



ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ  
ADMINISTRATORS AFFECTING SCHOOL EFFECTIVENESS UNDER  
THE OFFICE OF SECONDARY EDUCATION SERVICE AREA  
SAMUT PRAKAN

Received: February 13, 2024

Revised: March 20, 2024

Accepted: March 21, 2024

วาสนีย์ สุวรรณคาม<sup>1\*</sup>, และ กัญญ์รัชการย์ เลิศอมรศักดิ์<sup>2</sup>

Wasinee Suwannakam<sup>1\*</sup>, and Ganratchakan Lertamornsak<sup>2</sup>

\*Corresponding author, Email: s64561802085@ssru.ac.th

**บทคัดย่อ**

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาประสิทธิผลของสถานศึกษา 3) ศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา และประสิทธิผลของสถานศึกษา 4) ศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ จำนวนทั้งหมด 338 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นเท่ากับ .937 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูงมากเท่ากับ .822 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ได้แก่ การให้มีส่วนร่วม การสั่งการ และการมอบหมายงาน ร่วมกันพยากรณ์ความแปรปรวนของประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ ได้ร้อยละ 67.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำ, ภาวะผู้นำตามสถานการณ์, ประสิทธิผลของสถานศึกษา

<sup>1</sup> นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

<sup>1</sup> M.Ed. (Educational Administration), Faculty of Education, Suan Sunandha Rajabhat University

<sup>2</sup> อาจารย์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, อาจารย์ที่ปรึกษา

<sup>2</sup> Lecturer, Educational Administration, Faculty of Education, Suan Sunandha Rajabhat University, Advisor

## Abstract

The objectives of this research were 1) to study situational leadership of educational institution; 2) to study the effectiveness of the educational institutions; 3) to study the relationship between situational leadership of educational institution administrators and educational institution effectiveness; and 4) to study situational leadership that affects the effectiveness of educational institutions. The research sample for this study was a total of 338 school administrators and teachers in the office of secondary education service area Samut Prakan. The research instrument was a questionnaire. The confidence value was .937. The statistics used in the data analysis consisted of frequency distribution, percentage, mean, standard deviation, Pearson's product moment correlation coefficient and stepwise multiple regression analysis. The finding of the research were as follows: 1) the overall situational leadership of educational institution administrators was at a high level 2) the overall effectiveness of educational institutions was at a high level 3) situational leadership affecting the effectiveness of educational institutions, was a very high positive relationship of .822 with statistical significance at the .01 level and 4) situational leadership affecting the effectiveness of educational institutions, included participation, directive, and delegating, predicting the variance of the effectiveness of educational institutions under the office of secondary educational service area Samut Prakan by 67.90% with a statistical significance at the .01 level.

**Keywords:** Leadership, Situational leadership of educational institution, School effectiveness

## บทนำ

การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งสถานศึกษาจะต้องพัฒนาผู้เรียนทั้งในด้านความรู้ สาระวิชาหลัก (Core subjects) และทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วย 1) ทักษะการเรียนรู้ และนวัตกรรม 2) ทักษะชีวิตและอาชีพ และ 3) ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี จึงเป็นภาระสำคัญของผู้บริหารที่จะต้องรับผิดชอบจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารจะต้องรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเอง คิดหายุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการใหม่ ๆ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร และนอกองค์กร ให้ความสนใจต่อวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งผลลัพธ์ ใส่ใจในเรื่องของศาสตร์ทางการสอนที่เหมาะสม และต้องเข้ามาปรับบทบาทในการเร่งปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนการสอนของครู ปรับเปลี่ยนเนื้อหาตามหลักสูตร ควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ให้กับครูผู้สอน ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อพัฒนา คุณภาพทางการศึกษาให้สูงขึ้น รวมทั้งปรับบทบาทในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ และมีทักษะที่เตรียมเป็นที่ยอมรับของชาติอื่น และสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข (สมหมาย อ่ำดอนกลอย,

2556) จากที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงได้อย่างก้าวมาสู่รั้วโรงเรียนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ถ้าผู้บริหารไม่ตั้งรับหรือ หากตั้งรับไม่ทันอะไรจะเกิดกับเด็กของเรา เด็กของเราจะสามารถก้าวเข้าสู่โลกแห่งการเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ Peter Ferdinand Drucker กล่าวว่าโลกในศตวรรษที่ 21 เป็นโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลง คือความเป็นจริงของสังคมใหม่ที่มีปัญหาท้าทายสำหรับผู้บริหาร New Zealand Ministry of Education, 2013 อ้างตาม วิโรจน์ สารรัตน์ (2556) กล่าวถึง โมเดลภาวะผู้นำทางการศึกษา (Educational leadership model) ซึ่งเป็นโมเดลที่กล่าวถึง เรื่องของคุณภาพ (Qualities) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) ของผู้นำทางการศึกษา พอสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องนำสถานศึกษาของตนเองเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 และรับผิดชอบต่อผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 จากประเด็นปัญหานับเป็นปัญหาที่มีมาช้านานในสังคมไทย และปัจจุบันก็ยังคงเป็นปัญหาอยู่เช่นเดิม แสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการศึกษาที่ยังไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างเป็นรูปธรรม (สถาพร พฤษภูมิกุล, 2560) ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 ต้องมีความพร้อมทั้งด้านคุณลักษณะที่โดดเด่น มีทักษะทางปัญญาระดับสูงและการบริหารจัดการแนวใหม่ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ต้องมีเจตคติที่ดีและเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ ความคาดหวังสูง มุ่งสร้างความสำเร็จและมีจิตเชิงสร้างสรรค์ ตลอดจนการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์กรนวัตกรรมยุคใหม่ (ชัยยนต์ เพาพาน, 2559) ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะเฉพาะตัวที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นในการที่จะให้ความร่วมมือทำกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ผู้นำต้องการ ซึ่งคุณลักษณะความเป็นผู้นำนี้ไม่มีเฉพาะผู้ที่ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าเท่านั้น แต่บุคคลทุกอาชีพทุกสถานภาพก็สามารถมีภาวะผู้นำได้ตามเวลา โอกาส สถานที่ เช่น บิดามีภาวะความเป็นผู้นำในฐานะหัวหน้าครอบครัวที่มีผลต่อผู้ตามคือภรรยาและบุตร เป็นต้น การบริหารการศึกษากับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กันคือการบริหารการศึกษาจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำเพื่อช่วยให้การบริหารการศึกษาเป็นไปด้วยดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารจะใช้รูปแบบการบริหารงานอย่างไรขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ระดับความพร้อม (Readiness) ของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งหมายถึงความสามารถ (Ability) ทักษะความรู้ ประสบการณ์และความเต็มใจ (Willingness) ผู้นำจึงต้องสามารถวิเคราะห์ผู้ตาม วิเคราะห์งาน แล้วจัดวางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับงาน และจัดงานให้เหมาะสมกับคน (Put the right man on the right job) สำหรับผู้ตามในวงการศึกษาก็คือครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน นักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ผู้ตามจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่จะกำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ ภารกิจ พร้อมทั้งการมอบหมาย การติดตาม การแนะนำ การควบคุม ให้ภาระงานนั้น ๆ สำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ ซึ่งผู้ตามก็ต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการตามที่ได้รับคำสั่งหรือมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชา (วิลโลว์ พินิจพงศ์, 2558) ภาวะผู้นำของผู้นำแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อนเกี่ยวกับผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ปัจจัยของสถานการณ์ มีผลกระทบหรือมีอิทธิพลต่อวิถีที่ผู้นำปฏิบัติ สถานการณ์อาจส่งผลกระทบต่อที่รุนแรงต่อการดำเนินงานขององค์กรมากกว่าตัวบุคคลรวมถึงผู้นำด้วย ชัยเสฐรัฐ พรหมศรี (2557) ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำจะสามารถรวมพลังสมาชิกฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กร สั่งการชี้แนะ และรับผิดชอบในการโน้มน้าวให้สมาชิกทุกคนร่วมมือกันทำงาน

เพื่อผลสำเร็จขององค์กร (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2557) ภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิก ภายในกลุ่มบุคคลซึ่งสมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ภายใต้สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของส่วนรวมหรือของผู้นำได้อย่างไม่มีเงื่อนไข (ภารดี อนันต์นาวิ, 2562) ซึ่งภาวะผู้นำที่กล่าวมาข้างต้น คือภาวะผู้นำตามสถานการณ์

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ หมายถึง ความสามารถในการนำของผู้บริหารที่มุ่งเน้นให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานโดยเน้นความสำเร็จของงาน การสั่ง การออกแบบ การบริหารงาน เพื่อให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามการเสนอแนวทางการปฏิบัติงานและช่วยเหลือ สนับสนุน อำนวยความสะดวกต่าง ๆ การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนดวิธีการและเป้าหมายของงาน ให้เกียรติ ไว้วางใจ การมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ การเอาใจใส่ความเป็นอยู่ และความต้องการส่วนบุคคล และกำหนดเป้าหมายและพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง ชัยณรงค์สร้างช่าง (2561) การที่ผู้นำองค์กรมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม หรือสไตล์การบริหารงานในองค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์โดยมีเป้าหมายสำคัญ เพื่อให้งานหรือภารกิจขององค์กรประสบผลสำเร็จ เมื่อผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ในการบริหารจัดการสถานศึกษาจะส่งผลให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สูงขึ้นมีคุณภาพมากขึ้น

ประสิทธิผลของสถานศึกษาเป็นความสำเร็จของสถานศึกษาที่สามารถดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยอาศัยความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประสิทธิผลเป็นเครื่องมือหรือตัวบ่งชี้ในการตัดสินใจว่าการบริหารงานในสถานศึกษาสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้มากน้อยเพียงใดเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับผลที่ได้รับหรือผลสำเร็จของสถานศึกษาที่สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งประสิทธิผลของสถานศึกษา พิจารณาจากความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถในการพัฒนาผู้เรียนให้มีทัศนคติทางบวกในการแก้ปัญหาในสถานศึกษา และ ความสามารถในการปรับเปลี่ยน และพัฒนาสถานศึกษา (Robbins & Coulter, 1996) สถานศึกษาที่มีประสิทธิผลเป็นสถานศึกษาที่นักเรียนควรมีความใฝ่รู้ใฝ่เรียนรักการอ่านแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ครูมีความพึงพอใจในการทำงานและสามารถใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีได้ ผู้บริหารและครูสามารถปรับตัวที่เข้ามกระทบทั้งภายในและภายนอกได้ สามารถจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพกับสถานศึกษาอย่างสูงสุด สถานศึกษาจะเกิดประสิทธิผลได้นั้นต้องอาศัยความทุ่มเทพยายามในทุกด้านจากบุคคลที่เกี่ยวข้องต้องอาศัยภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (Hoy & Ferguson, 1985)

จากความสำคัญดังกล่าวมาแล้วในข้างต้นประกอบกับผู้วิจัยเป็นครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ ได้เห็นความสำคัญภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการการบริหารสถานศึกษา โดยอาศัยภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ เพื่อนำผลการวิจัย

ไปใช้เป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผล เกิดผลดีสอดคล้องกับจุดประสงค์และเป็นไปตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

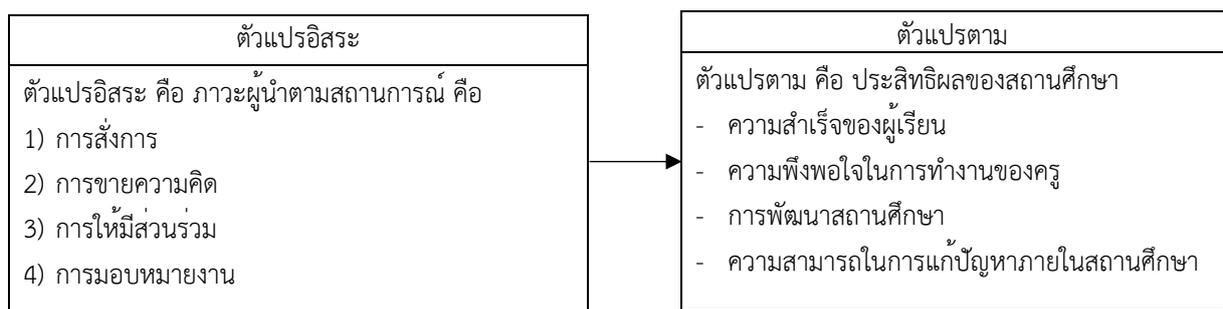
1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ
2. เพื่อศึกษาประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาและประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ
4. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ

### สมมติฐานการวิจัย

1. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษา
2. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างน้อยหนึ่งด้านส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา

### กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยปรากฏดังภาพประกอบ ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

## 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

### 1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ จำนวน 2,787 คน

### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ ปีการศึกษา 2566 จำนวนทั้งหมด 338 คน ประกอบด้วยผู้บริหาร สถานศึกษาจำนวน 11 คน และครูจำนวน 327 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง Krejcie & Morgan (1970) ได้กลุ่มตัวอย่างการได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยทำการสุ่มแบบแบ่งชั้นอย่างเป็นสัดส่วน ตามขนาดของสถานศึกษา การเลือกกลุ่มตัวอย่างได้มาโดยการเทียบจำนวนประชากรแต่ละขนาดกับกลุ่ม ตัวอย่างทั้งหมด และการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มอย่างง่าย

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นตามขั้นตอนโดยศึกษา หาความรู้พื้นฐาน กำหนดนิยามศัพท์ กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า สร้างแบบสอบถามเป็นแบบมาตรา ส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยมีเนื้อหาครอบคลุมข้อบ่งชี้ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผล ต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ มี 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ มีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ตามแบบของ Likert's Scale (Likert, 1961)

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพของสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วน ประมาณค่า (Rating scale) กำหนดตัวเลือกไว้ 5 ระดับตามวิธีการของ Likert's Scale (Likert, 1961)

### 2.2 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

2.2.1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการสร้างแบบสอบถาม

2.2.2 กำหนดขอบเขตของตัวแปรและนิยามศัพท์เฉพาะ

2.2.3 ร่างข้อคำถามตามขอบเขตของนิยามศัพท์

2.2.4 นำร่างแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณา ความถูกต้อง และให้ข้อเสนอแนะ จากนั้นนำมาแก้ไขปรับปรุงเนื้อหา การใช้ภาษาให้ถูกต้องสมบูรณ์

2.2.5 นำแบบสอบถามที่ผ่านการแก้ไขปรับปรุงแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพ ของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและเสนอแนะให้แก้ไขปรับปรุงแบบสอบถาม

ผู้วิจัยดำเนินการตามข้อเสนอแนะ ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content validity) โดยประเมินความสอดคล้องของนิยามศัพท์เฉพาะและข้อความของตัวแปรแต่ละตัว การใช้ภาษา (Wording) ให้เหมาะสม จากนั้นนำผลการประเมินที่ได้มาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความกับนิยามศัพท์เฉพาะ (Index of Congruence : IOC) โดยพิจารณาเลือกใช้ข้อความที่มีค่าดัชนีชี้วัดความสอดคล้องมากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปดำเนินการตรวจสอบจากนั้นนำผลการประเมินที่ได้มาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความ (Index of Congruence : IOC) โดยให้คะแนน ดังนี้

- +1 เห็นว่าข้อความนั้นสอดคล้องตามเนื้อหาที่ระบุไว้
- 0 ไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นสอดคล้องตามเนื้อหาที่ระบุไว้
- 1 แน่ใจว่าข้อความนั้นไม่สอดคล้องตามเนื้อหาที่ระบุไว้

2.2.6. คำนวณหาค่าความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม โดยหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อความกับลักษณะเนื้อหาที่ต้องการศึกษา โดยใช้สูตร ดังนี้

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

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความกับลักษณะเนื้อหาที่ต้องการศึกษา

- $\sum R$  แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
- $N$  แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

กำหนดคะแนนจากการพิจารณาค่า IOC ของแต่ละข้อความจะต้องมีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.67 ขึ้นไป ถ้าดัชนีความสอดคล้องต่ำกว่า 0.67 ข้อความนั้นจะต้องนำไปปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2.2.7 เมื่อได้ผลการประเมิน IOC แล้ว จึงดำเนินการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามคำแนะนำให้มีความถูกต้องเหมาะสม จากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้รับการประเมินหาค่า IOC และผ่านการปรับปรุงแล้วไปนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอรับความเห็นชอบ และนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาคจากการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่จะทำการวิจัย จำนวน 30 คน แล้วนำไปหาค่าความเชื่อมั่น เพื่อตรวจสอบหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เท่ากับ .920 และตอนที่ 3 ประสิทธิภาพของสถานศึกษา เท่ากับ .868 และค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบทั้งฉบับ เท่ากับ .937

2.2.8 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขจนสมบูรณ์ดีแล้วไปจัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับจริงก่อนนำไปจัดเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยมีขั้นตอนดังนี้

3.1 ขอนหนังสือเพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย ถึงผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ เพื่อขออนุญาตและขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2 ติดต่อประสานงานกับโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลกับครูด้วยตนเองเพื่อชี้แจงรายละเอียดและความมุ่งหมายของการวิจัย

3.3 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ก่อนนำไปประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลในลำดับต่อไป

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยคำนวณค่าสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ดังนี้

4.1 วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติการแจกแจงความถี่ (Frequency) หาค่าร้อยละ (Percentage) หาค่าเฉลี่ย (Arithmetic mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) นำเสนอในตารางประกอบการพรรณนาแบบความเรียง

4.2 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการโดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) แล้วนำเสนอในรูปตาราง

การอธิบายทิศทางความสัมพันธ์ดังนี้ ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเป็นบวก แสดงว่าตัวแปรสองตัวแปรมีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางเดียวกัน ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเป็นลบ แสดงว่าตัวแปรสองตัวแปรมีความสัมพันธ์กันในทิศทางตรงกันข้าม และถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับศูนย์ แสดงว่าตัวแปรสองตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กัน

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการโดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน (Stepwise multiple regression)

#### ผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ สรุปผลได้ดังนี้

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	ลำดับ
1) การสั่งการ	4.41	0.70	มาก	3
2) การขายความคิด	4.23	0.75	มาก	4
3) การให้มีส่วนร่วม	4.46	0.69	มาก	2
4) การมอบหมายงาน	4.48	0.48	มาก	1
โดยรวม	4.40	0.58	มาก	

จากตารางที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.40$ ,  $S.D.=0.58$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 4 ด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำ ได้แก่ 1) การมอบหมายงาน ( $\bar{X}=4.48$ ,  $S.D.=0.48$ ) 2) การให้มีส่วนร่วม ( $\bar{X}=4.46$ ,  $S.D.=0.69$ ) 3) การสั่งการ ( $\bar{X}=4.41$ ,  $S.D.=0.70$ ) และ 4) การขายความคิด ( $\bar{X}=4.23$ ,  $S.D.=0.75$ )

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา

ประสิทธิผลของสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับประสิทธิผล	ลำดับ
1. ความสำเร็จของผู้เรียน	4.50	0.57	มาก	2
2. ความพึงพอใจในการทำงานของครู	4.47	0.62	มาก	3
3. การพัฒนาสถานศึกษา	4.58	0.51	มากที่สุด	1
4. ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา	4.38	0.73	มาก	4
โดยรวม	4.48	0.44	มาก	

จากตารางที่ 2 พบว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.48$ ,  $S.D.=0.44$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน ได้แก่ 1) การพัฒนาสถานศึกษา ( $\bar{X}=4.58$ ,  $S.D.=0.51$ ) และอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำ ได้แก่ 1) ความสำเร็จของผู้เรียน ( $\bar{X}=4.50$ ,  $S.D.=0.57$ ) 2) ความพึงพอใจในการทำงานของครู ( $\bar{X}=4.47$ ,  $S.D.=0.62$ ) และ 3) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา ( $\bar{X}=4.38$ ,  $S.D.=0.73$ ) ตามลำดับ

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูงมากเท่ากับ .822 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ พบว่ามีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง ( $r=.648 - .768$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 เรียงลำดับจากด้านที่มีความสัมพันธ์สูงไปหาต่ำ ได้แก่  $X_3$  มีความสัมพันธ์ที่ระดับ .768  $X_2$  มีความสัมพันธ์ที่ระดับ .749  $X_1$  มีความสัมพันธ์ที่ระดับ .738 และ  $X_4$  มีความสัมพันธ์ที่ระดับ .648

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์พหุคูณภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา  $X_3$  เป็นตัวพยากรณ์สามารถพยากรณ์ ประสิทธิภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการได้ดีที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 59.00 เมื่อเพิ่มตัวพยากรณ์  $X_1$  เข้าไป มีอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 64.90 เพิ่มขึ้นจากเดิมร้อยละ 5.90 และเมื่อเพิ่มตัวพยากรณ์  $X_4$  เข้าไป จะมีอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 67.90 เพิ่มขึ้นจากเดิมร้อยละ 3.00 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ การถดถอยของตัวพยากรณ์ พบว่า ในการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression) ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ  $X_3$ ,  $X_1$  และ  $X_4$  โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย ในรูปคะแนนดิบ คือ .264, .184, และ .206 ตามลำดับ และมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ .413, .292 และ .226 ตามลำดับ โดยตัวแปรทั้งสามความร่วมกันพยากรณ์แปรปรวนของประสิทธิผล ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ ได้ร้อยละ 67.90 เขียนเป็น สมการพยากรณ์ ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา สมุทรปราการ โดยใช้คะแนนดิบ

$$y' = 1.570 + .264X_3 + .184X_1 + .206X_4$$

สมการพยากรณ์ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา สมุทรปราการ โดยใช้คะแนนมาตรฐาน

$$Z'y = .413Z_{x3} + .292Z_{x1} + .226Z_{x4}$$

ตารางที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผล ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ

ตัวแปร	$x_1$	$x_2$	$x_3$	$x_4$	$y$	ระดับความสัมพันธ์
$x_1$	1.000	-	-	-	.738**	สูง
$x_2$	.822**	1.000	-	-	.749**	สูง
$x_3$	.754**	.836**	1.000	-	.768**	สูง
$x_4$	.597**	.603**	.601**	1.000	.648**	สูง
$x$	-	-	-	-	.822**	สูงมาก

\*\* $p \leq .01$

จากตารางที่ 3 พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ มีความสัมพันธ์กันทางบวกใน ระดับสูงมากเท่ากับ .822 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

**ตารางที่ 4** ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน เพื่อค้นหาตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ

โมเดล	ตัวแปรพยากรณ์	R	R <sup>2</sup>	F	P
1	$X_3$	.768	.590	487.281	.000
2	$X_3 X_1$	.805	.649	311.042	.000
3	$X_3 X_1 X_4$	.824	.679	236.556	.000

\*\* $p \leq .01$

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา  $X_3$  เป็นตัวพยากรณ์สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ ได้ดีที่สุดในลำดับที่ 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 59.00 เมื่อเพิ่มตัวพยากรณ์  $X_1$  เข้าไป มีอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 64.90 เพิ่มขึ้นจากเดิมร้อยละ 5.90 และเมื่อเพิ่มตัวพยากรณ์  $X_4$  เข้าไป จะมีอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 67.90 เพิ่มขึ้นจากเดิมร้อยละ 3.00

### สรุปผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 4 ด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปหาลำดับต่ำ ได้แก่ 1) การมอบหมายงาน 2) การให้มีส่วนร่วม 3) การสั่งการ และ 4) การขยายความคิด

2. ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน ได้แก่ 1) การพัฒนาสถานศึกษา และอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปหาลำดับต่ำ ได้แก่ 1) ความสำเร็จของผู้เรียน 2) ความพึงพอใจในการทำงานของครู และ 3) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา ตามลำดับ

3. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูงมากเท่ากับ .822 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ พบว่ามีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง ( $r = .648 - .768$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับจากด้านที่มีความสัมพันธ์สูงไปหาลำดับต่ำ ได้แก่  $X_3$  มีความสัมพันธ์ที่ระดับ .768  $X_2$  มีความสัมพันธ์ที่ระดับ .749  $X_1$  มีความสัมพันธ์ที่ระดับ .738 และ  $X_4$  มีความสัมพันธ์ที่ระดับ .648

4. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน พบว่าค่าสัมประสิทธิ์

สหสัมพันธ์พหุคูณภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา  $X_3$  เป็นตัวพยากรณ์สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการได้ดีที่สุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 59.00 เมื่อเพิ่มตัวพยากรณ์  $X_1$  เข้าไป มีอำนาจในการพยากรณ์ร้อยละ 64.90 เพิ่มขึ้นจากเดิมร้อยละ 5.90 และเมื่อเพิ่มตัวพยากรณ์  $X_4$  เข้าไป จะมีอำนาจในการพยากรณ์ร้อยละ 67.90 เพิ่มขึ้นจากเดิมร้อยละ 3.00 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ พบว่า ในการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression) ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ  $X_3$ ,  $X_1$  และ  $X_4$  โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปคะแนนดิบ คือ .264, .184 และ .206 ตามลำดับ และมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ .413, .292 และ .226 ตามลำดับ โดยตัวแปรทั้งสามมีความร่วมกันพยากรณ์แปรปรวนของประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการได้ร้อยละ 67.90

### อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ ผู้วิจัยได้พบข้อประเด็นที่น่าสนใจ และควรนำมาอภิปรายและนำเสนอต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยเฉพาะการมอบหมายงาน ผู้บริหารไว้วางใจให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติงานโดยอิสระสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนกำหนดแนวทางการทำงานด้วยตนเอง ยอมรับ ยกย่องและชมเชยบุคลากรที่ปฏิบัติงานได้ดี รวมไปถึงการส่งการขยายความคิด และการให้มีส่วนร่วม ผู้บริหารจะต้องบอกความคาดหวังในผลงานของบุคลากรในโรงเรียน ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ มีการอธิบายการตัดสินใจ และให้โอกาสบุคลากรในโรงเรียนทำความเข้าใจในรายละเอียดของงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวรรณพร ตรีชัยศรี (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบขยายความคิด และภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 อยู่ในระดับมาก และ 3) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สมุทรปราการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ และมองเห็นถึงความสำคัญของประสิทธิผลของสถานศึกษาอย่างแท้จริง หาแนวทางส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิผลของสถานศึกษา มุ่งพัฒนาสถานศึกษา มีการจัดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปารีชาติ สมใจ (2558) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ ผู้นำที่มุ่งให้การสนับสนุน ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ ผู้นำที่มุ่งให้บริการ ผู้นำที่มุ่งบุคคล ผู้นำที่มุ่งขยายความคิดและผู้นำที่มุ่งมอบหมายงาน 2) องค์ประกอบประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน การขาดงาน คุณภาพโดยรวมทั่วไป อัตราการออกกลางคัน และผลสัมฤทธิ์ 3) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเมื่อพิจารณาในรายองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบด้านผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ด้านผู้นำที่มุ่งให้การสนับสนุน ด้านผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ ด้านผู้นำที่มุ่งสั่งการ ด้านผู้นำที่มุ่งให้บริการ ด้านผู้นำที่มุ่งบุคคล ด้านผู้นำที่มุ่งขยายความคิด และด้านผู้นำที่มุ่งมอบหมายงาน มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูงมากเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ พบว่ามีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง เรียงลำดับจากด้านที่มีความสัมพันธ์สูงไปหาต่ำ ได้แก่ การมีส่วนร่วม การขยายความคิด และการสั่งการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กวิสรา ชูทอง (2560) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 จังหวัดปราจีนบุรี ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 7 จังหวัดปราจีนบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบบงการ 2) ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 7 จังหวัดปราจีนบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 7 จังหวัดปราจีนบุรี โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ จากตัวแปรทั้งหมด 4 ตัวแปร มีตัวแปรที่ทดสอบแล้วส่งผลต่อประสิทธิผล

ของสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 3 ตัวแปร ตามลำดับ ได้แก่ การให้มีส่วนร่วม การสั่งการ และการมอบหมายงาน อภิปรายได้ดังนี้

4.1 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา การให้มีส่วนร่วมเป็นตัวแปรแรกที่เข้าสู่สมการพยากรณ์ มีค่าอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 59.00 แสดงให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสนใจ รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนได้แสดงความคิดเห็น ให้มีความสำคัญ ช่วยเหลือและสนับสนุนต่าง ๆ แก่บุคลากรในโรงเรียน ไม่เข้าไปควบคุม กำกับการทำงาน และส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน

4.2 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา การสั่งการเป็นตัวแปรที่สองที่เข้าสู่สมการพยากรณ์ มีค่าอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 64.90 แสดงให้เห็นถึงจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องกำหนดขั้นตอนเพื่อกำกับบุคลากรในโรงเรียนให้ทำงานอย่างมีระบบ มีออกคำสั่ง ระบุงานอย่างละเอียด บังคับบัญชาอย่างเข้มงวดและเด็ดขาด เน้นการใช้กฎระเบียบเพื่อให้งานสำเร็จควบคุมดูแลบังคับบัญชาการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด และบอกความคาดหวังในผลงานของบุคลากรในโรงเรียนทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ

4.3 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา การมอบหมายงานเป็นตัวแปรที่สามที่เข้าสู่สมการพยากรณ์ มีค่าอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 67.90 แสดงให้เห็นถึงจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องไว้วางใจให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติงานโดยอิสระ สนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนกำหนดแนวทางการทำงานด้วยตนเอง กระจายอำนาจให้บุคลากรในโรงเรียนรับผิดชอบและตัดสินใจด้วยตนเอง ยอมรับยกย่องและชมเชยบุคลากรที่ปฏิบัติงานได้ดี และเชื่อว่าบุคลากรในโรงเรียนสามารถทำงานให้เป็นที่พอใจได้โดยไม่ต้องควบคุม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของธัญพร ต้นหยง (2560, น. 25) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบสั่งการเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำมุ่งเน้นการออกคำสั่งที่ชัดเจนระบุงานอย่างละเอียด กำหนดเวลา กำหนดขั้นตอนในการทำงานอย่างเป็นระบบ มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ เน้นการใช้กฎระเบียบเพื่อให้งานนั้นสำเร็จ ทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ ตลอดจนควบคุมดูแลบังคับบัญชาการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Ghazzawi and Osta (2017) ข้อได้เปรียบที่ของการเป็นผู้นำตามสถานการณ์คือผสมผสานรูปแบบการเป็นผู้นำที่หลากหลายในเวลาเดียวกันมันทำให้ความสำคัญของการโฟกัสเป็นกลุ่มแบบไดนามิก ตัวอย่างเช่น สั่งการ ผู้นำสามารถประยุกต์ใช้ (รูปแบบความเป็นผู้นำแบบเผด็จการ) โดยบอกพนักงานว่าต้องทำอะไร บูรณาการในการวางแผน จัดระเบียบ และดำเนินการ (รูปแบบความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย) และให้อิสระเต็มที่ในการดำเนินการโดยมีทิศทางเพียงเล็กน้อยหรือไม่มีเลย

### ข้อเสนอแนะการวิจัย

จากผลการวิจัย ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการทำวิจัย ดังนี้

## 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา แบบที่ 2 การขายความคิด อยู่ในระดับต่ำกว่าแบบอื่น ๆ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสำคัญต่อการขายความคิด ผู้บริหารอธิบายการตัดสินใจ และให้โอกาสบุคลากรในโรงเรียนทำความเข้าใจในรายละเอียดของงาน คอยช่วยเหลือสนับสนุนความต้องการของบุคลากรในโรงเรียน รวมถึงสนับสนุน และให้การช่วยเหลือบุคลากรในโรงเรียน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

1.2 จากการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสมุทรปราการ ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น ๆ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาและครูร่วมกันแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับนักเรียนและงานในความรับผิดชอบของสถานศึกษา ด้วยความสามัคคี รวมไปถึงสร้างความร่วมมือกับคณะครู คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ปกครองในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา

1.3 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูงมากเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ พบว่ามีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง เรียงลำดับจากด้านที่มีความสัมพันธ์สูงไปหาต่ำ ได้แก่ การมีส่วนร่วม การขายความคิด และการสั่งการ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เพื่อเป็นการส่งเสริมพัฒนาประสิทธิภาพของสถานศึกษา

1.4 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา การสั่งการ การให้มีส่วนร่วม และการมอบหมายงาน ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรปราการ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรมอบหมายให้ครูได้รับผิดชอบงานตามความสนใจและความสามารถ อธิบายการตัดสินใจ ให้โอกาสบุคลากรในโรงเรียนทำความเข้าใจในรายละเอียดของงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนได้แสดงความคิดเห็น ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาแต่ละแห่ง เพื่อผู้รับผิดชอบสถานศึกษาแต่ละแห่งสามารถวางแผนพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเพิ่มมากขึ้น

2.2 ควรศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพของสถานศึกษา เพื่อผู้บริหารสถานศึกษาจะได้ทราบถึงปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพของสถานศึกษา และสามารถพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.3 ควรศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาและประสิทธิภาพของสถานศึกษา เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ร่วมกับการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งจะได้ข้อค้นพบที่เจาะลึกในแต่ละองค์ประกอบมากยิ่งขึ้น และมีความรู้ความเข้าใจภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาได้อย่างถูกต้องชัดเจนยิ่งขึ้น

## เอกสารอ้างอิง

- กวิสรา ชูทอง. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 จังหวัดปราจีนบุรี [วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา].
- ชัยณรงค์ สร้างช่าง. (2561). โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 [วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย].
- ชัยยนต์ เพาพาน. (2559, 20 เมษายน). แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานการเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/EDMKKU>
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557). แนวทางการทบทวนวรรณกรรมสำหรับงานวิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษา. *วารสารนักรบริหาร*, 34(1), 12-13.
- ธัญพร ต้นหยง. (2560). การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี [วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี].
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ปาริชาติ สมใจ. (2558). อิทธิพลของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน [วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร].
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2562). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานภาคตะวันออกเฉียงใต้. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 15(1), 83-93.
- วรรณพร ตรีชัยศรี. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 [วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี].
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2556). *แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วีไล พินิจพงศ์ (2558). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา*. <http://www.irasakchodcham.wordpress.com>.
- สมหมาย อ่าดอนกลอย. (2556). บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม*, 7(1), 1-7.
- สถาพร พฤษภูมิกุล. (2560). การบริหารการศึกษากับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 28(2), 36-49.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2557). *ภาวะผู้นำแบบบริการ: แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัย*. มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์.
- Hoy, W.K., & Ferguson, J. (1985). A theoretical framework and exploration of organization Effectiveness of school. *Educational administration quarterly*, 21(2), 121-122.

- Khalil, G., Radwan, E.S., & Bernard, E.O. (2017). Situational leadership and its effectiveness in rising employee productivity: A study on North Lebanon organization. *Human Resource Management Research*, 7(3), 102-110.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Education and Psychological Measurement*, 30(3), 607 - 610.
- Likert, R. (1961). *New pattern of Management*. NewYork: McGraw – Hill.
- Robbins P. Stephen, & Coulter K. (1996). *Man. Management. (6 th ed)*. Upper Saddle River,N.J.: Prentice Hall.