

บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 1

Situational Leadership Roles of School Administrators in Small Schools Under
Nakhon Sawan Primary Educational Service Area Office 1

หทัยทิพย์ สีขันตงสมิต¹, เยาวเรศ ภัคดีจิตร²

Hataitip Sikhuntagasamit¹, Yaowares Pakdeejit²

Corresponding Author E-mail: hatai_k22@hotmail.com

Received: 2022-11-05; Revised: 2023-02-06; Accepted: 2023-02-14

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 1 และ 2. ศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์เขต 1 จำนวน 92 คน โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซ์และมอร์แกน และเลือกตัวอย่างตามโอกาสทางสถิติ ด้วยเทคนิควิธีการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.39 - 0.76 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.94 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า

1) สภาพปัจจุบันเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) แนวทางการบริหารสถานศึกษาแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 แบบคือ 1) ด้านผู้นำแบบสั่งการ พบว่า ผู้บริหารสามารถพัฒนาสมรรถภาพในการวิเคราะห์และเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ 2) ด้านผู้นำแบบสนับสนุน พบว่า ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ซักถามเพื่อความกระจ่างแจ้งในการปฏิบัติงาน 3) ด้านผู้นำแบบการมีส่วนร่วม พบว่า ผู้บริหารควรมีการประชุมและปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ และ 4) ด้านผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ พบว่า ผู้บริหารมีการเน้นในการจัดรูปแบบและจัดทำแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน

คำสำคัญ: บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์, โรงเรียนขนาดเล็ก

¹ อาจารย์ประจำสาขาวิชาพื้นฐานการศึกษา, คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

¹ Lecturer of Fundamentals of Education, Faculty of Education, Nakhon Sawan Rajabhat University

² อาจารย์ประจำสาขาวิชาสังคมศึกษา, คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

² Lecturer of Social Studies, Faculty of Education, Nakhon Sawan Rajabhat University

Abstract

This research aims to 1) study and analysis of the current situation, problem, prefix and reinforce the role of quality assurance and 2) find the guidelines for reinforcing the role of quality assurance of small-sized schools. The sample group was school administrators under the Nakhon Sawan Primary Educational Service Area Office 1 were 92 peoples, the sample size was determined according to Craigie and Morgan's table and simple randomization. The research tool was a questionnaire. Which is a 5-level estimation scale, the discriminant power is between 0.39 - 0.76 and has a confidence value of 0.94. The data were analyzed by percentage, mean, standard deviation and content analysis. The results findings were as follows;

1) The present condition of the educational quality assurance of small schools under the Nakhon Sawan Primary Educational Service Area Office 1 as a whole is at a high level. 2) The approach of quality assurance of small-sized schools for school academic affairs management under Nakhon Sawan Primary Educational Service Area Office 1, the guidelines are 1) Situational leadership style Command leader It was found that managers were able to develop analytical abilities and choose methods that were appropriate for the situation. 2) Situational leadership style Support It was found that the executives should be given an opportunity to ask questions in order to clarify their operations. 3) Situational leadership style Participation It was found that executives should always have meetings and discussions with their subordinates. and 4) Situational leadership style Success-oriented It was found that the executives emphasized on formatting and formulating a concrete and concrete action plan.

Keywords: Situational Leadership Roles, Small-Sized Schools

บทนำ

สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรงจนแพร่กระจายไปในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ทำให้มีผู้คนเจ็บป่วยและล้มตายจำนวนมาก จนกลายเป็นความสูญเสียครั้งยิ่งใหญ่ของมวลมนุษยชาติ มนุษย์จำเป็นต้องป้องกันและปรับตัวเองเพื่อให้มีชีวิตรอดด้วยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมดำรงชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไปจากวิถีเดิม ด้วยวิธีการปรับเปลี่ยนวิถีการดำรงชีวิตในรูปแบบใหม่เพื่อให้ปลอดภัยจากการติดเชื้อควบคู่กับความพยายามรักษาและฟื้นฟูศักยภาพทางเศรษฐกิจและธุรกิจ รัฐบาลทุกประเทศจึงรับฟังมุมมองและความคิดเห็นของบุคลากรทางการแพทย์และผู้เชี่ยวชาญด้านสาธารณสุขเป็นสำคัญในการรับมือ และเตรียมมาตรการลดการแพร่ระบาดในกลุ่มประชาชนได้อย่างรัดกุมและเหมาะสม ซึ่งบางครั้งบางมาตรการอาจสร้างผลกระทบต่อสังคมในด้านอื่นๆ อาทิผลกระทบต่อระบบการศึกษาซึ่งอาจกลายเป็นหนึ่งในวิกฤติที่ร้ายแรงที่สุดต่อจากนี้ก็เป็นได้ (กระทรวงแรงงาน. 2564) การหยุดชะงักในครั้งนี้ทำให้เรามีเวลาหันกลับมาพิจารณาโอกาสที่จะสร้างระบบการศึกษาของไทยให้มีคุณภาพ การเปลี่ยนรูปแบบการศึกษาที่เน้นท่องจำอันล้าสมัย นับเป็นข้อจำกัดสำหรับการพัฒนาของนักเรียนไทยมายาวนานหลายทศวรรษ ภายใต้วิกฤติที่เรากำลังเผชิญเราสามารถเลือกที่จะใช้วิธีการแบบดั้งเดิม หรือนำวิธีการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มาใช้ โดยช่วยให้ครูทุกคนสามารถเข้าถึงการเรียนการสอนที่เน้นผลลัพธ์ขั้นสูง (High-impact Learning) เพื่อที่จะได้กลับมาถ่ายทอดสู่ผู้เรียนผู้เป็นอนาคตของประเทศชาติต่อไป (มูลนิธิคีนันแห่งเอเชีย. 2563) หลังจากนั้นควรมีรูปแบบไหน เทคโนโลยีจะเข้ามามีบทบาทด้านการเรียนรู้หรือทำให้ความเหลื่อมล้ำแย่กว่าเดิม จริงหรือไม่ที่เราสามารถเปลี่ยนวิกฤตครั้งนี้ให้กลายเป็นโอกาสด้านการศึกษา จากความผิดปกติแบบใหม่ที่ไม่เหมือนเดิม (New Abnormal) ที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาทำให้สถานศึกษาต้องอยู่ให้รอดต้องปรับตัวเพราะ วิกฤตโควิด - 19 เป็นบททดสอบของความจำเป็นครั้งใหญ่ในการบริหารจัดการศึกษาที่ต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิดใหม่ให้ สอดคล้องกับความปกติใหม่ที่เกิดขึ้น (สุวิมล มธุรส. 2564)

ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นบุคคลสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษา ทาวิธิการ แนวทาง ตลอดจนการบริหารจัดการ หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำด้วยแล้วจะส่งผลดีต่อการพัฒนาการศึกษาและพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ซึ่งขึ้นอยู่กับบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา การบริหารอย่างมีแบบแผนจะสามารถนำพาองค์กรหรือสถานศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศทาง

วิชาการ และประสบความสำเร็จมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดตามที่ผู้บริหารและสถานศึกษาได้กำหนดหรือตั้งเป้าหมายเอาไว้ได้ บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารจะช่วยให้การจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับวัยโดยเฉพาะการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นสิ่งสำคัญที่จะวางรากฐานให้กับเด็กและเยาวชน เพื่อที่จะพัฒนาและส่งเสริมให้เด็กและเยาวชนเติบโตขึ้นมาเป็นผู้ใหญ่ที่มีคุณภาพและเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศชาติในอนาคตให้มีความเจริญและมั่นคง ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาผู้เรียนให้มีการพัฒนาทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะการใช้ชีวิต กระบวนการต่างๆตลอดจนคุณลักษณะอันพึงประสงค์และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีคุณภาพและมีความสุข บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารจึงมีความสำคัญในการจะสร้างแนวคิดเพื่อนำไปสู่การสร้างนโยบาย กระบวนการพัฒนาระบบการศึกษาในสถานศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับการจัดการศึกษา โดยเฉพาะการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังจะเห็นได้จากมาตรฐานหรือคุณภาพทางการศึกษาที่จะปรากฏชัดเมื่อการบริหารงานวิชาการประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญที่จะสามารถสร้างกระบวนการที่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนสอดคล้องกับบริหารงานในสถานศึกษาเพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้น ๆ จึงดูได้จากผลผลิตทางการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของของ โรเบิร์ต เจ. เฮาส์ (Robert J. House, 1971) ได้กำหนดรูปแบบภาวะผู้นำไว้ 4 แบบ คือ 1) ผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) 2) ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) 3) ผู้นำแบบร่วมงาน (Participative Leadership) และ 4) ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement – Oriented Leadership)

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 1 เพื่อจะนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารการศึกษาศาตามสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง อันส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 1
2. เพื่อนำเสนอแนวทางการบริหารสถานศึกษาแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 1

การทบทวนวรรณกรรม

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์/ผู้นำเชิงสถานการณ์

ธนะชัย เชาวพลงกรัง (2564) กล่าวว่า แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ หมายถึง พฤติกรรมการกระทำของผู้นำที่แสดงออกให้เหมาะสมกับบุคลิกภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานแบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ 1) แบบภาวะผู้นำ บอกให้ทำ (Telling) หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้นำ ต้องสั่งงานให้ชัดเจนว่าจะให้ทำอะไร ทำเมื่อใด ทำที่ไหน และทำอย่างไรจะต้องเน้นงานมากกว่าความสัมพันธ์ สอนงานเฉพาะอย่างและนิเทศงานอย่างใกล้ชิด 2) แบบภาวะผู้นำ ขายความคิด (Selling) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำ ต้องอธิบายการตัดสินใจของตนเองให้ผู้ใต้บังคับบัญชาฟัง เปิดโอกาสให้ซักถามได้ ผู้นำอาจจะมีการแนะนำ หรือขยายความคิดให้ไปพิจารณาปฏิบัติ 3) แบบภาวะผู้นำมีส่วนร่วม (Participating) หมายถึง พฤติกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการเสนอแนะข้อคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกันจะต้องเน้นความสัมพันธ์สูง 4) แบบภาวะผู้นำ มอบหมายงาน (Delegating) หมายถึง พฤติกรรมที่มีการมอบหมายงานหน้าที่รับผิดชอบในการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติกิจกรรมพฤติกรรมที่เน้นงาน และความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำเพราะผู้ใต้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบอยู่แล้ว

บัญชา บุญบำรุง (2561) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์อาจจะเรียกได้ว่าเป็นแบบของผู้นำที่สุดแบบหนึ่ง ผู้นำเชิงสถานการณ์สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปเรื่อย เช่น ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้ในเนื้อหา งานที่ตนทำ แต่มีความต้องการที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชาก็จะเป็นผู้บงการหรือคอยชี้แนะชี้แนะ หรือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้

เกิดองค์ความรู้ อาจใช้แรงจูงใจเรื่องรางวัล ผลตอบแทนที่สูง หรือการเลื่อนขั้นเงินเดือนมาเป็นตัวเสริมอีกแรงหนึ่ง ทั้งนี้ทั้งนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตามยุคสมัยด้วย

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์

ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะและเชิงพฤติกรรมมุ่งหาแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุดที่สามารถนำไปใช้ได้กับทุกสถานการณ์ เพื่อให้ทฤษฎีที่สามารถนำไปใช้ได้ทั่วไป แต่ในช่วงระยะเวลาหนึ่งพบว่า ไม่มีแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุดที่สามารถนำไปใช้ได้ในทุกสถานการณ์ นักวิชาการส่วนใหญ่จึงหันมาสนใจทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้นำ หรือผู้ตาม หรือสภาพแวดล้อม โดยมีการตั้งคำถามว่า คุณลักษณะใดหรือพฤติกรรมใดที่มีผลต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในสถานการณ์ที่กำหนด

ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership) เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่า มีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ ได้แก่

1. แนวคิดทฤษฎี 3 – D Management Style

Reddin (1970) กล่าวว่าแบบภาวะผู้นำต่าง ๆ อาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึง การที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงาน ตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ที่มีอยู่ แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสม เรียกว่า มีประสิทธิผล แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า ไม่มีประสิทธิผล และยังแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ลักษณะพื้นฐานภาวะผู้นำ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

1. Deserter คือ ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่และหนีกงาน Separated Bureaucrat คือ ทำงานแบบเครื่องจักรไม่มีความคิดสร้างสรรค์ให้งานเสร็จไปวัน ๆ

2. Autocrat คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว Dedicated Benevolent Autocrat คือ มีความเมตตา กรุณาผู้ร่วมงานมากขึ้น

3. Missionary คือ เห็นแก่สัมพันธภาพเสียละทำคนเดียวจึงได้คุณภาพงานต่ำ Related Developer คือ ต้องรู้จักพัฒนาผู้ตามให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น

4. Compromiser คือ ผู้ประนีประนอมทุก ๆ เรื่อง Integrated Executive คือ ต้องมีผลงานดีเลิศและสัมพันธภาพที่ดีด้วย

Reddin (1970) กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการระบุสถานการณ์มี 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาองค์กร ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และได้เสนอแนะว่าองค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค์ประกอบทางเทคโนโลยี องค์กร และคน ดังนั้นในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้วิจารณ์พิจารณาพิจารณาว่าจะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพสูงสุด

2. ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย (House's Path – Goal Leadership Theory)

ทฤษฎีนี้เป็นของ Robert J. House (1971) ซึ่งมีกรอบแนวคิดอยู่ที่ว่า ผู้นำที่ดีจะต้องช่วยเหลือหรือชี้เส้นทาง (Path) ให้ผู้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายของงาน และเป้าหมายส่วนตัว พฤติกรรมและบทบาทของผู้นำจะต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน โดยการให้รางวัลที่ขึ้นอยู่กับผลสำเร็จของงาน อีกประการหนึ่งผู้นำจะต้องช่วยเหลือผู้ร่วมงาน โดยการชี้แนะให้บรรลุเป้าหมายและจัดอุปสรรคหรือปัญหาให้เรียนรู้ว่าจะต้องทำอะไร อย่างไร จึงจะประสบความสำเร็จ และได้รับผลตอบแทนที่กำหนดไว้

จากกรอบแนวคิดดังกล่าว Robert J. House (1971) ได้กำหนดรูปแบบภาวะผู้นำไว้ 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) ได้แก่ ผู้ที่กำหนดมาตรฐานตารางเวลาในการปฏิบัติงาน กฎระเบียบ ข้อบังคับไว้อย่างเคร่งครัดและแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทราบว่า คาดหวังผลงานอะไรจากพวกเขา พฤติกรรมผู้นำแบบนี้จะเป็นไปในลักษณะอำนาจนิยม

2. ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) ได้แก่ ผู้นำที่เอาใจใส่ความเป็นอยู่ และความต้องการส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นเพื่อนร่วมงานและดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน จะทำให้บรรยากาศของการทำงานเป็นที่น่าพึงพอใจ

3. ผู้นำแบบร่วมงาน (Participative Leadership) ได้แก่ ผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำจะปรึกษาหารือขอคำแนะนำ ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานมาประกอบการตัดสินใจของผู้นำ

4. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement – oriented Leadership) ได้แก่ ผู้นำที่กำหนดเป้าหมายท้าทายและพยายามให้บรรลุผลสำเร็จ มีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง สร้างความคาดหวังสูงต่อความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ

3. Theory Z Organization

William Ouchi (1981) เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์และความดีอยู่ในตัว ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางาน และมีการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนล่าง (Decentralization) และพัฒนาถึงคุณภาพชีวิต ผู้นำเป็นเพียงผู้ที่คอยช่วยประสานงาน ร่วมคิดพัฒนาและใช้ทักษะในการอยู่ร่วมกัน

4. Life – Cycle Theories

Hersey, & Blanchard (1988) ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎี Reddin และยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของ Hersey, & Blanchard ประกอบด้วย

1. ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่างๆหรือพฤติกรรมด้านงาน
2. ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์
3. ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม

Hersey, & Blanchard แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 คือ (M1) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

2. ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้นการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ 2 คือ (M2) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

3. ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือรับฟังเรื่องราว ปัญหาต่าง ๆ จากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 3 (M3) คือความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

4. ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กน้อย ๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4 (M4) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

5. Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness

Fiedler (1987) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ

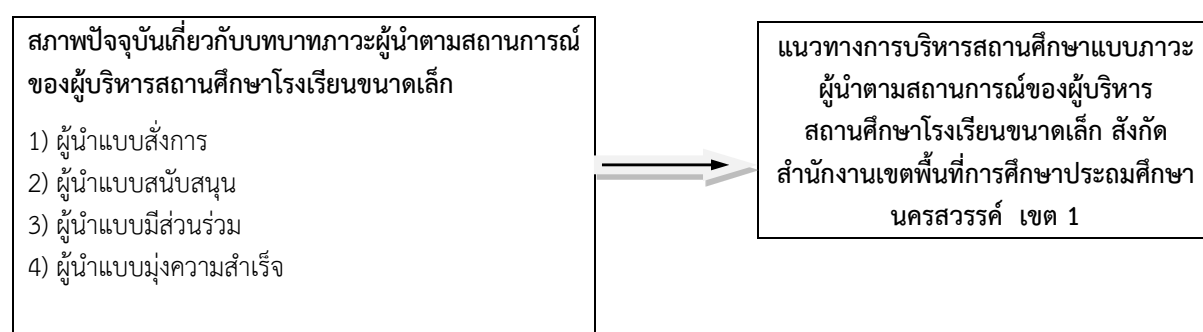
1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำ มีส่วนสำคัญ ที่จะทำให้อำนาจยอมรับ
2. โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญ เกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำจะลดลง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น

3. อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนั้นได้ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน

ทฤษฎีของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 1 โดยศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายจำแนกพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ Robert J. House (1971) ได้กำหนดรูปแบบภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ ดังนี้ 1) ผู้นำแบบสั่งการ (Directive leadership) 2) ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leadership) 3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participation leadership) และ 4) ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-oriented leadership) สรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 1 ในปีการศึกษา 2564 จำนวน 117 คน
2. กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 1 จำนวน 92 คน จาก 92 โรงเรียน กำหนดขนาดตัวอย่างโดยเปิดตารางของเครจซี่, และมอร์แกน (Krejcie, & Morgan) และเลือกตัวอย่างตามโอกาสทางสถิติ (Probability Sampling) ด้วยเทคนิควิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 คือ แบบสอบถาม เรื่อง ศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 1 มี 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check-list)

ตอนที่ 2 ระดับของสภาพปัจจุบันบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 1 ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีรายละเอียด ดังนี้

5 หมายถึง สภาพปัจจุบันเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 1 อยู่ในระดับ มากที่สุด

4 หมายถึง สภาพปัจจุบันเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 1 อยู่ในระดับ มาก

3 หมายถึง สภาพปัจจุบันเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 1 อยู่ในระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง สภาพปัจจุบันเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 1 อยู่ในระดับ น้อย

1 หมายถึง สภาพปัจจุบันเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 1 อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

วิธีรวบรวมข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

1. ผู้วิจัยทำหนังสือคำร้องถึงคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือจากผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 92 คน จำนวนแบบสอบถาม 92 ฉบับ เพื่อดำเนินการเก็บข้อมูลระหว่าง 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2565 ถึง 31 สิงหาคม พ.ศ. 2565

2. ในการเก็บข้อมูลแบบสอบถาม ผู้วิจัยจัดส่ง และรับคืนแบบสอบถามด้วยตนเอง โดยได้กลับคืนมาครบ คิดเป็นร้อยละ 100

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

1. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) และหาค่าความเที่ยงแบบสอบถามโดยใช้สูตรหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเที่ยงคือ 0.94 โดยข้อคำถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.39 – 0.76

2. การศึกษาสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3. การศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 1 ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 1

แบบสอบถามสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 1 ที่จัดส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างจำนวน 92 คน โดยผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามดังกล่าวไป รวมทั้งสิ้น จำนวน 92 ฉบับ สำหรับฉบับสมบูรณ์ที่ได้รับกลับคืนมา จำนวน 92 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามทั้งหมดที่ส่งไป ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นกับสภาพปัจจุบันบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

1. ด้านผู้นำแบบสั่งการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยสูงสุด 3 อันดับ พบว่า ด้านผู้บริหารสามารถพัฒนาสมรรถภาพในการวิเคราะห์และเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านผู้บริหารมีการผสมผสานพฤติกรรมที่มุ่งมั่นและมุ่งมั่นความสัมพันธ์ และด้านผู้บริหารมีการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงานที่ดี อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

2. ด้านผู้นำแบบสนับสนุน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยสูงสุด 3 อันดับ พบว่า ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ซักถามเพื่อความกระจ่างแจ้งในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา ด้านผู้บริหารมีความเมตตา เข้าใจความรู้สึก รับรู้ปัญหาต่าง ๆ และพร้อมช่วยเหลือ และด้านผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

3. ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยสูงสุด 3 อันดับ พบว่า ด้านผู้บริหารมีการประชุมและปรึกษาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ รองลงมาคือ

ด้านผู้บริหารมีการสนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในงานที่ปฏิบัติ และด้านผู้บริหารให้คำแนะนำและช่วยเหลือครูในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

4. ด้านผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยสูงสุด 3 อันดับ พบว่า ด้านผู้บริหารมีการเน้นในการจัดรูปแบบและจัดทำแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน รองลงมาคือ ด้านผู้บริหารมีความสามารถสร้างความสามัคคีและความสัมพันธ์ที่ดีในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน และด้านผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของครูอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ

ผลการศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 1

จากการวิเคราะห์ระดับสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 1 สูงสุด 3 อันดับของผู้ตอบแบบสอบถาม นำมาทำร่างนำเสนอแนวทางการบริหารสถานศึกษาแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 1 แล้วนำมาวิเคราะห์เนื้อหาได้การบริหารสถานศึกษาแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 1 ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แนวทางการบริหารสถานศึกษาแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 1

ประเด็นสภาพปัจจุบัน	แนวทางการบริหารสถานศึกษาแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 1
1. ด้านผู้นำแบบสั่งการ	
1) ด้านผู้บริหารสามารถพัฒนาสมรรถภาพในการวิเคราะห์และเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์	1. ผู้บริหารมีการจัดระบบการทำงานอย่างมีแบบแผน 2. ผู้บริหารมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน 3. ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่มุ่งงานสูง
2) ด้านผู้บริหารมีการผสมผสานพฤติกรรมที่มุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์	1. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 2. ผู้บริหารดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด
3) ด้านผู้บริหารมีการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงานที่ดี	1. ผู้บริหารสามารถสั่งงานได้ตรงตามความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา 2. ผู้บริหารมีการใช้อำนาจสั่งการและการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม
2. ด้านผู้นำแบบสนับสนุน	
1) ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ซักถามเพื่อความกระจ่างแจ้งในการปฏิบัติงาน	1. ผู้บริหารมีทักษะความรู้ ความเข้าใจและสามารถแนะนำ แก้ไขปัญหาในงานที่เกิดขึ้นได้ 2. ผู้บริหารให้ความสำคัญและเอาใจใส่กับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน
2) ด้านผู้บริหารมีความเมตตา เข้าใจความรู้สึก รับรู้ปัญหาต่างๆและพร้อมช่วยเหลือ	1. ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีเป็นที่ยอมรับ 2. ผู้บริหารมีการกำหนดระยะเวลาให้ครูทำงานชัดเจน 3. ผู้บริหารมีการกำหนดระบบงานที่ชัดเจนและให้การสนับสนุนความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาได้
3) ด้านผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา	1. ผู้บริหารมีความสามารถโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ 2. ผู้บริหารให้กำลังใจเมื่อปฏิบัติงานทั้งสำเร็จและไม่สำเร็จ

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ประเด็นสภาพปัจจุบัน	แนวทางการบริหารสถานศึกษาแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาานครสวรรค์ เขต 1
3. ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม	
1) ด้านผู้บริหารมีการประชุมและปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	1. ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายในปฏิบัติงาน 2. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานต่าง ๆ
2) ด้านผู้บริหารมีการสนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในงานที่ปฏิบัติ	1. ผู้บริหารมอบหมายงานตรงตามความถนัดของครู 2. ผู้บริหารให้ความร่วมมือและช่วยเหลือกับทุกงานที่ส่ง
3) ด้านผู้บริหารให้คำแนะนำและช่วยเหลือครูในการปฏิบัติงาน	1. ผู้บริหารมีการกำกับติดตามและดูแลงาน 2. ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของครูที่ปฏิบัติงาน
4. ด้านผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ	
1) ด้านผู้บริหารมีการเน้นในการจัดรูปแบบและจัดทำแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน	1. ผู้บริหารสามารถผลักดันนโยบายการดำเนินงานและมอบหมายงานไปสู่เป้าหมายความสำเร็จ 2. ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดระเบียบ กฎเกณฑ์ต่างๆในการปฏิบัติงานและให้ครูปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด
2) ด้านผู้บริหารมีความสามารถสร้างความสามัคคีและความสัมพันธ์ที่ดีในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน	1. ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันได้ 2. ผู้บริหารมีการวางตัวที่เป็นกันเองและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา
3) ด้านผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของครูอย่างต่อเนื่อง	1. ผู้บริหารมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีความเจริญก้าวหน้าอย่างเหมาะสม 2. ผู้บริหารเป็นผู้วางแผนการปฏิบัติงานด้วยตนเอง

อภิปรายผล

1. จากศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 1 พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน ผู้วิจัยได้ผลสรุปและอภิปรายผลเป็นรายข้อ ดังนี้

1.1 ด้านผู้นำแบบสั่งการ พบว่า ผู้บริหารสามารถพัฒนาสมรรถภาพในการวิเคราะห์และเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ผู้บริหารควรมีการจัดระบบการทำงานอย่างมีแบบแผน มีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ผู้บริหารมีการผสมผสานพฤติกรรมที่มุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ มีการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงานที่ดี ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารมีรูปแบบแผนการทำงานที่ชัดเจน เข้าใจง่ายและผู้ใต้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด มีการส่งเสริมและสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ บัญชา บุญบำรุง (2561) พบว่า ผู้นำเชิงสถานการณ์สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปเรื่อย เช่น ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ในเนื้อหางานที่ตนทำ แต่มีความต้องการที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นผู้บงการหรือคอยชี้แนะชี้แนะ หรือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดองค์ความรู้ อาจใช้แรงจูงใจเรื่องรางวัล ผลตอบแทนที่สูง หรือการเลื่อนขั้นเงินเดือนมาเป็นตัวเสริมอีกแรงหนึ่ง ทั้งนี้ทั้งนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตามยุคสมัยด้วย

1.2 ด้านผู้นำแบบสนับสนุน พบว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ซักถามเพื่อความกระจ่างแจ้งในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องมีทักษะ ความรู้ ความเข้าใจและสามารถแนะนำ แก้ไขปัญหาในงานที่เกิดขึ้นได้ และผู้บริหารควรให้ความสำคัญและเอาใจใส่กับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารมีความเข้าใจในรูปแบบงานและ

สามารถแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย และมีการให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ เพ็ญภา ศรีแปลก (2563) ที่พบว่า พฤติกรรมที่แสดงออกเกี่ยวกับการใช้อธิพล เป็นอำนาจที่เกิดจากภายในตัวของผู้นำ อาศัยศิลปะในการจูงใจเพื่อใช้อธิพลให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป็นการจูงใจโน้มน้าวเพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจ เต็มใจร่วมกันปฏิบัติงาน และทุ่มเทกำลังความคิด ความรู้ และความสามารถของตนเองในการช่วยแก้ปัญหา ผู้นำต้องมีความสามารถในการชี้แนะแนวทางและหาวิธีเพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายขององค์การ

1.3 ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม พบว่า ผู้บริหารควรมีการประชุมและปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายในปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานต่าง ๆ มีการสนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในงานที่ปฏิบัติ มอบหมายงานตรงตามความถนัดของครูและให้ความร่วมมือและช่วยเหลือกับทุกงานที่สั่ง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารเข้าใจในรูปแบบงานที่ปฏิบัติ เข้าใจและเข้าถึงความต้องการของครูและสามารถช่วยแก้ไขหากเกิดปัญหาซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ณะชัย เขียวพลกรัง (2564) พบว่า กระบวนการปฏิบัติงาน ซึ่งมีบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานทั้งทางด้านความคิด ด้านพฤติกรรมและด้านอื่น ๆ ในการบริหารจัดการโดยสามารถนำผู้ร่วมงานให้ดำเนินกิจกรรมไปด้วยความเรียบร้อยซึ่งอาจจะใช้หลักการบริหารหรือไม่ก็ได้ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายของงานนั้น

1.4 ด้านผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ พบว่า ผู้บริหารมีการเน้นในการจัดรูปแบบและจัดทำแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน สามารถผลักดันนโยบายการดำเนินงานและมอบหมายงานไปสู่เป้าหมายความสำเร็จเป็นผู้กำหนดระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานและให้ครูปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ผู้บริหารมีความสามารถสร้างความสามัคคีและความสัมพันธ์ที่ดีในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันได้ มีการวางตัวที่เป็นกันเองและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของครูอย่างต่อเนื่อง มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีความเจริญก้าวหน้าอย่างเหมาะสมและผู้บริหารเป็นผู้วางแผนการปฏิบัติงานด้วยตนเองทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาและมีความเข้าใจในระบบงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Robert J. House (1971) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่ดีจะต้องช่วยเหลือหรือชี้เส้นทาง (Path) ให้ผู้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายของงาน และเป้าหมายส่วนตัว พฤติกรรมและบทบาทของผู้นำจะต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน โดยการให้รางวัลที่ขึ้นอยู่กับผลสำเร็จของงาน อีกประการหนึ่งผู้นำจะต้องช่วยเหลือผู้ร่วมงาน โดยการชี้แนะให้บรรลุเป้าหมายและจัดอุปสรรคหรือปัญหาให้เรียนรู้ว่าจะต้องทำอะไร อย่างไร จึงจะประสบความสำเร็จ และได้รับผลตอบแทนที่กำหนดไว้

2. แนวทางการบริหารสถานศึกษาแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 1 อภิปรายผลได้ดังนี้

2.1 ด้านผู้นำแบบสั่งการ จากประเด็นปัญหา ควรมีการวิเคราะห์และเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ผู้บริหารควรมีการจัดระบบการทำงานอย่างมีแบบแผน มีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ผู้บริหารมีการผสมผสานพฤติกรรมที่มุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ มีการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงานที่ดี มีการผสมผสานพฤติกรรมที่มุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารมีการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงานที่ดี สามารถสั่งงานได้ตรงตามความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากกลไกการขับเคลื่อนโรงเรียนคือแนวคิดและนโยบายของผู้บริหาร การที่โรงเรียนจะประสบความสำเร็จได้ก็ขึ้นอยู่กับรูปแบบการบริหารที่ผู้บริหารจะหยิบยกมาใช้ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ บัญชา บุญบำรุง (2561) พบว่า ผู้นำเชิงสถานการณ์สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปเรื่อย เช่น ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้ในเนื้อหางานที่ตนทำ แต่มีความต้องการที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเป็นผู้บงการหรือคอยชี้แนะชี้แนะ หรือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดองค์ความรู้ อาจใช้แรงจูงใจเรื่องรางวัล ผลตอบแทนที่สูง หรือการเลื่อนขั้นเงินเดือนมาเป็นตัวเสริมอีกแรงหนึ่ง ทั้งนี้ทั้งนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตามยุคสมัยด้วย และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ เพ็ญภา ศรีแปลก (2563) ที่พบว่า พฤติกรรมที่แสดงออกเกี่ยวกับการใช้อธิพล เป็นอำนาจที่เกิดจากภายในตัวของผู้นำ อาศัยศิลปะในการจูงใจเพื่อใช้อธิพลให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป็นการจูงใจโน้มน้าวเพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจ เต็มใจร่วมกันปฏิบัติงาน และทุ่มเทกำลังความคิด ความรู้ และความสามารถของตนเอง

ในการช่วยแก้ปัญหา ผู้นำต้องมีความสามารถในการชี้แนะแนวทางและหาวิธีเพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายขององค์กร

2.2 ด้านผู้นำแบบสนับสนุน จากประเด็นปัญหา ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและเอาใจใส่กับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน เปิดโอกาสให้ซักถามเพื่อความกระจ่างแจ้งในการปฏิบัติงาน มีความเมตตา เข้าใจความรู้สึก รับรู้ปัญหาต่าง ๆ และพร้อมช่วยแก้ไข มีทัศนคติที่ดีเป็นที่ยอมรับ มีการกำหนดระบบงานที่ชัดเจนและให้การสนับสนุนความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ผู้บริหารมีความสามารถโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ และให้กำลังใจเมื่อปฏิบัติงานทั้งสำเร็จและไม่สำเร็จ การสนับสนุนของผู้บริหารจึงเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนางานในโรงเรียน รวมถึงเทคนิคในการบริหารและการแสดงออกต่อผู้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ เพ็ญภา ศรีแปลก (2563) ที่พบว่า พฤติกรรมที่แสดงออกเกี่ยวกับการใช้อิทธิพล เป็นอำนาจที่เกิดจากภายในตัวของผู้นำ อาศัยศิลปะในการจูงใจเพื่อใช้อิทธิพลให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป็นการจูงใจโน้มน้าวเพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจ เต็มใจร่วมกันปฏิบัติงาน และทุ่มเทกำลังความคิด ความรู้ และความสามารถของตนเองในการช่วยแก้ปัญหา ผู้นำต้องมีความสามารถในการชี้แนะแนวทางและหาวิธีเพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายขององค์กร และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ธนะชัย เชาว์พลกรัง (2564) พบว่า กระบวนการปฏิบัติงาน ซึ่งมีบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานทั้งทางด้านความคิด ด้านพฤติกรรมและด้านอื่น ๆ ในการบริหารจัดการโดยสามารถนำผู้ร่วมงานให้ดำเนินกิจกรรมไปด้วยความเรียบร้อยซึ่งอาจจะใช้หลักการบริหารหรือไม่ก็ได้ทั้งนี้เพื่อให้นำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายของงานนั้น

2.3 ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม จากประเด็นปัญหา ผู้บริหารควรมีการประชุมและปรึกษาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายในปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานต่าง ๆ มีการสนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในงานที่ปฏิบัติ มอบหมายงานตรงตามความถนัดของครูและให้ความร่วมมือและช่วยเหลือกับทุกงานที่สั่ง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการทำงานของครูอย่างเดียวยังบางครั้งก็ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ จึงต้องมีการสร้างทีมและขอความร่วมมือจากทีมนักเรียนเพื่อช่วยให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ เพ็ญภา ศรีแปลก (2563) ที่พบว่า พฤติกรรมที่แสดงออกเกี่ยวกับการใช้อิทธิพล เป็นอำนาจที่เกิดจากภายในตัวของผู้นำอาศัยศิลปะในการจูงใจเพื่อใช้อิทธิพลให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป็นการจูงใจโน้มน้าวเพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจ เต็มใจร่วมกันปฏิบัติงาน และทุ่มเทกำลังความคิด ความรู้ และความสามารถของตนเองในการช่วยแก้ปัญหา ผู้นำต้องมีความสามารถในการชี้แนะแนวทางและหาวิธีเพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายขององค์กร และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Robert J. House (1971) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่ดีจะต้องช่วยเหลือหรือชี้เส้นทาง (Path) ให้ผู้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายของงาน และเป้าหมายส่วนตัว พฤติกรรมและบทบาทของผู้นำจะต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน โดยการให้รางวัลที่ขึ้นอยู่กับผลสำเร็จของงาน อีกประการหนึ่งผู้นำจะต้องช่วยเหลือผู้ร่วมงาน โดยการชี้แนะให้บรรลุเป้าหมายและจัดอุปสรรคหรือปัญหาให้เรียนรู้ว่าจะต้องทำอะไร อย่างไร จึงจะประสบความสำเร็จ และได้รับผลตอบแทนที่กำหนดไว้

2.4 ด้านผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ จากประเด็นปัญหา ผู้บริหารควรมีการจัดทำแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน เพื่อให้สามารถผลักดันนโยบายการดำเนินงานและมอบหมายงานไปสู่เป้าหมายความสำเร็จเป็นผู้กำหนดระเบียบ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานและให้ครูปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ผู้บริหารมีความสามารถสร้างความสามัคคีและความสัมพันธ์ที่ดีในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันได้ มีการวางตัวที่เป็นกันเองและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของครูอย่างต่อเนื่อง มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีความเจริญก้าวหน้าอย่างเหมาะสมและผู้บริหารเป็นผู้วางแผนการปฏิบัติงานด้วยตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ธนะชัย เชาว์พลกรัง (2564) พบว่า กระบวนการปฏิบัติงาน ซึ่งมีบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานทั้งทางด้านความคิด ด้านพฤติกรรมและด้านอื่น ๆ ในการบริหารจัดการโดยสามารถนำผู้ร่วมงานให้ดำเนินกิจกรรมไปด้วยความเรียบร้อยซึ่งอาจจะใช้หลักการบริหารหรือไม่ก็ได้ทั้งนี้เพื่อให้นำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายของงานนั้น และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ เพ็ญภา ศรีแปลก (2563) ที่พบว่า พฤติกรรมที่แสดงออกเกี่ยวกับการใช้อิทธิพล เป็นอำนาจที่เกิดจากภายในตัวของผู้นำอาศัยศิลปะในการจูงใจเพื่อใช้อิทธิพลให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป็นการจูงใจโน้มน้าวเพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจ เต็มใจร่วมกันปฏิบัติงาน และ

ทุ่มเทกำลังความคิด ความรู้ และความสามารถของตนเองในการช่วยแก้ปัญหา ผู้นำต้องมีความสามารถในการชี้แนะแนวทาง และหาวิธีเพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 ผู้บริหารควรมีการศึกษาข้อมูลขององค์กรอย่างลึกซึ้งในทุกๆด้านเพื่อนำมาสร้างภาพอนาคตให้เป็นรูปแบบ กระบวนการและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง มีการวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบ จุดเด่น จุดด้อยเพื่อเป็นแนวทางในการนำองค์กรสู่ ความเป็นเลิศ

1.2 ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดระเบียบแนวปฏิบัติงานวิชาการของสถานศึกษา สถานศึกษควรจัดให้มีการสัมมนา ประชุมทางวิชาการหรือศึกษาดูงาน

1.3 ผู้บริหารส่งเสริมให้ความรู้ความเข้าใจและพัฒนาบุคลากรในองค์กรและท้องถิ่นให้เกิดความผูกพันและ สามัคคีในท้องถิ่น เพื่อให้บุคลากรได้นำความรู้ที่ได้มาพัฒนาการปฏิบัติงานด้านวิชาการให้สอดคล้องกับท้องถิ่น

1.4 ผู้บริหารควรเพิ่มเทคนิค สร้างกลยุทธ์ทางการเปลี่ยนแปลงองค์กร กำหนดทิศทาง รูปแบบการบริหารที่ ชัดเจน รวมทั้งวิธีการจูงใจหรือโน้มน้าวให้ครู หรือบุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจในรูปแบบ แผนและนโยบายต่าง ๆ ของ สถานศึกษา แล้วสามารถนำไปปฏิบัติ เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนางานวิชาการอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะด้านการพัฒนา สารหลักสูตรท้องถิ่น

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาเกี่ยวกับแนวทางภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของโรงเรียนเขตพื้นที่การศึกษาอื่น ๆ เพื่อจะได้ ผลการวิจัยที่หลากหลาย และชัดเจนมากขึ้น

2.2 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวทางภาวะผู้นำตามสถานการณ์

2.3 ควรศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาขอบข่ายงานวิชาการเพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของครูใน สถานศึกษา

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงแรงงาน. (2564). **ชีวิตวิถีใหม่ (New Normal)**. สืบค้นเมื่อ 16 พฤศจิกายน 2564, จาก

<https://www.tosh.or.th/covid-19/index.php/new-normal>

ธนะชัย เชาว์พลกรัง. (2564). แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครราชสีมาเขต 4. **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น**, 34(1-2): 61-69.

บัญชา บุญบำรุง. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

เพ็ญญา ศรีแปลก. (2563). การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัย ราชภัฏรำไพพรรณี.

มูลนิธิคืนถิ่นแห่งเอเชีย. (2563). **ผลกระทบจากโควิด 19 ด้านการศึกษา**. สืบค้นเมื่อ 17 พฤศจิกายน 2564, จาก

<https://www.kenan-asia.org/th/covid-19-education-impact>.

สุวิมล มธุรส. (2564). การจัดการศึกษาในระบบออนไลน์ในยุค NEW NORMAL COVID-19. **วารสารรัชต์ภาคย์**, 15(40): 33 - 42.

Fiedler, F. E., & Gracia, J. E. (1987). **New Approaches to Effectiveness Leadership**. New York: Wilye.

Hersey, P., & Blanchard, H. B. (1988). **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources**. Englewood. Boston: PWS-Kent.

House, J. Robert. (1971). **A part goal theory of effectiveness**. *Administrative Science Quarterly*.

- Ouchi, William G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Mass: Addison-Wesley.
- Reddin, W. J. (1970). *Managerial effectiveness*. New York: McGraw-Hill.