้จะยังคงต้องมีพฤติกรรม การสร้างความสัมพันธ์อยู่บ้าง แต่ไม่จำเป็นต้องมากเกินไป ผู้นำควรเฝ้าติดตามสถานการณ์โดยรวม แต่ก็ต้องให้โอกาสผู้ตามในการรับผิดชอบงานและลงมือทำด้วยตนเอง ไม่จำเป็นต้องบอกพวกเขาว่าควรทำอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ หรืออย่างไร เพราะผู้ตามในกลุ่มนี้มีความสามารถในการทำงานนั้น ๆ อยู่แล้ว

ชัยพร ตันหยง (2560, หน้า 30) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน คือ ผู้นำที่ กระจายงานจะมอบหมายความรับผิดชอบด้านการตัดสินใจและดำเนินงานแก่บุคลากร โดยเปิดโอกาสให้แต่ละคนมีอิสระในการปฏิบัติงาน ผู้นำจะคอยติดตามและสังเกตการดำเนินงาน พร้อมทั้งให้คำชมเชยแก่ ผู้ที่ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย

อิหมัด สุลัยมาน อัล-ม็อกราบี (Emad Sulaiman Al-Moghrabi, 2021, p.14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน คือ ผู้นำที่พึ่งพาทีมและมอบอำนาจ รวมถึงความรับผิดชอบในการดำเนินงานและทำงานต่าง ๆ แทนผู้นำ ผู้นำจะลดการสนับสนุน ลดการควบคุม และส่งเสริมให้ผู้ตามตัดสินใจด้วยตนเอง ซึ่งสรุปได้ว่าเป็น “การกำลังงานน้อย การสนับสนุนน้อย”

วรรณพร ตรีชัยศรี (2561, หน้า 49) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินงานอย่างอิสระ โดยให้ความไว้วางใจ และความเชื่อถือใน ความรู้ ความสามารถ มอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจและกำหนด แนวทางในการทำงานของตนเอง โดยไม่เข้าไปควบคุมการทำงาน และช่วยเหลือค้ำจุนแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาค่อนข้างน้อย ผู้บริหารมีหน้าที่คอยสังเกตและติดตามการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุตาม เป้าหมาย

พัชรินทร์ โนนทอง (2565, หน้า 36) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน คือ ผู้บริหารเข้าใจธรรมชาติของบุคลากร ให้อิสระในการทำงาน ให้เกียรติไว้วางใจ มอบอำนาจและการ รับผิดชอบในการตัดสินใจโดยอิสระ สนับสนุนให้บุคลากรกำหนดแนวทางการทำงานด้วยตนเอง มีการ กระจายงาน และเชื่อมั่นใน ความสามารถในการทำงาน ยอมรับ ยกย่องและชมเชยบุคลากร สังเกตและ ติดตามการทำงานเพื่อให้ บรรลุตามเป้าหมาย

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่เน้นการกระจายงานให้อำนาจในการดำเนินงานและการตัดสินใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้มีอิสระในการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน ผู้บริหารมีหน้าที่คอยสังเกตและชมเชยสำหรับผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ได้เป็นอย่างดี มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เป็นพฤติกรรมที่ไม่ได้มุ่งเน้นงานและความสัมพันธ์สูง เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถและความรับผิดชอบ

แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น

1. ความหมายของความคิดเห็น

คำว่า “ความคิดเห็น” สามารถแตกออกเป็นคำสองคำ คือ “ความเห็น” และ “คิดเห็น” โดยตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2544 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2544) ได้ให้ความหมายคือ “ความเห็น” เป็นคำนาม หมายถึงข้อวินิจฉัยหรือความเชื่อที่แสดงออกตามที่เห็น รู้ หรือคิด และ “คิดเห็น” เป็นคำกริยา มีความหมายว่า เข้าใจ

มีนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ให้นิยามของคำว่าความคิดเห็นไว้ดังนี้

สุชา จันทน์เอม, และสุรางค์ จันทน์เอม (2520) กล่าวถึงความคิดเห็นว่า ความคิดเห็น เป็นส่วนหนึ่งของทัศนคติ โดยเราไม่สามารถแยกทั้งสองออกจากกันได้ เนื่องจากความคิดเห็นมีลักษณะที่คล้ายคลึงกับทัศนคติ อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างอยู่ที่ทัศนคตินั้นเป็นความพร้อมทางจิตใจ ที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งสามารถแสดงออกมาได้ทั้งคำพูดและการกระทำ ทัศนคติไม่เหมือนกับความคิดเห็นตรงที่ทัศนคติไม่ใช่สิ่งเร้าที่แสดงออกมาอย่างเปิดเผย หรือตอบสนองได้อย่างตรงไปตรงมา และโดยลักษณะแล้วความคิดเห็นจะมีความลึกซึ้งไม่เท่ากับทัศนคติ

กมลรัตน์ หล้าสุวรรณ (2527) ได้นิยามความหมายของความคิดเห็น คือ การแสดงออกที่เกิดจากความรู้สึกภายในต่าง ๆ ซึ่งความรู้สึกภายในนั้นอาจเป็นเพียงเจตคติหรือความเชื่อหรือความนิยม ในแง่ของจิตวิทยาถือว่าความคิดเห็น เจตคติ ความเชื่อ ความนิยม เป็นพฤติกรรมภายในที่ไม่มีผู้ใดสังเกตหรือทราบได้ นอกจากตัวของเขาผู้นั้น ดังนั้น คนที่มีเจตคติหรือความเชื่อหรือค่านิยมอย่างหนึ่ง แต่ถ้าเขาไม่แสดงความคิดเห็นออกมาก็จะไม่มีผู้ใดทราบได้เลยว่าเขามีเจตคติหรือความเชื่อหรือค่านิยมเช่นใด

นพมาศ ธีรเวคิน (2539) กล่าวว่า ความคิดเห็น คือ ส่วนที่มนุษย์แสดงออกมาโดยการพูดหรือการเขียน แม้มนุษย์จะพูดจากใจจริง พูดตามสังคมหรือพูดเพื่อเอาใจผู้ฟังก็ตาม แต่เมื่อมีการพูดหรือเขียนออกไปแล้วย่อมทำให้เกิดผลลัพธ์บางอย่างได้ โดยคนส่วนใหญ่มักจะถือว่าสิ่งที่มนุษย์แสดงออกมานั้นเป็นสิ่งที่ สะท้อนความในใจ

สุพัตรา สุภาพ (2542) กล่าวว่า ความคิดเห็น คือ การแสดงออกของบุคคลหรือกลุ่มคนที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยเฉพาะการพูดหรือการเขียน ซึ่งในการแสดงออกนี้จะต้องอาศัยพื้นฐานความรู้ ประสบการณ์

และพฤติกรรมระหว่างบุคคล ก่อนที่จะมีการตัดสินใจแสดงออก ทั้งนี้การแสดงออกดังกล่าว อาจได้รับการยอมรับหรือถูกปฏิเสธจากผู้อื่นก็ได้

เวบสเตอร์ (Webster, 1968, pp.754–766) ได้ให้ความหมายว่าความคิดเห็นคือความเชื่อที่ไม่ได้ตั้งอยู่บน ความแน่นอน หรือความรู้อันแท้จริงแต่จะตั้งอยู่ในจิตใจความเห็นและการลงความเห็นของแต่ละบุคคลที่น่าจะเป็นจริงหรือน่าจะตรงตามที่ได้คิดไว้

เบสท์ (Best, 1977, p.169) กล่าวว่าความคิดเห็นคือการแสดงออกในด้านความเชื่อและความรู้สึกของแต่ละบุคคลโดยการพูดที่นำไปสู่การคาดคะเน หรือการแปลผลในพฤติกรรมหรือเหตุการณ์

อิสาค (Isaak, 1981, p.203) ให้ความหมายว่าความคิดเห็น คือการแสดงออกทางคำพูดหรือคำตอบ ที่บุคคลได้แสดงออกต่อสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งโดยเฉพาะ จากคำถามที่ได้รับโดยทั่วไป ซึ่งปกติแล้วความคิดเห็นจะแตกต่างจากเจตคติ คือ ความคิดเห็นจะเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ แต่เจตคติจะเป็นเรื่องทั่วไปซึ่งมีความหมายกว้างกว่า

สรุปได้ว่า ความคิดเห็น เป็นการแสดงออกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งไม่ว่าจะเป็นทั้งการพูดหรือการเขียน ซึ่งเกิดจากการตัดสินใจ การประเมินค่า หรือทัศนคติเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยการแสดงออกนั้นจะต้องอาศัยพื้นฐานความรู้ประสบการณ์และพฤติกรรมระหว่างบุคคล เป็นเครื่องช่วยในการพิจารณาก่อนการตัดสินใจ อาจเป็นไปได้ทั้งในทางเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยก็ได้ ดังนั้น หากกล่าวถึงความเห็นของครูซึ่งเป็นบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาจึงหมายถึง การที่ครูได้พิจารณาประเมินค่า และแสดงออกถึงทัศนคติที่มีต่อการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ว่ามีลักษณะอย่างไร มีความเหมาะสมที่จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้หรือไม่

2. ประเภทของความคิดเห็น

เรมเมอร์ (Remmer, 1996) กล่าวว่าความคิดเห็นมี 2 ประการด้วยกัน ดังนี้

1. ความคิดเห็นเชิงบวกสุด – เชิงลบสุด (Extreme Opinion) เป็นความคิดเห็นที่เกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ ซึ่งมีทิศทางที่ทราบได้ชัดเจน เช่น ทิศทางบวกสุด คือ ความรักจนหลง และทิศทางลบสุด คือ ความรังเกียจ ลักษณะของความคิดเห็นประเภทนี้ คือ รุนแรงและเปลี่ยนแปลงได้ยาก

2. ความคิดเห็นจากความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Contents) เป็นการแสดงความคิดเห็นต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยขึ้นอยู่กับความรู้ความเข้าใจที่มีต่อสิ่งนั้น เช่น หากมีความรู้ความเข้าใจในทางที่ดี จะแสดงออกถึงความชอบ ยอมรับ หรือเห็นด้วย แต่หากมีความรู้ความเข้าใจในทางที่ไม่ดี จะแสดงออกถึงความไม่ชอบ ไม่ยอมรับ หรือไม่เห็นด้วย เป็นต้น

3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็น

การแสดงความคิดเห็น เป็นเรื่องของแต่ละบุคคล ซึ่งความคิดเห็นของแต่ละคนต่อเรื่องเดียวกัน ไม่จำเป็นต้องเหมือนกันเสมอไป และอาจแตกต่างกันได้ ทั้งนี้ ความแตกต่างของความคิดเห็นดังกล่าว ขึ้นอยู่กับภูมิหลังซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่แต่ละบุคคลได้รับมา และมีอิทธิพลต่อการแสดงความคิดเห็นของพวกเขา

ออสแคมป์ (Oskamp, 1977, pp.119-133) ได้สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความคิดเห็นดังนี้

1. ปัจจัยทางพันธุกรรมและร่างกาย (Genetic and Physiological Factors) เป็นปัจจัยนี้มีการศึกษาน้อย แต่พบว่า พันธุกรรมมีผลต่อระดับความก้าวร้าวของบุคคล ซึ่งส่งผลต่อเจตคติหรือความคิดเห็นได้ นอกจากนี้ปัจจัยด้านร่างกาย เช่น อายุ ความเจ็บป่วย และผลกระทบจากการใช้ยาเสพติด ก็มีผลต่อความคิดเห็นและเจตคติของบุคคลได้เช่นกัน ตัวอย่างเช่น ผู้ที่มีอายุมากมักมีความคิดแบบอนุรักษ์นิยม

2. ประสบการณ์โดยตรงของบุคคล (Direct Personal Experience) คือการที่บุคคลได้รับความรู้สึกและความคิดต่าง ๆ จากการกระทำหรือพบเห็นต่อสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง ทำให้เกิดเจตคติหรือความคิดเห็นจากประสบการณ์ที่ได้รับโดยตรง

3. อิทธิพลจากครอบครัว (Parental Influence) เป็นปัจจัยที่บุคคลได้รับตั้งแต่วัยเด็ก จากการอบรมเลี้ยงดูของพ่อแม่และครอบครัว ซึ่งหล่อหลอมเจตคติและความคิดเห็นพื้นฐานผ่านการอบรมสั่งสอน การให้รางวัลและการลงโทษ

4. เจตคติและความคิดเห็นของกลุ่ม (Group Determinants of Attitude) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมาก เนื่องจากบุคคลต้องอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มความคิดเห็นและเจตคติต่าง ๆ จึงได้รับการถ่ายทอดและมีแรงกดดันจากกลุ่ม (เช่น เพื่อนหรือกลุ่มอ้างอิง) ทำให้เกิดความคล้อยตามไปตามกลุ่มได้

5. สื่อมวลชน (Mass Media) สื่อต่าง ๆ ที่บุคคลได้รับ เช่น หนังสือพิมพ์ ภาพยนตร์ วิทยุ โทรทัศน์ จะมีผลทำให้บุคคลมีความคิดเห็นและความรู้สึกต่าง ๆ เป็นไปตามข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ จากสื่อเหล่านั้น

ธีระพร อูวรรณโณ (2529) กล่าวว่าความคิดเห็นเกิดขึ้นจากอิทธิพลต่าง ๆ ดังนี้

1. จากพ่อแม่ผู้ปกครองที่มีอิทธิพลสูงสุด โดยเฉพาะในวัยเด็ก ซึ่งเป็นวัยที่กำลังมีการพัฒนาทางด้านค่านิยม ความเชื่อและความรู้สึกนึกคิดออกมาในกรอบของครอบครัวที่มีพ่อแม่เป็นผู้มีอำนาจให้คุณเมื่อทำความดี ให้โทษเมื่อทำสิ่งที่ไม่ดีหรือสิ่งที่พ่อแม่ไม่เห็นด้วย

2. จากกลุ่มต่าง ๆ ในสถานศึกษา เช่น ครูและเพื่อน ๆ

3. จากประสบการณ์ส่วนตัว ที่อาจได้รับประสบการณ์ที่เกี่ยวกับความรุนแรงและกระทบกระเทือนจิตใจ

4. จากสื่อต่าง ๆ เช่น การโฆษณาประชาสัมพันธ์ ที่ชักจูงทำให้ผู้คนคล้อยตามกับผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ที่ต้องการเข้าไปจำหน่ายให้กับกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการ

จำเรียง ภาวิจิตร (2536, หน้า 248-249) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความคิดเห็นว่า ขึ้นอยู่กับกลุ่มทางสังคมในหลายประการ ดังนี้

1. ภูมิหลังทางสังคม หมายถึง กลุ่มคนที่มีภูมิหลังที่แตกต่างกัน ซึ่งโดยทั่วไปจะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันไปด้วย เช่น ความคิดเห็นที่ต่างกันระหว่างผู้เยาว์กับผู้สูงอายุ หรือระหว่างชาวเมืองกับชาวชนบท

2. กลุ่มอ้างอิง หมายถึง การที่คนเราคบหาสมาคมกับใคร หรือกระทำสิ่งใดโดยคำนึงถึงอะไรบางอย่างร่วมกัน สิ่งเหล่านี้ย่อมมีอิทธิพลต่อความคิดเห็น ของบุคคลเหล่านั้นด้วย เช่น การประกอบอาชีพเดียวกัน หรือการเป็นสมาชิกกลุ่ม สมาคมเดียวกัน

3. กลุ่มกระตือรือร้น หรือกลุ่มเฉื่อยชา หมายถึง การกระทำที่ก่อให้เกิดความกระตือรือร้นเป็นพิเศษ จนเกิดเป็นกลุ่มผลประโยชน์ จะส่งผลต่อการจูงใจให้บุคคลที่เป็นสมาชิกเหล่านั้นมีความคิดเห็นที่คล้อยตามได้ (ไม่ว่าจะเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยก็ตาม) ในทางตรงกันข้าม กลุ่มเฉื่อยชา จะ ไม่มีอิทธิพลต่อสมาชิกมากนัก

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็น ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล คือปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นของบุคคลโดยตรง เช่น เพศ อายุ รายได้ และปัจจัยสภาพแวดล้อม คือปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นของบุคคลโดยอ้อม เช่น สื่อมวลชน กลุ่มที่เกี่ยวข้อง และครอบครัว

4. การวัดระดับความคิดเห็น

ไพศาล หวังพานิช (2531) ได้กล่าวว่า การวัดความคิดเห็นหรือเจตคติต้องยอมรับข้อตกลงเบื้องต้น ดังนี้

1. เจตคติมีลักษณะคงเส้นคงวาในช่วงเวลาหนึ่ง หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งไม่ได้เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา แต่จะมีช่วงเวลาที่ความรู้สึกนั้นมีความคงที่ซึ่งทำให้สามารถวัดได้

2. เจตคติไม่สามารถวัดหรือสังเกตได้โดยตรง การวัดเจตคติจึงเป็นการ วัดทางอ้อม โดยวัดจากแนวโน้มที่บุคคลจะแสดงออกหรือปฏิบัติอย่างสม่าเสมอต่อสิ่งนั้น

3. เจตคตินอกจากจะแสดงออกในรูปของความรู้สึกนึกคิด เช่น การสนับสนุนหรือคัดค้านแล้วยังมีขนาดหรือปริมาณของความรู้สึกนั้นด้วย เช่น ระดับความชอบหรือไม่ชอบ

พรเพ็ญ เพชรสุขศิริ (2531) ได้กล่าวว่า การวัดความคิดเห็นสามารถกระทำได้หลายรูปแบบ โดยรูปแบบที่เป็นที่นิยมในปัจจุบันมีด้วยกัน 4 วิธี ดังนี้

1. วิธีของเทอร์สตัน (Thurston's method) เป็นวิธีวัดทัศนคติหรือความคิดเห็นในแนวเดียวกัน และสามารถจัดอันดับสูง-ต่ำ แบบเปรียบเทียบแทนกันได้ตั้งแต่ต่ำสุดถึงสูงสุด และแสดงถึงการสะสมของความคิดเห็น

2. วิธีของกัตตแมน (Guttman's scale) เป็นวิธีวัดทัศนคติหรือความคิดเห็นในแนวเดียวกัน และสามารถจัดอันดับสูง-ต่ำ แบบเปรียบเทียบแทนกันได้จากอันดับต่ำสุดถึงสูงสุดได้ และแสดงถึงการสะสมของความคิดเห็น

3. วิธีจำแนกความแตกต่างในการตีความ (Semantic Differential Scale: S-D Scale) เป็นวิธีวัดทัศนคติหรือความคิดเห็น 7 ระดับ โดยแบ่งเป็นช่วง ๆ ซึ่งอาศัยคู่คำคุณศัพท์ที่มีความหมายตรงกันข้าม เช่น ดี-เลว ชยัน-ซีเกียด ด้านซ้ายสุดของสเกลกำหนดให้เป็นค่าเชิงบวกสุดและด้านขวาสุดของสเกลกำหนดให้เป็นค่าลบสุด

4. วิธีของลิเคิร์ต (Likert's method) เป็นวิธีสร้างมาตรวัดที่ นิยมแพร่หลาย เพราะง่ายและประหยัดเวลา ผู้คนสามารถแสดงทัศนคติในทางชอบหรือไม่ชอบ โดยจัดอันดับความชอบหรือไม่ชอบ ซึ่งอาจมีคำตอบให้เลือก 5 หรือ 4 คำตอบ และให้คะแนนตามลำดับ เช่น 5 ถึง 1 ซึ่งนิยมระบุให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นว่า เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย กับข้อความที่กำหนดให้ แบ่งน้ำหนักเป็น 5 ระดับ เช่น เห็นด้วยอย่างยิ่ง ถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ทั้งนี้การให้คะแนนขึ้นอยู่กับใจความว่าเป็นปฏิฐาน (Positive) หรือนิเสธ (Negative)

เบสท์ (Best, 1977, p.171) กล่าวว่า การวัดระดับความคิดเห็นโดยทั่ว ๆ ไป จะต้องมียอดประกอบ 3 อย่าง คือ บุคคลที่จะถูกวัด สิ่งเร้า และมีการตอบสนอง ซึ่งจะออกมาในระดับสูงต่ำมากน้อย วิธีวัดความคิดเห็นนั้น ส่วนมากจะใช้ แบบสอบถาม และ การสัมภาษณ์ โดยให้ผู้ถูกวัดเลือกตอบความคิดเห็นของตนในเวลานั้น สำหรับการใช่แบบสอบถามสำหรับวัดความคิดเห็นนั้น นิยมใช้ วิธีวัดแบบลิเคิร์ต (Likert's method) โดยเริ่มจากการรวบรวมหรือเรียงเรียงข้อความที่เกี่ยวกับความคิดเห็น และกำหนดให้ผู้ตอบเลือกว่า เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย กับข้อความที่กำหนดให้ ซึ่งข้อความแต่ละข้อความจะมีตัวเลือกตอบออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ส่วนการให้คะแนนจะขึ้นอยู่กับว่าข้อความนั้นเป็น ข้อความเชิงบวก (Positive) หรือ ข้อความเชิงลบ (Negative)

ข้อมูลพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี

ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี (รายงานผลการดำเนินงาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567, หน้า 8 - 22) ตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง กำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกาศ ณ วันที่ 28 มกราคม พ.ศ. 2564 เผยแพร่ในราชกิจจานุเบกษา

เล่ม 138 ตอนพิเศษ 38 ง ลงวันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564 มีผลบังคับใช้ ตั้งแต่วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564 ตั้งอยู่บริเวณโรงเรียนโคกกะเทียมวิทยาลัย เลขที่ 88 หมู่ 7 ตำบลเขาพระงาม อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี 15160 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรีมีสถานศึกษาในสังกัด จำนวน 25 แห่ง ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี เป็นองค์กรคุณภาพ วิถีใหม่ สู่มาตรฐานสากล อย่างยั่งยืน

พันธกิจ (Mission)

1. เพิ่มความปลอดภัย สร้างโอกาส และลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม
2. พัฒนาศักยภาพผู้เรียน ให้มีคุณภาพ ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ และมาตรฐานสากล ด้วยนวัตกรรมทางการศึกษา เป็นนวัตกรรมในศตวรรษที่ 21
3. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีสมรรถนะและมาตรฐานทางวิชาชีพและเป็นแบบอย่างด้านนวัตกรรมทางการศึกษาในยุคดิจิทัล
4. พัฒนาระบบบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้มีคุณภาพ และองค์กรเครือข่ายมีส่วนร่วม ด้วยกระบวนการนิเทศ กำกับ ติดตามสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ
5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา เป็นองค์กรทันสมัย ใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ น้อมนำศาสตร์พระราชา หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของรัชกาลที่ 10 ตามบริบทพื้นที่

เป้าประสงค์ (Goals)

1. ผู้เรียนมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 เป็นคนดี คนเก่ง มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข
2. ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีคุณภาพ สมรรถนะสูงตามมาตรฐานทางวิชาชีพ และเป็นแบบอย่างด้านนวัตกรรมทางการศึกษาในยุคดิจิทัล
3. สำนักงานเขตพื้นที่ฯ และสถานศึกษา มีระบบบริหารจัดการที่ทันสมัย และมีคุณภาพ

กลยุทธ์ (Strategic Issues)

1. ส่งเสริมการจัดการศึกษา ให้มีความปลอดภัยจากภัยคุกคามทุกรูปแบบ
2. เพิ่มโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา ให้กับผู้เรียนทุกคน
3. ยกระดับคุณภาพการศึกษา ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21
4. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีสมรรถนะและมาตรฐานทางวิชาชีพและเป็นแบบอย่างด้านนวัตกรรมทางการศึกษาในยุคดิจิทัล
5. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา ให้เป็นการบริหารยุคใหม่

โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี

จำนวนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี มีจำนวน 25 โรงเรียน จำแนกตามอำเภอและขนาดโรงเรียน แสดงได้ดังตาราง 3 – 4

ตาราง 3 จำนวนโรงเรียนที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรีจำแนกตามอำเภอ

อำเภอ	จำนวนโรงเรียน
1. อำเภอเมืองลพบุรี	6
2. อำเภอโคกสำโรง	2
3. อำเภอชัยบาดาล	3
4. อำเภอท่าม่วง	2
5. อำเภอบ้านหมี่	3
6. อำเภอพัฒนานิคม	3
7. อำเภอท่าหลวง	1
8. อำเภอสระโบสถ์	1
9. อำเภอโคกเจริญ	2
10. อำเภอลำสนธิ	1
11. อำเภอหนองม่วง	1
รวม	25

ที่มา : (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี, 2567, หน้า 20)

ตาราง 4 จำนวนโรงเรียนที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรีจำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	จำนวนโรงเรียน
1. โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1 – 499 คน	12
2. โรงเรียนขนาดกลาง จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500 – 1,499 คน	7
3. โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,500 – 2,499 คน	3
4. โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป	3
รวม	25

ที่มา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี, 2567, หน้า 22)

สรุปได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี เป็นหน่วยงานที่มีสถานศึกษาในสังกัด จำนวน 25 แห่ง มีวิสัยทัศน์เพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา พัฒนาผู้เรียน ครูและบุคลากร เพิ่มประสิทธิภาพ ระบบบริหารจัดการให้มีความทันสมัยและมีคุณภาพ สู่ความเป็นสากล

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

พัทธกานต์ อุทองมาก, และอดุลย์ วังศรีคุณ (2559, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 พบว่า ภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ใช้ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ชายความคิด รองลงมา คือ การมีส่วนร่วม ชายความคิด และการสั่งการ ตามลำดับ

กวิสรา ชูทอง (2560, หน้า 73-76) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 จังหวัดปราจีนบุรี โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ส่วนประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 จังหวัดปราจีนบุรี โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 จังหวัดปราจีนบุรี โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ธนากร แก่นเกษ (2560, หน้า 65-67) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ยกเว้น ผู้นำแบบสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และผู้นำแบบสั่งตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบ โดยจำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน พบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ธัญพร ตันหยง (2560, หน้า 52-53) ได้ศึกษาเรื่อง บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดของสถานศึกษา พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วรรณพร ตรีไชยศรี (2561, หน้า 116-136) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรีเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) โดยภาพรวมและจำแนกตามรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรีเขต 2 พบว่า โดยภาพรวมและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้ออยู่ในระดับมาก และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรีเขต 2 พบว่า โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วิชญกร แต่งแก้ว (2563, หน้า 119-121) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 พบว่า 1) โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ 3) ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 จากการหาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบขยายความคิด ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลโรงเรียน ตามลำดับ

ฤทธิชัย สุขแก้ว (2564, หน้า 74-82) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 พบว่า 1) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านภาวะผู้นำแบบจัดการเป็นทีม อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านภาวะผู้นำแบบขยายความคิด อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน อยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถินไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ในทุกด้าน โดยภาพรวมพบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ก้องภพ วิชญกุล (2565, หน้า 147-179) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับมาตรฐานวิชาชีพด้านการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ระดับการปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพด้านการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 ภาพรวม

อยู่ในระดับมาก 3) การเปรียบเทียบความแตกต่างของภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 จำแนกตามตัวแปรเพศ ประสบการณ์ ในการทำงาน และระดับการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ยกเว้นตำแหน่ง โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับจุด .01 4) เปรียบเทียบมาตรฐานวิชาชีพด้านการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานีเขต 1 จำแนกตามตัวแปรเพศ ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน และระดับการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 5) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับมาตรฐานวิชาชีพด้านการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 มีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และ 6) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับมาตรฐานวิชาชีพด้านการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานีเขต 1 ได้แก่ ผู้บริหารควรใช้สถานการณ์ที่สมาชิกขาดความรู้และทักษะโดยจะต้องให้ครูได้คิดสร้างสรรค์และแสดงศักยภาพออกมาอย่างเต็มที่

พัชรีภรณ์ โนนทอง (2565, หน้า 74-76) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู พบว่า 1) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน ภาวะผู้นำมุ่งเน้นประสิทธิผล และภาวะผู้นำแบบขยายความคิด อยู่ในระดับมาก ขณะที่ภาวะผู้นำแบบสั่งการอยู่ในระดับมาก และ 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามสถานการณ์จำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่แตกต่างกันในด้านเพศ อายุ และขนาดสถานศึกษา มีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

หทัยทิพย์ สิชฌนทกสมิต, และเยาวเรศ ภัคจิตจร (2565, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 1 พบว่า 1) บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) แนวทางการบริหารสถานศึกษาแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 แบบ คือ 1) ด้านผู้นำแบบสั่งการ พบว่า ผู้บริหารสามารถพัฒนาสมรรถภาพในการวิเคราะห์และเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ 2) ด้านผู้นำแบบสนับสนุน พบว่า ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ซักถามเพื่อ

ความกระจำจ้งในการปฏิบัติงาน 3) ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม พบว่า ผู้บริหารควรมีการประชุมและปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ และ 4) ด้านผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ พบว่า ผู้บริหารมีการเน้นในการจัดรูปแบบและจัดทำแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน

วรวรรณ ดวงเทศ (2565, หน้า 79-82) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตริมกก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย พบว่า 1) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตริมกก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านผู้นำแบบสนับสนุน รองลงมา คือ ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ และด้านผู้นำแบบสั่งการ 2) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตริมกก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามระดับวุฒิการศึกษา ภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

สุวัฒน์ชัย ฉวีศักดิ์, และนิคม นาคอ้าย (2564, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษาจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในภาพรวมและรายด้านอยู่ระดับ มาก 2) สถานการณ์ในการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา พบว่า 1) ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการควรมีการจัดกิจกรรมฝึกอบรมและแลกเปลี่ยนความรู้ไปสู่การสร้างสรรคผลงานใหม่จากความคิดที่หลากหลายมุมมอง 2) ด้านภาวะผู้นำแบบขยายความคิด ควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเกี่ยวกับนโยบายของโรงเรียนในแต่ละฝ่ายงานเพื่อใช้เป็นแหล่งศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมให้กับบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน 3) ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ควรมีการประชุมชี้แจงรายละเอียดของงานเพื่อให้บุคลากรได้รับทราบถึงหน้าที่ตนเอง และบทบาทที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่นเพื่อให้เห็นถึงภาพรวมของงาน และ 4) ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน ควรให้มีการนำเสนอและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับเป้าหมายในอนาคตของตนเองและภาพในอนาคตของสถานศึกษาเพื่อหลอมรวมไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

จรัส เชื้อนเพชร (2566, หน้า 80-83) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มอำเภอแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 พบว่า 1) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษากลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านผู้นำแบบสนับสนุน รองลงมา คือ ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ และผู้นำแบบสั่งการ ตามลำดับ และ

2) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษากลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำแนกตามระดับวุฒิการศึกษา ภาพรวมมีความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ภาพรวมมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

วาธิต บุญใบ (2566, หน้า 62-168) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนโดยรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ภาวะผู้นำแบบบรรลุผลสำเร็จ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบสั่งการ ตามลำดับ 2) ประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน โดยรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากจำนวน 4 ด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานทั่วไป การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานงบประมาณ ตามลำดับ 3) ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า เมื่อจำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวม พบว่า ประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนไม่แตกต่างกัน 5) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารและประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวม พบว่า มีสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุปราณี คลังจินดา, วิมลพัชร วงศ์วัฒน์เกษม, และกฤษฎา วัฒนศักดิ์ (2566, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 พบว่า 1) ระดับ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 จำแนกตามตำแหน่ง และขนาดสถานศึกษา

พบว่าโดยภาพรวมมีการปฏิบัติที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้านมีการปฏิบัติที่ไม่แตกต่างกันในขนาดสถานศึกษา และจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่าโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

พิมพ์ชนก พูลเพิ่ม, และพระมหาศุภชัย สุภกิจโจ (2567, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำแบบขยายความคิด และด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ และ 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ที่มี เพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีเพศต่างกันมีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ระดับการศึกษาต่างกัน และมีประสบการณ์ต่างกัน มีภาวะผู้นำตามสถานการณ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. งานวิจัยต่างประเทศ

โลเตย์ เกียลท์เซ (Gyeltshen L., 2020) ได้ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของแนวทางปฏิบัติในการเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนต่อความมุ่งมั่นในองค์กรของครูในภูฏาน มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบแนวทางปฏิบัติของผู้ผู้นำตามสถานการณ์และความมุ่งมั่นของครูที่มีต่อองค์กร กลุ่มตัวอย่างคือ ครูในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายของประเทศภูฏาน จำนวน 305 คน ที่ได้มาจากการสุ่มอย่างง่าย ผลการศึกษาพบว่า แนวทางปฏิบัติในการเป็นผู้นำตามสถานการณ์โดยรวมของผู้บริหารชาวภูฏาน อยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ผลลัพธ์ยังแสดงให้เห็นความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างแนวทางปฏิบัติในการเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนกับความมุ่งมั่นในองค์กรของครู แม้ว่าผลกระทบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนไม่ได้อยู่ในระดับสูง แต่การศึกษานี้พบว่าการกำกับแนวทางปฏิบัติในการเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถเป็นปัจจัยที่ส่งผลถึงความมุ่งมั่นในองค์กรของครูได้

รัสลาน, และคนอื่นๆ (Ruslan, et al., 2020, pp.135-143) ได้ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนและความเป็นมืออาชีพของครูที่มีต่อผลการทำงานของครูมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลของรูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้อำนวยการและความเป็นมืออาชีพของครูที่มีต่อการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคั้งนี้คือครูในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐเปญกัว ประเทศอินโดนีเซีย 3 แห่ง จำนวนทั้งสิ้น 32 คน รวบรวมข้อมูล

โดยใช้แบบสอบถามและเอกสารประกอบ วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรม SPSS ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของผู้อำนวยการมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของครู และมีอิทธิพลของความเป็นมืออาชีพของครูต่อผลงานของครู และอิทธิพลของรูปแบบความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของผู้อำนวยการและความเป็นมืออาชีพของครู มีผลต่อผลการทำงานของครู

เตกู่ท เวนต์ อารีสมาน, และเอกา พรียาติน (Arisman T. W., & Prihatin E., 2021, pp. 127-138) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้อำนวยการในโรงเรียนประถมศึกษาโดยยึดตามแนวทางภาวะผู้นำตามสถานการณ์ทั้ง 4 มิติ ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้อำนวยการโรงเรียนมีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เห็นได้จากผู้อำนวยการที่มีบทบาทในการสั่งการ ขยายความคิด มีส่วนร่วม และมอบหมายงาน 2) ปัจจัยที่สนับสนุนในความเป็นผู้นำตามสถานการณ์คือความร่วมมือของฝ่ายต่าง ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่และความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวก รวมไปถึงโครงสร้างพื้นฐานที่เพียงพอ แม้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนจะไม่ให้ความร่วมมือ 3) ความเป็นผู้นำตามสถานการณ์มีผลกับการประเมินคุณภาพโรงเรียน โดยความสำเร็จของการเป็นผู้นำตามสถานการณ์นี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้อำนวยการโรงเรียนในการกำหนดทัศนคติกับความพร้อมของครู เพื่อให้พวกเขาสามารถสร้างความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ

อิหมัด สุไลมาน อัล-ม็อกราบิ (Emad Sulaiman Al-Moghrabi, 2021, pp. 3-57) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ต่อประสิทธิภาพของโครงการในองค์กรอุตสาหกรรมการผลิตเคมีของประเทศจอร์แดน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งประกอบด้วย รูปแบบการสั่งการ การชี้แนะ การสนับสนุน และการมอบหมายงาน ที่มีต่อประสิทธิภาพของโครงการในมิติ ต้นทุน เวลา และคุณภาพ ในองค์กรอุตสาหกรรมการผลิตเคมีของประเทศจอร์แดน ผลการวิจัยพบว่า องค์กรผลิตเคมีภัณฑ์มีการนำตัวแปรย่อยของภาวะผู้นำตามสถานการณ์และมิติของประสิทธิผลของโครงการไปปฏิบัติ นอกจากนี้ยังแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงระหว่างตัวแปรย่อยของภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับมิติของประสิทธิผลของโครงการ การปฏิบัติภาวะผู้นำตามสถานการณ์ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโครงการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรูปแบบการสนับสนุน และการชี้แนะ ที่มีผลกระทบสูงสุด

ฮาฟิซ มุนีร์, และมะฮ์มูด อัคเตร์ (Munir H., & Akhter M., 2020) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของผู้บริหารกับครูเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยในมุมมองของทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อเชื่อมโยงรูปแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยในบริบทของทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ และค้นหาความแตกต่างในรูปแบบความเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่น และประสิทธิผลของแต่ละรูปแบบ ประชากรประกอบด้วยวิทยาลัยทั้งหมดที่อยู่ในเครือข่ายของมหาวิทยาลัยปัญญา ในเขตลอสแอนเจลิส ประเทศปากีสถาน ใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอนในการเลือกตัวอย่าง ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้จึงประกอบด้วยผู้บริหารวิทยาลัย

จำนวน 74 คน และครู จำนวน 370 คน โดยพิจารณาจากประสบการณ์การทำงาน ใช้การเก็บข้อมูลจากเครื่องมือของ LBA-II Self/Other แล้ววิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรม SPSS โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน ผลการศึกษาพบว่า มีความไม่เชื่อมโยงระหว่างการรับรู้การกำหนดรูปแบบความเป็นผู้นำระดับปฐมภูมิ ซึ่งการพัฒนาและการพิจารณายกเว้นรูปแบบความเป็นผู้นำระดับรอง ที่พบการเชื่อมโยงระหว่างการรับรู้การกำหนด ในขณะที่เดียวกันความยืดหยุ่นและประสิทธิผลของรูปแบบความเป็นผู้นำที่รับรู้ของครูและผู้บริหารไม่ความแตกต่างกัน

จากการศึกษาวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศพบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา เนื่องจากภาวะผู้นำตามสถานการณ์เป็นภาวะผู้นำเน้นความยืดหยุ่นและการปรับเปลี่ยนแนวทางการนำให้เหมาะสมกับบริบท สถานการณ์ และบุคลากรในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสามารถตอบสนองต่อความต้องการของครูและบุคลากร รวมถึงปัญหาและความท้าทายที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรมีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เพื่อช่วยสร้างความร่วมมือและแรงจูงใจในหมู่ครูและบุคลากร ทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี สนับสนุนการมีส่วนร่วม การตัดสินใจ และพัฒนาศักยภาพของทีมงานอย่างเหมาะสม สามารถเลือกใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับบุคคลหรือสถานการณ์ เช่น การสั่งการ การให้คำปรึกษา การให้ความร่วมมือ หรือการมอบหมายงาน ส่งผลให้เกิดประสิทธิผลในการบริหารงานทั้งในด้านวิชาการ บุคคลงบประมาณ และการบริหารทั่วไป เสริมสร้างความสามารถในการพัฒนาองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเพิ่มความมุ่งมั่นของครูได้อีกด้วย ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี โดยใช้กรอบแนวคิดของเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด โดยแบ่งเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ 2) ภาวะผู้นำแบบขายความคิด 3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และ 4) ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การบริหารสถานศึกษามีความทันสมัยและตอบรับต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่องภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ผู้วิจัย มีวิธีการวิจัยตามลำดับหัวข้อ ต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ
4. การหาคุณภาพเครื่องมือ
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล
7. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำนวน 1,156 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี, 2567)

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี เนื่องจากประชากรมีจำนวนแน่นอนจึงหาค่าขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาโรยามาเน (Taro Yamane, 1973) เมื่อกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนของการประมาณค่า ที่ 0.05 ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง 298 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling) รายละเอียดดังตาราง 5

ตาราง 5 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

ขนาดสถานศึกษา	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ขนาดเล็ก	210	54
ขนาดกลาง	291	75

ตาราง 5 (ต่อ)

ขนาดสถานศึกษา	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ขนาดใหญ่	251	65
ขนาดใหญ่พิเศษ	404	104
รวม	1,156	298

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี โดยแบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นการสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งมีลักษณะเป็นการตรวจสอบรายการ (Check list) ประกอบด้วย ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และขนาดสถานศึกษา

ตอนที่ 2 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ซึ่งประกอบด้วย จำแนกเป็น 1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ 2) ภาวะผู้นำแบบขายความคิด 3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 4) ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง ความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
ที่มีการปฏิบัติหรือปรากฏให้เห็นมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง ความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
ที่มีการปฏิบัติหรือปรากฏให้เห็นมาก
- 3 คะแนน หมายถึง ความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
ที่มีการปฏิบัติหรือปรากฏให้เห็นปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง ความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
ที่มีการปฏิบัติหรือปรากฏให้เห็นน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง ความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
ที่มีการปฏิบัติหรือปรากฏให้เห็นน้อยที่สุด

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับขั้นตอน โดยศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
2. กำหนดประเด็นและขอบเขตของคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดในการวิจัย
3. สร้างแบบสอบถามฉบับร่างเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความครอบคลุมเนื้อหาและความถูกต้องของการใช้สำนวนภาษา เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ

การหาคุณภาพเครื่องมือ

การหาคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ขออนุญาตจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี เพื่อเสนอรายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม
2. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน พิจารณาพิจารณาเพื่อดูคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยมีลักษณะการให้คะแนน ดังนี้
 - ให้ +1 คะแนน เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีเนื้อหาที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา
 - ให้ 0 คะแนน เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีเนื้อหาที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา
 - ให้ -1 คะแนน เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีเนื้อหาไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา
3. นำผลคะแนนที่ได้จากการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์เพื่อหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ซึ่งพบว่ามีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาอยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00
4. ขออนุญาตจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรีถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี เพื่อขอตกลงใช้เครื่องมือ (try out)
5. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญเรียบร้อยแล้ว ไปทดลองใช้ (try out) กับครูที่มีลักษณะเหมือนกับประชากรที่ใช้ในการวิจัยแต่ไม่ได้เป็นกลุ่มที่นำมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบหาความเชื่อมั่น ของแบบสอบถาม (reliability) โดยใช้สูตรตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach, 1971, p.160) โดยได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.979
6. นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1. ขอนหนังสือจากสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี เพื่อขอความร่วมมือจากโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือจากสถานศึกษา ให้ผู้ตอบแบบสอบถามตอบแบบสอบถาม จำนวน 298 ฉบับ โดยส่งไปยังโรงเรียนเป้าหมายทางระบบรับส่งหนังสือราชการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและติดต่อขอรับคืนในเวลาที่กำหนด

3. กรณีแบบสอบถามที่ยังไม่ได้ส่งคืนตามกำหนด ผู้วิจัยติดตามด้วยตนเอง

4. เมื่อได้แบบสอบถามกลับคืนมาครบร้อยละ 100 ของแบบสอบถามทั้งหมดที่ส่งไปเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยนำไปดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

แบบสอบถามตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม และขนาดสถานศึกษา ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแจกแจงความถี่ (frequency) และหาค่าร้อยละ (percentage) แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

แบบสอบถามตอนที่ 2 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบ 4 แบบ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ 2) ภาวะผู้นำแบบขายความคิด 3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 4) ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลคำนวณหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ตามรายข้อ รายด้าน และรวมทุกด้าน เพื่อเสนอเป็นตารางประกอบความเรียงในการแปลความหมายโดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานประมาณค่า (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2549, หน้า 77) ดังนี้

4.50 – 5.00 หมายถึง ความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติหรือปรากฏให้เห็นมากที่สุด

3.50 – 4.49 หมายถึง ความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติหรือปรากฏให้เห็นมาก

2.50 – 3.49 หมายถึง ความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
ที่มีการปฏิบัติหรือปรากฏให้เห็นปานกลาง

1.50 – 2.49 หมายถึง ความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
ที่มีการปฏิบัติหรือปรากฏให้เห็นน้อย

1.00 – 1.49 หมายถึง ความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
ที่มีการปฏิบัติหรือปรากฏให้เห็นน้อยที่สุด

แบบสอบถามตอนที่ 3 เปรียบเทียบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี
ด้านประสพการณ์ในการปฏิบัติงาน ขนาดสถานศึกษาโดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว
(One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะตรวจสอบ
ความแตกต่างรายเป็นรายคู่โดยใช้วิธีตรวจสอบความแตกต่างของเชฟเฟ (Scheffe' Method)

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการศึกษา

1.1 หาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์ (Index
of Item Objective Congruence : IOC) ของข้อคำถามแต่ละข้อในแบบสอบถาม (บุญชม ศรี
สะอาด, 2560, หน้า 64-66)

$$\text{สูตรการคำนวณ} \quad \text{IOC} = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับลักษณะเนื้อหา
ที่ต้องการศึกษา

$\sum R$ แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

1.2 หาค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม โดยคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alfa -
Coefficient) ตามวิธีของ Cronbach

$$\text{สูตรการคำนวณ} \quad \alpha = \frac{n}{n-1} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right\}$$

เมื่อ α แทน สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น

n แทน จำนวนข้อคำถาม

S_i แทน ความแปรปรวนแต่ละข้อ

S_t แทน ความแปรปรวนทั้งฉบับ

2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 การหาค่าร้อยละ (Percentage) จากสูตร (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2561, หน้า 38)

$$\text{สูตรการคำนวณ } P = \frac{f}{n} \times 100$$

เมื่อ P แทน ร้อยละ

f แทน ความถี่ที่ต้องการแปลค่าให้เป็นร้อยละ

n แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

2.2 การหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) จากสูตร (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2561, หน้า 48)

$$\text{สูตรการคำนวณ } \bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ \bar{X} แทน ค่าเฉลี่ยของข้อมูล

$\sum X$ แทน ผลรวมของข้อมูลทั้งหมด

N แทน จำนวนข้อมูล

2.3 การหาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) จากสูตร (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2561, หน้า 49)

$$\text{สูตรการคำนวณ } S.D. = \sqrt{\frac{N\sum X^2 - (\sum X)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$\sum X$ แทน ผลรวมข้อมูลทั้งหมด

$\sum X^2$ แทน ผลรวมของกำลังสองของข้อมูลทั้งหมด

N แทน จำนวนข้อมูล

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะตรวจสอบความแตกต่างรายเป็นรายคู่โดยใช้วิธีตรวจสอบความแตกต่างของเชฟเฟ้ (Scheffe')

3.1 การทดสอบค่าเฉลี่ยรายคู่ กรณีวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One - way ANOVA) ด้วยวิธีทดสอบเอฟ (F-test) เมื่อพบความแตกต่างใช้วิธีการทดสอบความแตกต่างรายคู่ตามวิธีของเชฟเฟ (Scheffe') (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2553, หน้า 88)

$$\text{สูตรการคำนวณ} \quad F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

เมื่อ	F	แทน	ค่าสถิติทดสอบเอฟ (F-test)
	MS _b	แทน	ความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม (mean of sum squares between groups)
	MS _w	แทน	ความแปรปรวนภายในกลุ่ม (mean of sum squares within groups)

3.2 ทดสอบอัตราส่วน F-test เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างคู่ของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่ม โดยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe') (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2553, หน้า 88)

$$\text{สูตรการคำนวณ} \quad F = \frac{(\bar{X}_1 - \bar{X}_2)^2}{MS_w \left[\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right] (k-1)}$$

เมื่อ	\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
	k	แทน	จำนวนกลุ่ม
	n	แทน	จำนวนในกลุ่มตัวอย่าง
	MS _w	แทน	ความแปรปรวนภายในกลุ่ม

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่องภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมาย ผู้วิจัยได้ใช้สัญลักษณ์ ดังนี้

\bar{X}	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย (mean)
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)
N	แทน	จำนวนประชากร
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณา (F – distribution)
df	แทน	ระดับความเป็นอิสระ (degree of freedom)
SS	แทน	ผลรวมของค่าเบี่ยงเบน (sum of squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยของผลรวมกำลังสองของค่าเบี่ยงเบน (mean of squares)
*p≤ .05	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
p> .05	แทน	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ตอน ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และสมมุติฐานการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี วิเคราะห์โดยใช้สถิติพื้นฐาน คือ การหาค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ด้านประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของครู และขนาดสถานศึกษา โดยใช้การทดสอบที (t-test) วิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (one-way ANOVA)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำนวน 298 คน โดยการนำเสนอข้อมูลใน 2 ลักษณะ คือ การแจกแจงความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังตาราง 6

ตาราง 6 จำนวน และร้อยละเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน (N=298คน)	ร้อยละ
ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของครู		
น้อยกว่า 5 ปี	40	13.42
5 – 10 ปี	136	45.64
มากกว่า 10 ปี	122	40.94
รวม	298	100.00
ขนาดสถานศึกษา		
ขนาดเล็ก	54	18.12
ขนาดกลาง	75	25.17
ขนาดใหญ่	65	21.81
ขนาดใหญ่พิเศษ	104	34.90
รวม	298	100.00

จากตาราง 6 พบว่า ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ส่วนใหญ่ มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 5 – 10 ปี จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 45.64 รองลงมาคือ มากกว่า 10 ปี จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 40.94 และน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็น ร้อยละ 13.42 ตามลำดับ และครูส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 104 คน คิดเป็น ร้อยละ 34.90 รองลงมาคือ ขนาดกลาง จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 25.17 ขนาดใหญ่ จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 21.81 และขนาดเล็ก จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 18.12 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำนวน 298 คน โดยการนำเสนอข้อมูลใน 2 ลักษณะ คือ ค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ได้ดังนี้

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ในภาพรวม

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

จากตาราง 7 พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 0.77) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงตามความคิดเห็นของครู 3 ลำดับแรก ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.78) รองลงมา คือ ภาวะผู้นำ

แบบมอบหมายงาน ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.75) และภาวะผู้นำแบบขยายความคิด ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.82) ตามลำดับ

เมื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำแนกเป็นรายด้าน สามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำแบบสั่งการ	N = 298 คน			
	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
1. กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานเพียงผู้เดียว	3.31	1.43	ปานกลาง	8
2. วางแผนการปฏิบัติงานด้วยตนเอง	3.34	1.37	ปานกลาง	7
3. กำหนดระเบียบต่าง ๆ ด้วยตนเองเพียงผู้เดียว	3.12	1.46	ปานกลาง	9
4. กำกับให้ครูมีหน้าที่ปฏิบัติตามระเบียบต่าง ๆ	4.01	1.11	มาก	2
5. ตัดสินใจเกี่ยวกับการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานแต่เพียงผู้เดียว	3.42	1.34	ปานกลาง	6
6. สั่งการให้ครูปฏิบัติตามเสมอ	3.63	1.33	มาก	5
7. ควบคุมดูแลครูในการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด	3.79	1.16	มาก	4
8. กำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานให้ครูเสมอ	4.05	0.94	มาก	1
9. นิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด	3.86	1.07	มาก	3
รวม	3.61	1.29	มาก	

จากตาราง 8 พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.61$, S.D. = 1.29) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามความคิดเห็นของครู 3 ลำดับแรก ได้แก่ กำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานให้ครูเสมอ ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = 0.94) รองลงมาคือ กำกับให้ครูมีหน้าที่ปฏิบัติตามระเบียบต่าง ๆ ($\bar{X} = 4.01$, S.D. = 1.11) และนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = 1.07) ตามลำดับ

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ด้านภาวะผู้นำแบบขายความคิด โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำแบบขายความคิด	N = 298 คน			
	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
1. อธิบายการตัดสินใจตั้งแต่ขั้นการวางแผน ขั้นดำเนินงาน แม้กระทั่งขั้นการแก้ปัญหา ของตนเองให้ครูรับทราบ	4.04	0.91	มาก	7
2. ให้โอกาสครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับ รายละเอียดของงานเพื่อให้มีความเข้าใจ ในการปฏิบัติงาน	4.38	0.07	มาก	1
3. ให้โอกาสในการซักถามหรือแสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับรายละเอียดของงาน	4.37	0.82	มาก	2
4. ให้เหตุผลเพื่อโน้มน้าวให้ครูปฏิบัติตามได้ เมื่อจำเป็น	4.22	0.77	มาก	4
5. ขยายหรืออธิบายความคิดให้ครูได้ พิจารณาเพื่อปฏิบัติงานต่อได้เมื่อจำเป็น	4.24	0.76	มาก	3
6. ทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงให้คำปรึกษาและ แนะนำแนวทางการปฏิบัติงานกับครูและ บุคลากรได้	4.14	0.87	มาก	5

ตาราง 9 (ต่อ)

ภาวะผู้นำแบบขยายความคิด	N = 298 คน			
	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
7. ซักถามเกี่ยวกับความต้องการความช่วยเหลือเกี่ยวกับครูเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	4.12	0.86	มาก	6
รวม	4.22	0.82	มาก	

จากตาราง 9 พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ด้านภาวะผู้นำแบบขยายความคิด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.82) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงตามความคิดเห็นของครู 3 ลำดับแรก ได้แก่ ให้โอกาสครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับรายละเอียดของงานเพื่อให้มีความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.07) รองลงมา คือ ให้โอกาสในการซักถามหรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับรายละเอียดของงาน ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.82) และขยายหรืออธิบายความคิดให้ครูได้พิจารณาเพื่อปฏิบัติงานต่อได้เมื่อจำเป็น ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.76) ตามลำดับ

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	N = 298 คน			
	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
1. เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน	4.34	0.72	มาก	3
2. ให้ความสนใจ รับฟังการแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอต่าง ๆ ของครู	4.36	0.73	มาก	1

ตาราง 10 (ต่อ)

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	N = 298 คน		ระดับความ คิดเห็น	ลำดับที่
	\bar{X}	S.D.		
3. ส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในกระบวนการ ปฏิบัติงานทุกครั้ง	4.35	0.76	มาก	2
4. ให้ความสำคัญในการช่วยเหลือและ สนับสนุนด้านต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของ ครูด้วยความเป็นกันเอง	4.34	0.75	มาก	3
5. ให้อิสระแก่ครูในการปฏิบัติงาน	4.28	0.82	มาก	7
6. รับฟังปัญหาและอุปสรรคในการ ปฏิบัติงานของครู	4.34	0.75	มาก	3
7. สร้างบรรยากาศในการทำงานที่มีความ เป็นกันเอง	4.26	0.89	มาก	8
8. เสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงานด้วยความเป็นกันเอง	4.33	0.84	มาก	6
รวม	4.32	0.78	มาก	

จากตาราง 10 พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.78) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงตามความคิดเห็นของครู 3 ลำดับแรก ได้แก่ ให้ความสำคัญ รับฟังการแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอต่าง ๆ ของครู ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.73) รองลงมา คือ ส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในกระบวนการปฏิบัติงานทุกครั้ง ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.76) เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.72) ให้ความสำคัญในการช่วยเหลือและสนับสนุนด้านต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของครูด้วยความเป็นกันเอง ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.75) และรับฟังปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของครู ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.75)

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน	N = 298 คน			
	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
1. ให้ความไว้วางใจ มอบอำนาจให้ครูปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง	4.26	0.78	มาก	7
2. สนับสนุนให้ครูกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานด้วยตนเอง	4.27	0.84	มาก	6
3. เน้นการกระจายอำนาจให้ครูรับผิดชอบงาน	4.31	0.74	มาก	3
4. ให้ครูผู้รับผิดชอบตัดสินใจการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนด้วยตนเอง	4.21	0.85	มาก	8
5. ทำหน้าที่เป็นผู้สังเกตการปฏิบัติงานของครู	4.28	0.69	มาก	5
6. ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ	4.30	0.70	มาก	4
7. ยอมรับ ยกย่องและกล่าวชมเชยครูที่ปฏิบัติงานได้ดีและบรรลุตามเป้าหมาย	4.46	0.67	มาก	1
8. เชื่อมั่นในความสามารถของครูว่าสามารถปฏิบัติงานได้ดีและเป็นที่น่าพึงพอใจโดยไม่ต้องเข้าไปควบคุม	4.40	0.65	มาก	2
รวม	4.31	0.75	มาก	

จากตาราง 11 พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ด้านภาวะผู้นำแบบมีมอบหมายงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.75) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงตามความคิดเห็นของครู 3 ลำดับแรก ได้แก่ ยอมรับ ยกย่องและกล่าวชมเชยครูที่ปฏิบัติงานได้ดีและบรรลุตามเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.67) เชื่อมั่นในความสามารถของครูว่าสามารถปฏิบัติงานได้ดีและเป็นที่น่าพึงพอใจโดยไม่ต้องเข้าไปควบคุม ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.65) และเน้นการกระจายอำนาจให้ครูรับผิดชอบงาน ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.74)

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำแนกตามประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานของครู และขนาดสถานศึกษา

ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของครู และขนาดสถานศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (one-way ANOVA) ที่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถทดสอบสมมุติฐานของการวิจัย ดังนี้

ตาราง 12 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำแนกตามประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานของครู

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ภาวะผู้นำแบบสั่งการ	ระหว่างกลุ่ม	1.267	2	0.633	1.325	0.267
	ภายในกลุ่ม	140.987	295	0.478		
	รวม	142.253	297			
ภาวะผู้นำแบบขายความคิด	ระหว่างกลุ่ม	1.267	2	0.633	1.325	0.267
	ภายในกลุ่ม	140.987	295	0.478		
	รวม	142.253	297			
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	ระหว่างกลุ่ม	0.574	2	0.287	0.590	0.555
	ภายในกลุ่ม	143.486	295	0.486		
	รวม	144.060	297			
ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.321	2	0.661	1.642	0.195
	ภายในกลุ่ม	118.685	295	0.402		
	รวม	120.006	297			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	0.683	2	0.342	0.845	0.430
	ภายในกลุ่ม	119.172	295	0.404		
	รวม	119.855	297			

จากตาราง 12 พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำแนกตามประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย

ตาราง 13 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ภาวะผู้นำแบบสั่งการ	ระหว่างกลุ่ม	2.525	3	0.842	1.771	0.153
	ภายในกลุ่ม	139.728	284	0.475		
	รวม	142.253	297			
ภาวะผู้นำแบบขายความคิด	ระหว่างกลุ่ม	2.525	3	0.842	1.771	0.153
	ภายในกลุ่ม	139.728	294	0.475		
	รวม	124.253	297			
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	ระหว่างกลุ่ม	2.105	3	0.702	1.454	0.227
	ภายในกลุ่ม	141.955	294	0.483		
	รวม	144.060	297			
ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน	ระหว่างกลุ่ม	2.915	3	0.972	2.440	0.065
	ภายในกลุ่ม	117.091	294	0.398		
	รวม	120.006	297			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2.404	3	0.801	2.006	0.113
	ภายในกลุ่ม	117.451	294	0.399		
	รวม	119.855	297			

จากตาราง 13 พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรีผู้วิจัยได้สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะไว้ดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ของการวิจัย
2. สมมุติฐานการวิจัย
3. วิธีดำเนินการวิจัย
4. สรุปผล
5. อภิปรายผล
6. ข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของครู และขนาดสถานศึกษา

สมมุติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี แตกต่างกันเมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของครูและขนาดสถานศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี โดยกำหนดขอบเขตด้าน ประชากรและกลุ่มตัวอย่างได้ดังนี้

1) ประชากร ได้แก่ ครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำนวน 1,156 คน แบ่งจำนวนครูตามขนาดสถานศึกษา ประกอบด้วย ขนาดเล็ก จำนวน 210 คน ขนาด กลาง จำนวน 291 คน ขนาดใหญ่ จำนวน 251 คน และขนาดใหญ่พิเศษ 404 คน (สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี, 2567)

2) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำนวน 298 คน แบ่งจำนวนครูตามขนาดสถานศึกษา ประกอบด้วย ขนาดเล็ก จำนวน 54 คน ขนาด กลาง จำนวน 75 คน ขนาดใหญ่ จำนวน 65 คน และขนาดใหญ่พิเศษ 104 คน โดยวิธีการเลือกแบบแบ่ง ชั้นภูมิ (Stratified random sampling)

2. เครื่องมือที่ใช้ในวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ได้แก่แบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น โดยแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นการสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งมีลักษณะเป็น การตรวจสอบรายการ (Check list) จำนวน 2 ข้อ ประกอบด้วย ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครู และขนาดสถานศึกษา

ตอนที่ 2 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับภาวะผู้นำตาม สถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ซึ่งประกอบด้วย จำแนกเป็น 1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ 2) ภาวะผู้นำแบบขายความคิด 3) ภาวะผู้นำแบบ มีส่วนร่วม 4) ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) จำนวน 32 ข้อ

3. ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

ในการสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบในการสร้างข้อคำถามตามกรอบแนวคิดของ เฮอร์เชย์ และเบลนชาร์ด

รวม 4 แบบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ 2) ภาวะผู้นำแบบขยายความคิด 3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และ 4) ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน

3.2 สร้างข้อคำถามตามแนวคิดที่ได้จากการศึกษาเอกสารโดยกำหนดประเด็น ให้ครอบคลุมภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี โดยลักษณะของแบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) จำนวน 2 ข้อ ประกอบด้วย ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครู และขนาดสถานศึกษา ตอนที่ 2 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตามกรอบแนวคิดของ เฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด เพื่อวัดระดับพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติหรือปรากฏให้เห็น รวม 4 แบบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ 2) ภาวะผู้นำแบบขยายความคิด 3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และ 4) ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงานจำนวน 32 ข้อ

3.3 สร้างแบบสอบถามฉบับร่างเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความครอบคลุมเนื้อหาและความถูกต้องของการใช้สำนวนภาษา เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ

4. การหาคุณภาพเครื่องมือ

ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ ผู้ค้นคว้าอิสระได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

4.1 ขออนุญาตจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี เพื่อเสนอรายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจคุณภาพแบบสอบถาม

4.2 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน พิจารณาเพื่อคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยมีลักษณะการให้คะแนน ดังนี้

ให้ +1 คะแนน เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีเนื้อหาที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา

ให้ 0 คะแนน เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีเนื้อหาที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา

ให้ -1 คะแนน เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีเนื้อหาไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา

4.3 นำผลคะแนนที่ได้จากการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์เพื่อหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ซึ่งพบว่ามีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาอยู่ระหว่าง 0.06 - 1.00

4.4 ขอนหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรีถึงผู้อำนวยการสำนักงาน อาชีวศึกษาจังหวัดลพบุรี เพื่อขอตกลงใช้เครื่องมือ (try out)

4.5 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญเรียบร้อยแล้ว ไปทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหารสถานศึกษาที่มีลักษณะเหมือนกับประชากรที่ใช้ในการวิจัยแต่ไม่ได้เป็นกลุ่มที่นำมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (reliability) โดยใช้สูตรตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach, 1971, p.160) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.979

4.6 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการค้นคว้าอิสระตามขั้นตอน ดังนี้ 1) ขอนหนังสือจาก คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี 2) เมื่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี อนุญาตให้เก็บข้อมูลแล้ว ผู้วิจัย ดำเนินการขอนหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล จากครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างให้การตอบแบบสอบถาม 3) จัดส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล พร้อมแบบสอบถามที่ใส่รหัสกำกับแล้วไปถึงผู้ตอบ แบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 298 คน 4) ผู้วิจัยติดตามรับแบบสอบถามคืน และนำแบบสอบถามทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามเพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์ต่อไป

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย ซึ่งใช้วิธีการวิเคราะห์ ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์ในการ ปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม และขนาดสถานศึกษา ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแจกแจง ความถี่และหาค่าร้อยละ (percentage) แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็น ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบ 4 แบบ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ 2) ภาวะผู้นำแบบขายความคิด 3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 4) ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน ทำการวิเคราะห์ ข้อมูลคำนวณค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ตามรายข้อ รายด้าน และรวมทุกด้าน

เพื่อเสนอเป็นตารางประกอบความเรียงในการแปลความหมายโดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน ส่วนประมาณค่า

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำแนกตามประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานของครู และขนาดสถานศึกษา โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (one-way ANOVA) ในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยทำการเปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ยแบบรายคู่โดยใช้วิธีของ Scheffe'

สรุปผล

การศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็น ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ผู้วิจัยสรุปผลการศึกษา ดังนี้

1. สถานภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ส่วนใหญ่ มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 5 – 10 ปี จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 45.64 รองลงมาคือ มากกว่า 10 ปี จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 40.94 ตามลำดับ และครูส่วนใหญ่ ปฏิบัติงาน ในสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 34.90 รองลงมาคือ ขนาดกลาง จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 25.17

2. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำ ทุกแบบอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบ ขยายความคิด ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน และภาวะผู้นำแบบสั่งการ โดยสรุปผลได้ดังนี้

2.1 ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กำหนด ระยะเวลาในการปฏิบัติงานให้ครูเสมอ มีการปฏิบัติสูงสุดเป็นอันดับแรก โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ กำกับให้ครูมีหน้าที่ปฏิบัติตามระเบียบ ต่าง ๆ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการปฏิบัติ ต่ำสุดเป็นอันดับสุดท้าย คือ กำหนดระเบียบต่าง ๆ ด้วยตนเองเพียงผู้เดียว โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ ปานกลาง

2.2 ภาวะผู้นำแบบขยายความคิด ภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ให้ โอกาสครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับรายละเอียดของงานเพื่อให้มีความเข้าใจ ในการปฏิบัติงาน มีการปฏิบัติสูงสุดเป็นอันดับแรก โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ให้โอกาสในการซักถาม หรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับรายละเอียดของงาน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการปฏิบัติต่ำสุด

เป็นอันดับสุดท้าย คือ อธิบายการตัดสินใจตั้งแต่ขั้นการวางแผนขั้นดำเนินงาน แม้กระทั่งขั้นการแก้ปัญหาของตนเองให้ครูรับทราบ โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

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

2.4 ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน ภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ายอมรับ ยกย่องและกล่าวชมเชยครูที่ปฏิบัติงานได้ดีและบรรลุตามเป้าหมาย มีการปฏิบัติสูงสุดเป็นอันดับแรก โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ เชื่อมั่นในความสามารถของครูว่าสามารถปฏิบัติงานได้ดีและเป็นที่น่าพึงพอใจโดยไม่ต้องเข้าไปควบคุม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีการปฏิบัติต่ำสุดเป็นอันดับสุดท้าย คือ ให้ครูผู้รับผิดชอบตัดสินใจการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนด้วยตนเอง โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

3. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของครู และขนาดสถานศึกษา มีดังนี้

3.1 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3.2 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ผู้วิจัยอภิปรายผลที่พบจากการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี มีภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบบมีส่วนร่วม

รองลงมาคือ แบบมอบหมายงาน รองลงมาคือ แบบขายความคิด และแบบสั่งการ มีค่าร้อยละต่ำที่สุด ปัจจัยดังกล่าวอาจเนื่องมาจากความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมาย การส่งเสริมตนเองอย่างต่อเนื่อง การดูแลบุคลากรตามศักยภาพ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนประสิทธิภาพการดำเนินงาน นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังมีประสบการณ์ในระดับประถมศึกษามาก่อน จึงสามารถนำความรู้และทักษะด้านการบริหารมาประยุกต์ใช้กับระดับมัธยมศึกษาได้อย่างเหมาะสม สถานศึกษาภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาลพบุรี มีครูผู้สอนตรงตามสาขาวิชาและเพียงพอกับแต่ละรายวิชา ส่งผลให้เกิดการบริหารบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความรู้ความสามารถของครู รวมถึงครู มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์, และแบลนชาร์ด (Hersey, & Blanchard, 1988) ที่กล่าวว่า ผู้นำมีแนวคิดระหว่างการทำคำแนะนำและกำกับดูแล ความพร้อมและความสามารถของผู้ตามในการปฏิบัติหน้าที่ โดยเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด สอดคล้องกับงานวิจัยของธนากร แก่นเกษ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณพร ตรีชัยศรี (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิชญกร แดงแก้ว (2563) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุราษฎร์ธานี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ก้องภพ วิชญกุล (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับมาตรฐานวิชาชีพด้านการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ จำรัส เขื่อนเพชร (2566) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มอำเภอแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เช่นกัน

เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ ได้แก่

ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบขายความคิด ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผู้วิจัยจึงขอเสนอเป็นรายด้าน ดังนี้

1.1 ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารมุ่งเน้นการกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน มีการวางแผนงานอย่างละเอียดรอบคอบ ตลอดจนกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารจะออกข้อกำหนดหรือแนวทางปฏิบัติงานที่ชัดเจนให้แก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน พร้อมทั้งกำกับดูแลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด เพื่อให้แน่ใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานที่กำหนด รวมถึงคอยให้คำแนะนำ สนับสนุน และแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ยังปรากฏให้เห็นอย่างเด่นชัดในสถานการณ์ที่ต้องการการตัดสินใจอย่างรวดเร็วและเด็ดขาด เช่น ในกรณีที่เกิดเหตุการณ์เร่งด่วนหรือมีปัญหาซับซ้อนที่ต้องการแนวทางแก้ไขโดยทันที ผู้บริหารจะเป็นผู้ชี้แนะและตัดสินใจด้วยตนเอง พร้อมมอบหมายงานและบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมให้แก่ครูแต่ละคน รวมถึงติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามระยะเวลาที่กำหนด ทั้งนี้ ผู้บริหารจะกระตุ้นให้ครูตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานให้เสร็จสิ้นตามแผนที่วางไว้ พร้อมสร้างความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนอย่างเข้มงวด ลักษณะเด่นของภาวะผู้นำแบบสั่งการที่พบ ได้แก่ การออกคำสั่งที่ชัดเจน การให้ข้อมูลและรายละเอียดที่ครบถ้วนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การแบ่งงานตามความถนัดและความสามารถของแต่ละคน พร้อมทั้งใช้หลักเกณฑ์และมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม ครูและบุคลากรจึงมีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน ลดความคลุมเครือในการทำงาน และสามารถดำเนินการกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลจากการดำเนินงานภายใต้ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ทำให้กิจกรรมและโครงการต่าง ๆ ในสถานศึกษาดำเนินไปอย่างราบรื่น เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังช่วยเสริมสร้างระเบียบวินัยและความรับผิดชอบในหมู่ครูบุคลากรและนักเรียน ส่งผลให้ภาพรวมของการบริหารงานในโรงเรียนมีประสิทธิภาพสูงและมีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิษณุกร แดงแก้ว (2563) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 พบว่า ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ พัชรินทร์ โนนทอง (2565) ได้ศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู พบว่า ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ หทัยทิพย์ สีขันตกสมิต, และเยาวเรศ ภักดีจิตร (2565) ได้ศึกษาเรื่อง บทบาท

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 1 พบว่า ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

1.2 ด้านภาวะผู้นำแบบขายความคิด โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารเน้นการอธิบายเหตุผลและรายละเอียดของงานอย่างชัดเจนให้กับครูและบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้ทุกคนเข้าใจบทบาท หน้าที่ และเป้าหมายขององค์กรอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารจะนำเสนอแนวทาง หรือวิธีการปฏิบัติงาน รวมถึงอธิบายจุดมุ่งหมายที่ต้องการบรรลุ ผ่านการสื่อสาร ที่เปิดเผยและโปร่งใส เพื่อกระตุ้นให้เกิดความเข้าใจและคล้อยตามในวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร นอกจากนี้ ผู้บริหารยังเปิดโอกาสให้ ครูและบุคลากรซักถามแสดงความคิดเห็น รวมถึงเสนอแนะหรือขอคำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแต่ละ ด้านอย่างเต็มที่ การให้โอกาสในการซักถามจะช่วยให้ครูได้พูดคุยถึงปัญหา อุปสรรค หรือข้อข้องใจที่ เกิดขึ้นในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารจะรับฟังอย่างใส่ใจ พร้อมให้คำปรึกษาและแนะแนวทางในการแก้ไข ปัญหาอย่างเหมาะสม ทำให้ครูเกิดความเชื่อมั่นในความเป็นผู้นำ และสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ตรงตามความต้องการของผู้บริหารและเป้าหมายขององค์กร การนำรูปแบบภาวะผู้นำแบบ ขายความคิดมาใช้ ยังส่งผลให้ทีมงานเกิดความเข้าใจในทิศทางการดำเนินงานร่วมกัน ลดความสับสนใน การปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้เกิดความร่วมมืออย่างเข้มแข็ง ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสได้พัฒนาทักษะความคิด เชิงวิเคราะห์จากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน การที่ผู้บริหารมอบหมาย อำนาจหรือเปิดพื้นที่ให้ครูแสดงความคิดเห็น ยังช่วยสร้างแรงจูงใจและความภาคภูมิใจในบทบาทของ ตนเอง ทำให้บรรยากาศการทำงานในสถานศึกษาเกิดความสามัคคีและเป็นมิตร ดังที่สอดคล้องกับ งานวิจัยของ ธัญพร ต้นหยง (2560) ได้ศึกษาเรื่อง บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี พบว่า ด้านภาวะผู้นำด้านขาย ความคิด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวัฒน์ชัย ฉวีศักดิ์, และนิคม นาคอ้าย (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัด พิษณุโลก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา พบว่า ด้านภาวะผู้นำแบบขายความคิด โดย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพ์ชนก พูลเพิ่ม, และพระมหาศุภชัย สุกกิจใจ (2567) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 พบว่า ด้านภาวะผู้นำแบบขายความคิด โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก

1.3 ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหาร จะเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับงานและการ บริหารในหลายระดับ เช่น การวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การจัดกิจกรรม รวมถึงการแก้ไขปัญหาใน

สถานการณ์ต่าง ๆ ผู้บริหารพร้อมรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และข้อกังวลของครูอย่างจริงจัง จากนั้นนำไปพิจารณาประกอบการตัดสินใจเพื่อให้เกิดความเหมาะสมสูงสุด นอกจากนี้ ผู้บริหารยังส่งเสริมให้ครูแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และร่วมคิดค้นวิธีการใหม่ ๆ เพื่อพัฒนางาน และยกระดับคุณภาพการศึกษา การวางตัวของผู้บริหารในลักษณะมิตรภาพและเป็นกันเอง ทำให้ครูเกิดความมั่นใจ กล้าพูด กล้าแสดงความคิดเห็น และเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมในองค์กร นำไปสู่ความร่วมมือที่ดีและความสามัคคีภายในหมู่คณะ ผู้บริหารแบบมีส่วนร่วมนั้น มักจะให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจ ให้อิสระในการคิดและการตัดสินใจแก่ครู ตลอดจนสนับสนุนการพัฒนาตนเองทั้งในด้านวิชาการและทักษะชีวิต ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการสื่อสารอย่างเปิดเผย เมื่อเกิดปัญหาหรืออุปสรรค ผู้บริหารจะไม่ใช้อำนาจสั่งการแต่เพียงฝ่ายเดียว แต่จะร่วมวิเคราะห์สถานการณ์และหาทางออกไปพร้อมกับครู บรรยากาศการทำงานแบบมีส่วนร่วมนี้ ส่งผลให้ครูมีแรงจูงใจในการทำงาน รู้สึกได้รับการยอมรับและมีคุณค่าในบทบาทหน้าที่ของตนเอง ส่งเสริมขวัญกำลังใจและความผูกพันต่อองค์กร อีกทั้งยังช่วยให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีประสิทธิภาพและสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กวิสรา ชูทอง (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 จังหวัดปราจีนบุรี พบว่า ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรวรรณ ดวงเทศ (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตริมกก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย พบว่า ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จำรัส เชื้อนเพชร (2566) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มอำเภอแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 พบว่า ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน

1.4 ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาจะแสดงถึงความไว้วางใจและศรัทธาในศักยภาพของครูและบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้แต่ละคนได้ใช้วิจารณญาณ ความรู้และประสบการณ์ในการคิดค้นแนวทาง หรือวางแผนการดำเนินงานอย่างอิสระ ผู้บริหารจะเน้นบทบาทของตนในฐานะผู้ให้การสนับสนุนและเป็นที่ปรึกษา มากกว่าการควบคุมหรือสั่งการโดยตรง ซึ่งการมอบหมายงานนี้มักจะเกิดในสถานการณ์ที่บุคลากรมีความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ หรือมีความพร้อมในการตัดสินใจด้วยตนเอง เมื่อผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน จะทำให้ครูได้รับโอกาสในการแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ สามารถริเริ่ม สร้างสรรค์ และพัฒนากระบวนการทำงานตามความถนัด ส่งเสริมความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างแท้จริง

ผู้บริหารจะคอยสังเกตและประเมินผลการดำเนินงาน หากพบว่าครูหรือบุคลากรประสบความสำเร็จหรือปฏิบัติงานได้ดี จะกล่าวชื่นชมและให้กำลังใจ ซึ่งเป็นการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและการยอมรับในองค์กร การบริหารแบบมอบหมายงานยังมีส่วนช่วยในการพัฒนาทักษะการบริหารตนเอง การตัดสินใจ การคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหาและความเป็นผู้นำของครูแต่ละคนในอนาคต ตลอดจนส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือและการแบ่งปันประสบการณ์ในหมู่บุคลากร ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณพร ตรีชัยศรี (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 พบว่า ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฤทธิชัย สุขแก้ว (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุดลธิ์นไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 พบว่า ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุปราณี คลังจินดา, วิรลพัชร วงศ์วัฒน์เกษม, และกฤษฎา วัฒนศักดิ์ (2566) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 พบว่า ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. เปรียบเทียบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของครู และขนาดสถานศึกษา

2.1 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของครูที่ต่างกัน มีผลต่อความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมและรายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ก่อนเข้ารับตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาทุกคน ต้องได้รับการฝึกอบรมโครงการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และเมื่อเข้ารับตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษาทุกคนต้องได้รับการฝึกประสบการณ์ การเรียนรู้ในสภาพจริง เพื่อพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ การบริหารงาน ระเบียบการปฏิบัติต่าง ๆ รวมถึงการเข้ารับการอบรมในระหว่างดำรงตำแหน่ง การเพิ่มพูนทักษะการบริหารจากประสบการณ์การบริหารงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การบริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผลและบรรลุตามเป้าหมาย ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนงาน

ดำเนินงาน แก้ไขปัญหาและพัฒนาได้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งในด้านการบริหารงานและบริหารบุคลากรได้เป็นอย่างดี ยิ่งไปกว่านั้น ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานีเองก็มีความรู้และความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี มีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานภายใต้การนำของผู้บริหาร ส่งผลให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกันอย่างชัดเจนตามประสบการณ์การทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ วาจิต บุญใบ (2566) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ซึ่งการศึกษาพบว่า เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

2.2 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี จำแนกตามขนาดสถานศึกษาที่ต่างกันโดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้เนื่องจากด้านภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร แม้ว่าสถานศึกษาจะมีขนาดแตกต่างกันทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนขนาดใด ผู้บริหารสถานศึกษาก็สามารถแสดงภาวะผู้นำตามสถานการณ์ได้ในระดับสูงอย่างสม่ำเสมอ สาเหตุหนึ่งที่ทำให้ไม่พบความแตกต่างระหว่างขนาดของสถานศึกษากับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารคือ การปฏิบัติงานของผู้บริหารอยู่ภายใต้กรอบนโยบายและแนวปฏิบัติของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งกำหนดทิศทางการบริหารงานอย่างชัดเจน ส่งผลให้ผู้บริหารทุกขนาดสถานศึกษาต้องปรับตัวและบริหารงานภายใต้กรอบเดียวกัน นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนาและอบรมทักษะในการบริหาร และมีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมวิชาชีพจากสถานศึกษาต่าง ๆ ส่งผลให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้และแนวทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพอย่างแพร่หลาย อีกประเด็นหนึ่งที่ควรพิจารณาคือ ศักยภาพและความพร้อมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับการสรรหาและแต่งตั้ง ในปัจจุบัน มักผ่านกระบวนการคัดเลือกและอบรมอย่างเข้มข้น ทั้งการบริหารคน การบริหารงาน และการพัฒนาตนเอง เพื่อให้พร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและความท้าทายในแต่ละสถานการณ์ ดังนั้น แม้จะมีขนาดสถานศึกษาที่แตกต่างกัน ผู้บริหารจึงสามารถนำหลักการภาวะผู้นำตามสถานการณ์มาปรับใช้ได้อย่างยืดหยุ่นและเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่ง นอกจากนี้การทำงานของครูและบุคลากรในแต่ละสถานศึกษายังได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากรและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้สามารถร่วมมือกับผู้บริหารในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายได้เป็นอย่างดี แม้จะต้องปรับตัวตามข้อจำกัดในแต่ละขนาดของสถานศึกษา ผู้บริหารที่มีศักยภาพและวิสัยทัศน์จึงพยายามใช้ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์เพื่อเสริมสร้าง

ความสามัคคี การมีส่วนร่วมและการพัฒนาศักยภาพของครูอย่างเต็มที่ กล่าวโดยสรุป ขนาดของสถานศึกษาไม่เป็นตัวแปรที่ส่งผลให้เกิดความแตกต่างในด้านภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี แต่ปัจจัยสำคัญอยู่ที่ระบบการบริหาร พัฒนาบุคลากร กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาเอง ที่สามารถนำหลักการภาวะผู้นำตามสถานการณ์มาปรับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกบริบทของโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ จำรัส เชื้อนเพชร (2566) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ซึ่งการศึกษาพบว่า เมื่อพิจารณารายด้าน โดยด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุปราณี คลังจินดา, วิรัชพัชร วงศ์วัฒน์เกษม, และกฤษฎา วัฒนศักดิ์ (2566) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 ซึ่งการศึกษาพบว่า เมื่อพิจารณารายด้านมีการปฏิบัติไม่แตกต่างกันในขนาดสถานศึกษา

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ ผู้บริหารสถานศึกษาควรคงความชัดเจนในการกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานให้แก่ครูเสมอ รวมถึงการกำกับให้ครูปฏิบัติตามระเบียบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปตามแผนและระเบียบ และควรลดการกำหนดระเบียบต่าง ๆ ด้วยตนเองเพียงผู้เดียว แต่ควรมีการปรึกษาหรือสร้างความเข้าใจร่วมกันในเบื้องต้นกับคณะครู เพื่อให้ระเบียบที่ออกมานั้นได้รับการยอมรับและเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติมากขึ้น

1.2 ด้านภาวะผู้นำแบบขายความคิด ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับรายละเอียดของงานอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งเปิดโอกาสในการซักถามหรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับรายละเอียดของงาน เพื่อให้แน่ใจว่าครูเข้าใจในวิสัยทัศน์และเป้าหมายของงานอย่างถ่องแท้ อีกทั้งควรอธิบายการตัดสินใจตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนดำเนินงาน และขั้นตอนการแก้ปัญหาของผู้บริหารสถานศึกษาให้กับครูได้รับทราบอย่างชัดเจน การให้ข้อมูลอย่างละเอียดจะช่วยให้ครูเห็นภาพโดยรวม เข้าใจเหตุผลเบื้องหลังการตัดสินใจ และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน แม้จะเป็นการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาเอง

1.3 ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมบรรยากาศการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยลดอุปสรรคในการสื่อสาร ทำให้ครูกล้าแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างได้

อย่างเปิดเผยและสร้างสรรค์ ควรเพิ่มการให้ความสนใจ การรับฟังการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของครูอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในกระบวนการปฏิบัติงานทุกครั้ง เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและส่วนสำคัญในความสำเร็จของสถานศึกษา

1.4 ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการยอมรับยกย่องและกล่าวชมเชยครูที่ปฏิบัติงานได้ดี รวมถึงการแสดงออกเชื่อมั่นในความสามารถของครูว่าสามารถปฏิบัติงานได้ดีโดยไม่จำเป็นต้องเข้าไปควบคุมอย่างใกล้ชิด ควรพิจารณาเพิ่มการให้อำนาจครูผู้รับผิดชอบตัดสินใจในการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนด้วยตนเอง โดยเฉพาะกับครูที่มีความพร้อมและความสามารถ เพื่อเปิดโอกาสให้ครูได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ และพัฒนาความเชี่ยวชาญในการรับผิดชอบงานต่าง ๆ ได้ด้วยตนเองอย่างแท้จริง

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษารวบรวมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการนำหลักภาวะผู้นำตามสถานการณ์ไปปรับใช้ ตลอดจนสะท้อนมุมมองและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาแนวทางการบริหารให้มีความสอดคล้องกับบริบทขององค์กร

2.2 ควรศึกษาแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี

2.3 ควรมีการดำเนินการศึกษาวิจัยโดยผสมผสานข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพเข้าด้วยกัน

2.4 ควรดำเนินการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในหน่วยงานประเภทอื่นเพิ่มเติม เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย รวมถึงสถานศึกษาเอกชน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและสามารถเปรียบเทียบลักษณะภาวะผู้นำในแต่ละบริบทได้อย่างรอบด้าน

บรรณานุกรม

- กมลรัตน์ หล้าสูงษ์. (2527). **จิตวิทยาสังคม**. กรุงเทพฯ: ภาควิชาการแนะแนวและจิตวิทยาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- กวิสรา ชูทอง. (2560). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 จังหวัดปราจีนบุรี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ก้องภพ วิชัญกุล. (2565). **ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับมาตรฐานวิชาชีพด้านการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2561). **สถิติสำหรับงานวิจัย** (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: สามลดา.
- กิจจา กลสิกรรม. (2561). **ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จำรัส เชื้อนเพชร. (2566). **ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสกลุ่มอำเภอแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยพะเยา.
- จำเรียง ภาวิจิตร. (2536). **สาธารณสมบัติ เอกสารในการประกอบการสอนชุดวิชาสังคมศึกษา 4 (เล่ม 2)**. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ชนินทร์ ชุมพพันธรักษ์. (2563). **ภาวะผู้นำและคุณลักษณะ**. ใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, **เอกสารการสอนชุดวิชา ภาวะผู้นำและพฤติกรรมองค์การ** (พิมพ์ครั้งที่ 4) (หน้า 7 - 8). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ชัยณรงค์ สร้างช่าง. (2561). **โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2561). **ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์การ : แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา**. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2553). **เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย**. กรุงเทพฯ: ฐานบัณฑิต.
- ณิรดา เวชญาลักษณ์. (2564). **ภาวะผู้นำ แนวคิด ทฤษฎี เพื่อการประยุกต์ใช้ทางการศึกษา**. เชียงใหม่: วนิดาการพิมพ์.

- ชนากร แก่นเกษ. (2560). **ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดจันทบุรีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธัญพร ตันหยง. (2560). **การศึกษบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2549). **การวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS**. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ : วี.อินเตอร์ พรินท์.
- ธีระพร อูวรรณโณ. (2529). **จิตวิทยาสังคม**. กรุงเทพฯ: โครงการดาราและเอกสารทางวิชาการ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นพมาศ ธีรเวคิน. (2539). **จิตวิทยากับสังคมชีวิต**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). **การวิจัยเบื้องต้น** (พิมพ์ครั้งที่ 10). สุวีริยาสาส์น.
- ปณิธี การสมดี. (2564). **ภาวะผู้นำภาครัฐในศตวรรษที่ 21 Public Leadership in the 21st century**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรัชญา บุตรสะอาด. (2566). **ภาวะผู้นำตามคุณลักษณะของผู้นำที่ดี**. วารสารประชาคม, 1(4), 42–58. จาก <https://so12.tci-thaijo.org/index.php/>
- พรเพ็ญ เพชรสุขศิริ. (2531). **การวัดทัศนคติ**. กรุงเทพฯ: คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- พัชรีภรณ์ โนนทอง. (2565). **ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. วิทยาลัย.
- พัทธกานต์ อุ่ทองมาก, และอดุลย์ วังศรีคุณ. (2559). **การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3**. การประชุมวิชาการระดับชาติ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 3(1), 328 - 336. สืบค้น สิงหาคม 6, 2568, จาก <https://research.kpru.ac.th/sac/>

- พิมพ์ชนก พูลเพิ่ม, และพระมหาศุภชัย สุภกิจโจ. (2567). ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มมร. วิทยาเขตอีสาน, 5 (3), 140 – 153. จาก <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/jhsmbuisc/article/view/276218/186548>
- พิมพ์ลักษณ์ จันทวงศ์. (2557). แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของนักวิชาการศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอุดรธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- ไพศาล หวังพานิช. (2531). วิธีวิจัย. กรุงเทพฯ: งานส่งเสริมและตำรา กองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ภาวิน ชินะโชติ. (2563). ทฤษฎีภาวะผู้นำ. ใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, เอกสารการสอนชุดวิชา ภาวะผู้นำและพฤติกรรมองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 4) (หน้า 20). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2563). เอกสารการสอนชุดวิชาภาวะผู้นำและพฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 4. นนทบุรี: ผู้แต่ง.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2567). ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ นโยบายการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2568 – 2569. เล่ม 141 ตอนพิเศษ 309 ง หน้า 11-13.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2544). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2544. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- รุสลัน ดาโอ๊ะ. (2566). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดนราธิวาส. การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- ฤทธิชัย สุขแก้ว. (2564). ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุถื่นไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36. การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยพะเยา.
- วรรณพร ตรีชัยศรี. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

- วรวรรณ ดวงเทศ. (2565). การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขต
ริมกก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย. การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญา
การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยพะเยา.
- วาธิต บุญใบ. (2566). ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงาน
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1. วิทยานิพนธ์
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วิเชียร เกตุสิงห์. (2530). หลักการสร้างและวิเคราะห์เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย. กรุงเทพฯ:
ไทยวัฒนาพานิช.
- วิษณุกร แต่งแก้ว. (2563). ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคล
ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สุราษฎร์ธานี เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏ
สุราษฎร์ธานี.
- หทัยทิพย์ ลิขิตทกสมิต และเยาวเรศ ภักดีจิตร. (2565). บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร
โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์
เขต 1. วารสารครุศาสตร์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, 6 (1), 178 – 190.
จาก [https://so02.tci-thaijo.org/index.php/edunsrujo/
article/view/259058/175730](https://so02.tci-thaijo.org/index.php/edunsrujo/article/view/259058/175730)
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี. (2564). แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.
2565. สืบค้น มีนาคม 6, 2565, จาก แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565 –
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี (sesalop.go.th)
_____. (2566). รายงานผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567. สืบค้น ธันวาคม 25,
2567. จาก [https://www.sesalop.go.th/wp-content/uploads/2025/01/รายงานผลการ
ดำเนินงาน-ประจำปีงบประมาณ-พ.ศ.-256.pdf](https://www.sesalop.go.th/wp-content/uploads/2025/01/รายงานผลการดำเนินงาน-ประจำปีงบประมาณ-พ.ศ.-256.pdf)
_____. (2567). สารสนเทศทางการศึกษา ปีการศึกษา 2567. สืบค้น กรกฎาคม 25, 2567. จาก
[https://www.sesalop.go.th/wp-content/uploads/2024/07/Information-Education-
2024-sesalopburi.pdf](https://www.sesalop.go.th/wp-content/uploads/2024/07/Information-Education-2024-sesalopburi.pdf)

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2567). ประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่อง นโยบายและจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 - 2569. สืบค้น กันยายน 1, 2568. จาก <https://www.sesact.go.th/index.php/39484>
- สุชา จันทน์เอม, และสุรางค์ จันทน์เอม. (2520). จิตวิทยาพัฒนาการ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2560). ภาวะผู้นำในองค์การสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: ปัญญาชนดิศทริบิวเตอร์.
- สุปราณี คลั่งจินดา, วิมลพัชร วงศ์วัฒน์เกษม, และกฤษฎา วัฒนศักดิ์. (2566). ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1. วารสาร เสี่ยงจากมหายาน, 10 (1), 50 – 64. สืบค้น มิถุนายน 15, 2568, จาก <https://so09.tcithaijo.org/index.php/nsc/article/view/3474/2394>
- สุพัตรา รังคะวงษ์. (2565). ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุพัตรา สุภาพ. (2542). สังคและวัฒนธรรมไทย ค่านิยม ครอบครัว ศาสนา ประเพณี. (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สุรเจต ไชยพันธ์พงษ์. (2564). ภาวะผู้นำและจริยธรรมสำหรับนักบริหาร. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น.
- สุวัฒน์ชัย ฉวีศักดิ์, และนิคม นาคอ้าย. (2564). การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. วารสารวิชาการ สถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก สาขามนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์, 8 (2), 420-434. สืบค้น มิถุนายน 15, 2568, จาก <https://so05.tcithaijo.org/index.php/pacific/article/view/253294/177474>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. Retrieved August 20, 2025, from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/009026169090061S>
- Best, John W. (1977). *Research in Education*. 3rd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall.

- Cronbach, Lee J. (1951). **Coefficient alpha and the internal structure of test.** *Psychometrika*, 16(3), 297-334. Retrieved August 2, 2025, from http://cda.psych.uiuc.edu/psychometrika_highly_cited_articles/cronbach_h_1951.pdf
- Emad Sulaiman Al-Moghrabi. (2021). **The Impact of Situational Leadership Styles on Projects Performance: A Field Study on Jordanian Chemical Manufacturing Organizations.** Master's thesis, Middle East University.
- Fiedler, F.E. (1967). **A theory of leadership effectiveness.** McGraw-Hill, cited by Levine, J. M., & Moreland, R. L. (Eds.). (2013). **Small groups: Key readings / edited by John M. Levine & Richard L. Moreland.** Psychology Press.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. (1988). **Management Of organizational Behavior.** Retrieved October 17, 2024, from <https://ess220.wordpress.com/wp-content/uploads/2008/02/hersey-blanchard-1988.pdf>
- House, R. J., & Evans, M. G. (1970). **The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship.** *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(3), 277-298. Retrieved January 8, 2025, from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0030507370900218>
- Isaak, A. C. (1981). **Scope and Method of Political Science: An Introduction to the Methodology Of Political In Quiry** (3rd ed.). ILLION: The Doreey Press.
- Lotey Gyeltshen. (2020). **A study examining the influence of principals' situational leadership practices on teachers' organizational commitment in Bhutan.** *Journal of Educational and Human Resource Development* 8, 127-138.
- Mitchell, T. R., & Larson, J. R., Jr. (1987). **People in organizations: An introduction to organizational behavior** (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Munir, H., & Akhter, M. (2020). **A Study on Association between the Perceptions of Principals and Teachers Regarding College Principals' Leadership Style in Perspective of Situational Leadership Theory.** *Journal of Arts & Social Sciences*, 8(1), 147 - 154. Retrieved March 28, 2025, from <https://ojs.jass.pk/ojs/index.php/jass/article/view/87/62>

- Northouse, P. G. (2013). **Leadership: Theory and Practice** (6th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Remmer, V.P. (1996). **Introduction to Psychology**. New York: McGraw-Hill.
- Oskamp, S. (1977). **Attitude and Opinion**. New Jersey: Prentice Hall, อ้างถึงใน กำธร ธรรมพิทักษ์. (2541). **ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจศึกษาต่อในระดับอาชีวศึกษาในจังหวัดพะเยา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- R Ruslan, B Lian, H Fitria. (2020). **The influence of principal's situational leadership and teacher's professionalism on teacher's performance**. International Journals of Sciences and High Technologies. 20 (1), 135-143. Retrieved March 28, 2025, from <https://ijpsat.org/index.php/ijpsat/article/view/1733>
- Taro Yamane. (1973). **Statistics: An introductory analysis** (3rd ed.). (pp. 727-728). New York: Harper & Row.
- Teguh Wendy Arisman, Eka Prihatin. (2021). **Situational Leadership Readiness**. Proceedings of the 4th International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2020) Retrieved June 9, 2025, from 10.2991/assehr.k.210212.038
- Webster, R. L., & Lubker, B. B. (1968). **Interrelationships among fluency producing variables in stuttered speech**. Journal of Speech & Hearing Research, 11(4), 754-766. Retrieved January 17, 2025, from <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/5719230>, อ้างถึงใน กำธร ธรรมพิทักษ์. (2541). **ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจศึกษาต่อในระดับอาชีวศึกษาในจังหวัดพะเยา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ภาคผนวก ก

เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือการเก็บข้อมูลในการจัดทำวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี โดยแบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นการตรวจสอบรายการ (Check list) ประกอบด้วย ประสพการณ์ในการปฏิบัติงานของครูและขนาดสถานศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อศึกษาความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลพบุรี ซึ่งประกอบด้วย องค์กรประกอบ 4 แบบ ดังนี้

- 1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Telling)
- 2) ภาวะผู้นำแบบขายความคิด (Selling)
- 3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participation)
- 4) ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating)

2. ข้อมูลและความคิดเห็นของท่านจะนำไปใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น และจะปฏิบัติตามจรรยาบรรณของการวิจัยอย่างเคร่งครัด ไม่มีผลกระทบต่อการใช้ปฏิบัติหน้าที่และสถานภาพทางราชการของผู้ตอบแบบสอบถามหรือสถาบันแต่อย่างใด เพราะผู้วิจัยจะเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นภาพรวม ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนการบริหารงานและพัฒนาการจัดการศึกษาในสถานศึกษา

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือทางวิชาการ และความกรุณาจากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวกนิษฐา ศรีสุคนธ์มิตร
 นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด โดยให้ตอบแต่ละข้อเพียงคำตอบเดียว

1. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของครู

- น้อยกว่า 5 ปี
- 5 – 10 ปี
- มากกว่า 10 ปี

2. ขนาดของสถานศึกษา

- ขนาดเล็ก (นักเรียนตั้งแต่ 1 – 499 คน)
- ขนาดกลาง (นักเรียนตั้งแต่ 500 – 1,499 คน)
- ขนาดใหญ่ (นักเรียนตั้งแต่ 1,500 - 2,499 คน)
- ขนาดใหญ่พิเศษ (นักเรียนตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป)

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี

คำชี้แจง เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ต่อไปนี้มากน้อยเพียงใดโดยให้ทำเครื่องหมาย

✓ ในช่องที่ตรงกับระดับการปฏิบัติตนของผู้บริหารสถานศึกษาของท่าน

- 5 คะแนน หมายถึง ความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติหรือปรากฏให้เห็นมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง ความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติหรือปรากฏให้เห็นมาก
- 3 คะแนน หมายถึง ความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติหรือปรากฏให้เห็นปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง ความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติหรือปรากฏให้เห็นน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง ความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติหรือปรากฏให้เห็นน้อยที่สุด

ข้อที่	ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Telling)						
1	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเป็นผู้กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานเพียงผู้เดียว					
2	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเป็นผู้วางแผนการปฏิบัติงานด้วยตนเอง					
3	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านกำหนดระเบียบต่าง ๆ ด้วยตนเองเพียงผู้เดียว					
4	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเป็นผู้กำกับให้ครูมีหน้าที่ปฏิบัติตามระเบียบต่าง ๆ					
5	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านตัดสินใจเกี่ยวกับการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานแต่เพียงผู้เดียว					
6	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านสั่งการให้ครูปฏิบัติตามเสมอ					

ข้อที่	ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
7	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านควบคุมดูแลครูในการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด					
8	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานให้ครูเสมอ					
9	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด					
ภาวะผู้นำแบบขายความคิด (Selling)						
10	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านอธิบายการตัดสินใจตั้งแต่ขั้นการวางแผน ขั้นตอนงาน แม้กระทั่งขั้นการแก้ปัญหาของตนเองให้ครูรับทราบ					
11	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านให้โอกาสครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับรายละเอียดของงานเพื่อให้มีความเข้าใจในการปฏิบัติงาน					
12	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านให้โอกาสในการซักถามหรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับรายละเอียดของงาน					
13	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านให้เหตุผลเพื่อโน้มน้าวให้ครูปฏิบัติตามได้เมื่อจำเป็น					
14	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านขยายหรืออธิบายความคิดให้ครูได้พิจารณาเพื่อปฏิบัติงานต่อไปได้เมื่อจำเป็น					
15	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้คำปรึกษาและแนะนำแนวทางการปฏิบัติงานกับครูและบุคลากรได้					
16	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านซักถามเกี่ยวกับความต้องการความช่วยเหลือกับครูเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน					
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participation)						
17	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน					
18	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านให้ความสนใจ รับฟังการแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอต่าง ๆ ของครู					

ข้อที่	ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
19	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในกระบวนการปฏิบัติงานทุกครั้ง					
20	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านให้ความสำคัญในการช่วยเหลือและสนับสนุนด้านต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของครูด้วยความเป็นกันเอง					
21	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านให้อิสระแก่ครูในการปฏิบัติงาน					
22	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านรับฟังปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของครู					
23	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านสร้างบรรยากาศในการทำงานที่มีความเป็นกันเอง					
24	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้วยความเป็นกันเอง					
ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating)						
25	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านให้ความไว้วางใจ มอบอำนาจให้ครูปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง					
26	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านสนับสนุนให้ครูกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานด้วยตนเอง					
27	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเน้นการกระจายอำนาจให้ครูรับผิดชอบงาน					
28	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านให้ครูผู้รับผิดชอบตัดสินใจการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนด้วยตนเอง					
29	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านทำหน้าที่เป็นผู้สังเกตการปฏิบัติงานของครู					
30	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ					
31	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านยอมรับ ยกย่องและกล่าวชมเชยครูที่ปฏิบัติงานได้ดีและบรรลุตามเป้าหมาย					

ข้อที่	ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
32	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเชื่อมั่นในความสามารถของครู ว่าสามารถปฏิบัติงานได้ดีและเป็นที่น่าพึงพอใจโดยไม่ต้องเข้าไป ไปควบคุม					

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ภาคผนวก ข

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ



ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามกับวัตถุประสงค์

(Index of Item-Objective Congruence Index : IOC)

ของผู้เชี่ยวชาญต่อแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	ข้อความคำถาม	คะแนนจากผู้เชี่ยวชาญท่านที่					ดัชนีความ สอดคล้อง	แปล ผล
		1	2	3	4	5		
1	ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของครู <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 5 ปี <input type="checkbox"/> 5 – 10 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 10 ปี	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2	ขนาดสถานศึกษา <input type="checkbox"/> ขนาดเล็ก (นักเรียนตั้งแต่ 1 – 499 คน) <input type="checkbox"/> ขนาดกลาง (นักเรียนตั้งแต่ 500 – 1,499 คน) <input type="checkbox"/> ขนาดใหญ่ (นักเรียนตั้งแต่ 1,500 - 2,499 คน) <input type="checkbox"/> ขนาดใหญ่พิเศษ (นักเรียนตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป)	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี

ข้อ	ข้อความ	คะแนนจากผู้เชี่ยวชาญท่านที่					ดัชนีความ สอดคล้อง	แปลผล
		1	2	3	4	5		
ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Telling)								
1.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเป็นผู้กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานเพียงผู้เดียว	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้
2.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเป็นผู้วางแผนการปฏิบัติงานด้วยตนเอง	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้
3.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านกำหนดระเบียบต่าง ๆ ด้วยตนเองเพียงผู้เดียว	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเป็นผู้กำกับให้ครูมีหน้าที่ปฏิบัติตามระเบียบต่าง ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านตัดสินใจเกี่ยวกับการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานแต่เพียงผู้เดียว	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านสั่งการให้ครูปฏิบัติตามเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านควบคุมดูแลครูในการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานให้ครูเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
9.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านนิเทศติดตามผลปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ภาวะผู้นำแบบขายความคิด (Selling)								
10	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านอธิบายการตัดสินใจตั้งแต่ขั้นการวางแผน ขั้นตอนงานแม้กระทั่งขั้นการแก้ปัญหาของตนเองให้ครูรับทราบ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	คะแนนจากผู้เชี่ยวชาญท่านที่					ดัชนีความ สอดคล้อง	แปลผล
		1	2	3	4	5		
11	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านให้โอกาสครู แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับรายละเอียดของงาน เพื่อให้มีความเข้าใจในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
12	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านให้โอกาสในการ ซักถามหรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ รายละเอียดของงาน	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
13	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านให้เหตุผลเพื่อโน้มน้าว ให้ครูปฏิบัติตามได้เมื่อจำเป็น	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
14	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านขยายหรืออธิบาย ความคิดให้ครูได้พิจารณาเพื่อปฏิบัติงานต่อได้ เมื่อจำเป็น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
15	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านทำหน้าที่เป็นพี่ เลี้ยงให้คำปรึกษาและแนะนำแนวทางการ ปฏิบัติงานกับครูและบุคลากรได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
16	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านซักถามเกี่ยวกับ ความต้องการความช่วยเหลือกับครูเกี่ยวกับการ ปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participation)								
17	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเปิดโอกาสให้ครูมี ส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
18	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านให้ความสนใจ รับ ฟังการแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอต่าง ๆ ของครู	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
19	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านส่งเสริมให้ครูมีส่วน ร่วมในกระบวนการปฏิบัติงานทุกครั้ง	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
20	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านให้ความสำคัญใน การช่วยเหลือและสนับสนุนด้านต่าง ๆ ในการ ปฏิบัติงานของครูด้วยความเป็นกันเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความคำถาม	คะแนนจากผู้เชี่ยวชาญท่านที่					ดัชนีความ สอดคล้อง	แปลผล
		1	2	3	4	5		
21	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านให้อิสระแก่ครูใน การปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
22	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านรับฟังปัญหาและ อุปสรรคในการปฏิบัติงานของครู	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้
23	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านสร้างบรรยากาศใน การทำงานที่มีความเป็นกันเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
24	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเสริมสร้างขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานด้วยความเป็น กันเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating)								
25	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านให้ความไว้วางใจ มอบอำนาจให้ครูปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง	0	+1	+1	+1	0	0.60	ใช้ได้
26	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านสนับสนุนให้ครู กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานด้วยตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
27	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเน้นการกระจาย อำนาจให้ครูรับผิดชอบงาน	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
28	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านให้ครูผู้รับผิดชอบ ตัดสินใจการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนด้วยตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
29	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านทำหน้าที่เป็นผู้ สังเกตการปฏิบัติงานของครู	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
30	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านติดตามประเมินผล การปฏิบัติงานเป็นระยะ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
31	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านยอมรับ ยกย่อง และกล่าวชมเชยครูที่ปฏิบัติงานได้ดีและบรรลุ ตามเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
32	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเชื่อมั่นใน ความสามารถของครูว่าสามารถปฏิบัติงานได้ดี และเป็นที่น่าพึงพอใจโดยไม่ต้องเข้าไปควบคุม	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้

ภาคผนวก ค
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ
คุณภาพเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

ภาคผนวก ง
หนังสือขอความอนุเคราะห์ เป็นผู้เชี่ยวชาญ
ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.....

ที่ ๓/๒๕๖๘..... วันที่ ๖ มกราคม ๒๕๖๘.....

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....

เรียน รองศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยตรี ชูชาติ พยอม

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
๑. คำโครงการค้นคว้าอิสระ
 ๒. แบบสอบถามการค้นคว้าอิสระ
 ๓. แบบประเมินคุณภาพเครื่องมือ

ด้วยนางสาวกนิษฐา ศรีสุคนธมิตร รหัสนักศึกษา ๖๓๒๑๗๐๑๐๒๐๕ นักศึกษา
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ ได้รับอนุมัติให้
ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี โดยมีอาจารย์บุญยานุช เฉยียงหงส์ เป็นอาจารย์ที่
ปรึกษาหลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ปณิตา เนื่องพะยอม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ใน
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการค้นคว้าอิสระซึ่งนักศึกษาได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ
ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

ในการนี้ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จึงขอความอนุเคราะห์
จากท่านในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือดังกล่าว ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้
และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(อาจารย์กัศยกร เลาสวัสดิกุล)
คณบดีคณะครุศาสตร์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.....

ที่ ๔/๒๕๖๘..... วันที่ ๖ มกราคม ๒๕๖๘.....

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ภูวดล จุลสุนทร

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
๑. คำโครงการค้นคว้าอิสระ
 ๒. แบบสอบถามการค้นคว้าอิสระ
 ๓. แบบประเมินคุณภาพเครื่องมือ

ด้วยนางสาวกนิษฐา ศรีสุนทรมิตร รหัสนักศึกษา ๖๓๒๑๗๐๑๐๒๐๕ นักศึกษา
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ ได้รับอนุมัติให้
ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี โดยมีอาจารย์บุญยานุช เฉยียงหงส์ เป็นอาจารย์ที่
ปรึกษาหลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ปวีดา เมืองพะนอม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ใน
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการค้นคว้าอิสระซึ่งนักศึกษาได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ
ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

ในการนี้ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จึงขอความอนุเคราะห์
จากท่านในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือดังกล่าว ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้
และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(อาจารย์ภัสสร เลาสวัสดิกุล)
คณบดีคณะครุศาสตร์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.....

ที่ ๒/๒๕๖๘..... วันที่ ๖ มกราคม ๒๕๖๘.....

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์เฉลิมชัย หาญกล้า

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
๑. คำโครงการค้นคว้าอิสระ
 ๒. แบบสอบถามการค้นคว้าอิสระ
 ๓. แบบประเมินคุณภาพเครื่องมือ

ด้วยนางสาวกนิษฐา ศรีสุคนธ์มิตร รหัสนักศึกษา ๖๓๒๑๗๐๑๐๒๐๕ นักศึกษา
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ ได้รับอนุมัติให้
ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี โดยมีอาจารย์บุญยานุช เฉยียงหงส์ เป็นอาจารย์ที่
ปรึกษาหลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ปณิดา เนื่องพะยอม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ใน
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการค้นคว้าอิสระซึ่งนักศึกษาได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ
ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

ในการนี้ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จึงขอความอนุเคราะห์
จากท่านในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือดังกล่าว ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้
และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(อาจารย์ภัสสร เลาสวัสดิกุล)
คณบดีคณะครุศาสตร์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.....

ที่ ๖/๒๕๖๘..... วันที่ ๖ มกราคม ๒๕๖๘.....

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....

เรียน อาจารย์กรรุดิ แพนพรหม

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
๑. คำโครงการค้นคว้าอิสระ
 ๒. แบบสอบถามการค้นคว้าอิสระ
 ๓. แบบประเมินคุณภาพเครื่องมือ

ด้วยนางสาวกนิษฐา ศรีสุคนธ์อมิตร รหัสนักศึกษา ๒๓๒๑๗๐๑๐๒๐๕ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี โดยมีอาจารย์บุญยนาช เฉวียงหงส์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ปณิดา เนื่องพะยอม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการค้นคว้าอิสระซึ่งนักศึกษาได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

ในการนี้ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือดังกล่าว ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(อาจารย์ภัสสร เลาสวัสดิกุล)
คณบดีคณะครุศาสตร์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ ๕/๒๕๖๘ วันที่ ๖ มกราคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

เรียน อาจารย์ฉันทน์ ทองบุญตา

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
๑. คำโครงการค้นคว้าอิสระ
 ๒. แบบสอบถามการค้นคว้าอิสระ
 ๓. แบบประเมินคุณภาพเครื่องมือ

ด้วยนางสาวกนิษฐา ศรีสุคนธ์มิตร รหัสนักศึกษา ๖๓๒๑๗๐๑๐๒๐๕ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี โดยมีอาจารย์บุญณานุช เจริญหงส์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ปณิตา เนื่องพะยอม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการค้นคว้าอิสระซึ่งนักศึกษาได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

ในการนี้ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือดังกล่าว ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(อาจารย์ภัสกร เลาสวัสดิกุล)
คณบดีคณะครุศาสตร์

ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ ทดลองใช้ (try out)

เครื่องมือในการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ อว. ๐๖๒๘.๐๖/๑๙๙



สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี	
เลขที่รับ.....รับ 21 มี.ค. 2568	
<input type="checkbox"/> กลุ่มบริหารงานทั่วไป	<input type="checkbox"/> กลุ่มบริหารงานวิชาการ
<input type="checkbox"/> กลุ่มบริหารงานบุคคล	<input type="checkbox"/> กลุ่มบริหารงานแผนงาน
<input type="checkbox"/> กลุ่มบริหารงานคลังทรัพย์สิน	<input type="checkbox"/> กลุ่มนิติศาสตร์
<input type="checkbox"/> กลุ่มบริหารงานเทคโนโลยี	<input type="checkbox"/> กลุ่มส่งเสริมการศึกษาระดับนานาชาติ
<input type="checkbox"/> กลุ่มบริหารงานอาคารสถานที่	<input type="checkbox"/> กลุ่มบริหารงานศิลปวัฒนธรรม
คณะครุศาสตร์	

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
ถนนนารายณ์มหาราช
อ.เมือง จ.ลพบุรี ๑๕๐๐๐

๓๐ มีนาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุญาตทดลองใช้ (Try out) เครื่องมือในการค้นคว้าอิสระ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี

ด้วยนางสาวกนิษฐา ศรีสุคนธ์มิตร รหัสนักศึกษา ๖๓๐๑๗๐๑๐๒๐๕ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่องภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี โดยมีอาจารย์ ดร.บุญยานุช เฉวียงหงส์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปณิดา เนื่องพะยอม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการทดลองใช้เครื่องมือ (Try out) เพื่อตรวจสอบคุณภาพและปรับปรุงเครื่องมือที่สร้างขึ้น

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้ นางสาวกนิษฐา ศรีสุคนธ์มิตร ดำเนินการทดลองใช้เครื่องมือในการค้นคว้าอิสระกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี หวังอย่างยิ่งในความกรุณาและได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อและประสานขอความอนุเคราะห์ด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.กิตยกร เลาสวัสดิกุล)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

โทร.๐-๓๖๔๑-๑๑๑๒

โทรสาร ๐-๓๖๔๑-๑๑๑๒

ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ : saraban_edu@lawasri.tru.ac.th

ภาคผนวก ฉ
หนังสือขอความอนุเคราะห์ เก็บข้อมูลในการวิจัย



ชื่อเรื่อง	ขอขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษา
เลขที่	2-2 เม.ย. 2568
ที่	คณะครุศาสตร์
	มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
	ถนนนารายณ์มหาราช
	อ.เมือง จ.ลพบุรี ๑๕๐๐๐

ที่ อว. ๐๖๒๘.๐๒/๒๖๖

๙ เมษายน ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในการค้นคว้าอิสระ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี

ด้วยนางสาวกนิษฐา ศรีสุคนธ์มิตร รหัสนักศึกษา ๖๓๒๑๗๐๑๑๒๐๕ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี โดยมีอาจารย์ ดร.บุญยานุช เดวี๋ยงหงส์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปนิดา เนื่องพะยอม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการเก็บข้อมูล ซึ่งครูในสถานศึกษาสังกัดของท่านได้ถูกเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นางสาวกนิษฐา ศรีสุคนธ์มิตร ดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในการค้นคว้าอิสระกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี หวังอย่างยิ่งในความกรุณาและอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลดังกล่าว ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อและประสานขอความอนุเคราะห์ด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อได้โปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(อาจารย์ ดร.กัญกร เลาสวัสดิกุล)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

โทร.๐-๓๖๔๓-๑๑๑๒

โทรสาร ๐-๓๖๔๓-๑๑๑๒

ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ saraban_edu@lawasri.tru.ac.th

โรงเรียนโคกคูมวิทวิทยา
 เลขที่รับ 459
 วันที่ 23 ๒๔ ๖๕
 เวลา 9.45



ที่ ศธ ๐๔๓๓๓๗/๑ ๑๓๐๕

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี
 ภายในโรงเรียนโคกคูมวิทวิทยา ตำบลเขาพระงาม
 อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี ๑๕๑๖๐

๒๒ เมษายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในการค้นคว้าอิสระ
 เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนทุกโรงเรียนในสังกัด
 สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วยนางสาวกนิษฐา ศรีสุขอนมิตร นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
 การบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ได้ขออนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ
 เรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี และปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการเก็บข้อมูลประกอบการศึกษาค้นคว้าดังกล่าว

ในการนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ขอแจ้งว่า คณะครุศาสตร์
 มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ได้ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาวิจัยดังกล่าว ดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
 ในการค้นคว้าอิสระกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่ ครูในสังกัดที่เข้าในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี
 ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อและประสานขอความอนุเคราะห์ด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อทราบ


เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนโคกคูมวิทวิทยา
 ขอนส่งแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

นางกนิษฐา อัคร

ก่อไปพร้อม เสร็จพร้อม
 ส่งวิชาการ ส่งบริหารบุคคล
 ส่งบริหาร ส่งระเบียบมา

กลุ่มบริหารงานบุคคล
 งานพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
 โทร. ๐ ๓๖๖๘๔๗๖๖ ต่อ ๑๐๔
 ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ sesalopoo๐๔@gmail.com

ขอแสดงความนับถือ

ว่าที่ร้อยตรี 
 (น.ชั้น ลิ่มเจริญ)

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี ปฏิบัติราชการแทน
 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี

“เรียนดี มีความสุข”

ประวัติผู้ทำการค้นคว้าอิสระ

ชื่อ – สกุล	นางสาวกนิษฐา ศรีสุคนธ์มิตร
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 14 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2533
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	151/14 หมู่ 6 หมู่บ้านชิดลม 2 ตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี 15000
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนโคกตูมวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลพบุรี 161 หมู่ 2 ตำบลโคกตูม อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี 15210
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2557 ศึกษาศาสตรบัณฑิต (ศษ.บ) สาขาวิชาสุขศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จังหวัดกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2569 ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จังหวัดลพบุรี