

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส  
กลุ่มอำเภอแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
เชียงรายเขต 3



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มอำเภอแม่สาย

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

เชียงรายเขต 3



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATOR ACCORDING TO THE SITUATION OF  
EDUCATIONAL OPPORTUNITY EXPANSION SCHOOL MAESAI DISTRICT  
UNDER THE OFFICE OF CHIANGRAI PRIMARY EDUCATIONAL  
SERVICE AREA 3



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

May 2023

Copyright 2023 by University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มอำเภอแม่สาย  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

เชียงรายเขต 3

ของ จำรัส เขื่อนเพชร

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(รองศาสตราจารย์ ดร. ฉลอง ชาตรูประชีวิน)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(ดร. ณัฐวุฒิ สัมปโล)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. น้ำฝน กันมา)

..... คณบดีวิทยาลัยการศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. รักษิต สุทธิพงษ์)

- เรื่อง:** ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มอำเภอแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3
- ผู้ศึกษาค้นคว้า:** จำรัส เชื้อนเพชร, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา, 2565
- อาจารย์ที่ปรึกษา:** ดร. อนุรักษ์ สัพโส
- คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำตามสถานการณ์, โรงเรียนขยายโอกาสกลุ่มอำเภอแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษากลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 และ 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสกลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 จำแนกตามวุฒิและประสบการณ์การทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารและครูในโรงเรียนขยายโอกาสกลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 จำนวน 226 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.89 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติที่ใช้ในการทดสอบคือ t – test, F – test หรือ One Way Anova เมื่อพบความแตกต่างกันการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ ด้วยวิธีโดยวิธีของเชฟเฟ (Sheffe's method) ผลการวิจัย พบว่า

1) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษากลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านผู้นำแบบสนับสนุน รองลงมา คือ ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ และผู้นำแบบสั่งการ ตามลำดับ

2) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษากลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 จำแนกตามระดับวุฒิการศึกษา ภาพรวมมีความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ภาพรวมมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

**Title:** LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATOR ACCORDING TO THE SITUATION OF EDUCATIONAL OPPORTUNITY EXPANSION SCHOOL MAESAI DISTRICT UNDER THE OFFICE OF CHIANGRAI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA 3

**Author:** Jamras Khuenpet, Independent Study: M.Ed. (Educational Administration), University of Phayao, 2022

**Advisor:** Natthawut Sabphaso

**Keywords:** The Situational Leadership, The Mae Sai District Group Opportunity Expansion School Under the jurisdiction of Chiang Rai Primary Educational Service Area Office Region 3.

#### ABSTRACT

This research has the objectives 1) To study the situational leadership of school administrators in Mae Sai District Expansion School. under the office of Chiang Rai Primary Educational Service Area 3 and 2) to compare the situational leadership of educational institute administrators at Mae Sai District Opportunity Expansion School. under the jurisdiction of Chiang Rai Primary Educational Service Area Office 3 classified by educational qualifications and work experience. The samples used in the research were educational administrators and teachers in the Opportunity Expansion School. Mae Sai Elementary School The samples were 554 students under the office of Chiang Rai Primary Educational Service Area. The research tool was a questionnaire with a reliability of 0.890. Statistics used in data analysis were: Frequency distribution, percentage, mean, standard deviation The statistics used were t-test, F-test or One Way ANOVA. When differences were found, individual comparisons were performed using LSD (Least Significant Difference) The results showed that.

1) The leadership according to the situation of educational institute administrators, Mae Sai Opportunity Expansion School under the Office of Chiang Rai Primary Educational Service Area Office 3, in overall, was at a high level. When considering each aspect, it was found that the aspect with the highest average was supportive leadership, followed by participatory leadership. success-oriented leader and command leadership, respectively.

2) A comparison of situational leadership of school administrators at Mae Sai Expansion School. under the office of Chiang Rai Primary Educational Service Area, Region 3, classified by educational qualification level The overall and individual aspects were was no difference Statistically significant and classified by work experience. Overall, the differences were statistically significant at the .05 level.

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีด้วยการสนับสนุนจากบุคคลหลายฝ่าย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษา ดร.ณัฐวุฒิ สัพโส ที่ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ยิ่ง จนการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่าน ซึ่งมีรายนามดังต่อไปนี้ ดร.นรินทร์ นนทมาลย์ รองผู้อำนวยการสถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพะเยา นางสาวเกษรา ธานีชัยศึกษานิเทศน์วิทยฐานะชำนาญการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 และนายภูวนารถ จันทาพูน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านป่ายาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จังหวัดเชียงราย ที่ได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความถูกต้อง ให้คำแนะนำแก้ไขตรวจสอบเครื่องมือและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า จนทำให้การศึกษาในครั้งนี้มีความสมบูรณ์และมีคุณค่า ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณะผู้บริหาร บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่านในโรงเรียนขยายโอกาสกลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ อำนวยความสะดวกและให้ความร่วมมืออย่างดียิ่งในการเก็บข้อมูลและตอบแบบสอบถาม จนทำให้การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์อันพึงเกิดจากงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอขอบเป็นเครื่องตอบแทนพระคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ทำให้ผู้วิจัยเป็นผู้มีการศึกษาและประสบความสำเร็จจนตราบเท่าทุกวันนี้

จำรัส เชื้อนเพชร

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามวิจัย .....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	4
สมมติฐานการวิจัย .....	5
ขอบเขตของการวิจัย .....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	6
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย .....	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	9
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะและบทบาทของภาวะผู้นำ .....	10
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	22
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์.....	30
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	52
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	56
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	57



ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	57
เครื่องมือการวิจัย .....	58
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	60
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	61
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	62
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	66
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ วุฒิกการศึกษาและ ประสบการณ์การทำงาน .....	66
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงรายเขต 3.....	67
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำแนกตามวุฒิกการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน .....	76
บทที่ 5 บทสรุป.....	80
สรุปผลการวิจัย .....	80
อภิปรายผลการวิจัย.....	83
ข้อเสนอแนะ.....	90
บรรณานุกรม .....	91
ภาคผนวก .....	99
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมืองานวิจัย .....	100
ภาคผนวก ข ผลการตรวจค่าความสอดคล้องข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของแบบสอบถาม เพื่อการวิจัย (Item Congruence Index: IOC) .....	101
ภาคผนวก ค ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Try Out) .....	109

ภาคผนวก ง แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....112

ประวัติผู้วิจัย .....119



## สารบัญตาราง

### หน้า

ตาราง 1 แสดงผลการสังเคราะห์ตัวแปรภาวะผู้นำตามสถานการณ์.....	1
ตาราง 2 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	58
ตาราง 3 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	67
ตาราง 4 แสดงความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ในภาพรวม .....	68
ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านผู้นำแบบสั่งการ.....	68
ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านผู้นำแบบสนับสนุน.....	70
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม.....	72
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ .....	74
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 จำแนกตามวุฒิการศึกษา .....	76
ตาราง 10 แสดงการเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน ขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน .....	77

ตาราง 11 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน ขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านผู้นำแบบสนับสนุน จำแนกตาม  
ประสบการณ์ การทำงาน.....78

ตาราง 12 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน ขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม จำแนก  
ตามประสบการณ์ การทำงาน .....78

ตาราง 13 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน ขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ  
จำแนกตามประสบการณ์ การทำงาน .....79

ตาราง 14 แสดง Case Processing Summary ..... 109

ตาราง 15 แสดง Reliability Statistics..... 109

ตาราง 16 แสดง Item–Total Statistics .....110



## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย.....56



# บทที่ 1

## บทนำ

### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

สถานการณ์เชื้อไวรัสโคโรนา 19 ในปัจจุบัน ถือเป็นไวรัสที่ถูกพบครั้งแรกในปี 1960 แต่ยังไม่ทราบแหล่งที่มาอย่างชัดเจนว่ามาจากที่ใด แต่เป็นไวรัสที่สามารถติดเชื้อได้ในมนุษย์และสัตว์ ปัจจุบันมีการค้นพบไวรัสสายพันธุ์นี้แล้วทั้งหมด 6 สายพันธุ์ ส่วนสายพันธุ์ที่กำลังแพร่ระบาดหนักทั่วโลกตอนนี้เป็นสายพันธุ์ที่ยังไม่เคยพบมาก่อน คือ สายพันธุ์ที่ 7 จึงถูกเรียกว่าเป็น “ไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่” และในภายหลังถูกตั้งชื่ออย่างเป็นทางการว่า “โคโรนา 19” (COVID 19) ไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ หรือโคโรนา 19 แรกเริ่มเดิมทีถูกค้นพบจากสัตว์ก่อน โดยเป็นสัตว์ทะเลที่มีการติดเชื้อไวรัสแล้วคนที่อยู่ใกล้ คลุกคลีกับสัตว์เหล่านี้ก็ติดเชื้อไวรัสมาอีกที โดยเริ่มจากเมืองอู่ฮั่น ประเทศจีน โดยมีข้อสงสัยว่ามาจากตลาดที่ค้าขายสัตว์ทะเล และสัตว์หายากเหล่านี้ในวันที่ 30 มกราคม 2563 องค์การอนามัยโลกได้ประกาศให้การระบาดนี้เป็นภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุขระหว่างประเทศ

ในวันที่ 11 มีนาคม 2563 ได้ประกาศให้เป็นโรคระบาด ซึ่งการระบาดนี้ก่อให้เกิดอุปสรรค การประกอบด้วยความไม่มั่นคงทางสังคมและเศรษฐกิจ รวมไปถึงการจัดการสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา (รัตนา กาญจนพันธุ์, 2563, หน้า 547) ข้อมูลจากองค์การอนามัยโลก ระบุว่าอาการโคโรนา 19 ที่สังเกตได้ง่าย ๆ ด้วยตัวเองมี 5 อาการหลัก ๆ ด้วยกัน ดังนี้ มีไข้เจ็บคอ ไอแห้ง ๆ น้ำมูกไหล หายใจเหนื่อยหอบ บางรายมีอาการแทรกซ้อน เช่น ปอดอักเสบ โดยทางด้านแพทย์อาจจะตรวจสอบเพิ่มเติมด้วยการเอกซเรย์ปอด แล้วพบว่าปอดบวมอักเสบร่วมด้วย หากมีอาการหนักมาก ๆ (พบว่าติดเชื้อในระยะหลัง ๆ แล้ว) อาจอันตรายถึงอวัยวะภายในต่าง ๆ ลมเหลว อันตรายของเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ หรือโคโรนา 19 แม้ว่าอาการโดยทั่วไปจะดูเหมือนเป็นเพียงไข้หวัดธรรมดา แต่ที่กลัวกันทั่วโลกเป็นเพราะเชื้อไวรัสนี้เป็นสายพันธุ์ใหม่ที่ยังไม่มียาปฏิชีวนะตัวไหนที่สามารถรักษาให้หายได้โดยตรง การรักษาเป็นไปแบบประคับประคองตามอาการเท่านั้นนอกจากนี้ อันตรายที่ทำให้เสี่ยงถึงชีวิต จะเกิดขึ้นเมื่อระบบภูมิคุ้มกันของเราไม่แข็งแรง หรือเชื้อไวรัสเข้าไปทำลายการทำงานของปอดได้

การตอบสนองทางสาธารณสุข ประกอบด้วย การจำกัดการท่องเที่ยว การกักด่าน การห้ามออกจากเคหสถานเวลาค่ำคืน การยกเลิกการจัดงาน และการปิดสถานศึกษา นอกจากนี้ยังมีการกักด่านทั้งหมดของประเทศอิตาลีและมณฑลหูเป่ย์ของประเทศจีน และมีการใช้มาตรการการห้ามออกจากเคหสถานเวลาค่ำคืนอย่างหลากหลายในประเทศจีนและประเทศเกาหลีใต้มีการคัดกรองตามท่าอากาศยานและสถานีรถไฟ และมีการออกคำแนะนำเกี่ยวกับการเดินทางไปยังภูมิภาคที่มีการแพร่เชื้อในระดับประชาคม มีการปิดสถานศึกษาทั่วประเทศหรือส่วนท้องถิ่นในอย่างน้อย 115 ประเทศ ส่งผลกระทบต่อนักเรียนนักศึกษามากกว่า 1.2 พันล้านคน การระบาดทั่วยังก่อให้เกิดอุบัติการณ์ ประกอบด้วย ความไม่มั่นคงทางสังคมและเศรษฐกิจ อาการกลัวคนแปลกหน้าและการเหยียดเชื้อชาติชาวจีน และชาวเอเชียตะวันออกและการแพร่กระจายของข้อมูลที่ผิด ๆ ทฤษฎีสมคบคิดเกี่ยวกับไวรัสสำหรับบุคลากรทางการแพทย์หรือผู้ที่ต้องดูแลผู้ป่วยที่ติดเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่หรือโควิด 19 โดยตรง ควรใส่หน้ากากอนามัยหรือใส่แว่นตานิรภัย เพื่อป้องกันเชื้อในละอองฝอยจากเสมหะหรือสารคัดหลั่งเข้าตาทางกองระบาดวิทยา

กรมควบคุมโรค ได้เผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับ การดำรงอยู่ของเชื้อไวรัสโควิด 19 ที่มีโอกาสอยู่บนพื้นต่าง ๆ โดยได้อ้างอิงจาก นพ.พิเชฐ บัญญัติ แพทย์เวชศาสตร์ป้องกัน รองอธิบดีกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ ระบุว่าเชื้อไวรัสโควิด 19 ที่อยู่ในละอองฝอยน้ำมูก น้ำเสมหะ น้ำลาย น้ำตา จะอยู่รอดในอากาศได้เพียง 5 นาที เชื้อไวรัสโควิด 19 มีชีวิตอยู่ในน้ำได้นาน 4 วัน เชื้อไวรัสโควิด 19 มีชีวิตอยู่บริเวณพื้น โตะ ลูกบิดประตู ได้นาน 7 - 8 ชั่วโมง เชื้อไวรัสโควิด 19 อยู่ในผ้าหรือกระดาษทิชชู ได้นาน 8 - 12 ชั่วโมง เชื้อไวรัสโควิด 19 อยู่บนวัสดุพื้นเรียบได้นาน 24 - 48 ชั่วโมง เชื้อไวรัสโควิด 19 อยู่ในอุณหภูมิต่ำกว่า 4 องศาเซลเซียส ได้นาน 1 เดือน จนทำให้เชื้อไวรัสแพร่กระจายลูกกลมมากขึ้น รวดเร็วขึ้นการมาเยือนของไวรัสโควิด 19 ทำให้สถานศึกษาต้องปรับตัวให้อยู่รอด และเป็นบททดสอบของความจำเป็นครั้งใหญ่ในการบริหารจัดการศึกษาที่ต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิดใหม่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ภายใต้รูปแบบการดำเนินชีวิตใหม่ที่แตกต่างจากอดีต อันเนื่องจากมีบางสิ่งมากระทบจนแบบแผนและแนวทางปฏิบัติที่คนในสังคมคุ้นเคยอย่างปกติและเคยคาดหมายล่วงหน้าได้ ต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่วิถีใหม่ เช่น การเว้นระยะห่างทางสังคม การใส่แมส ฯลฯ

ขณะเดียวกันบุคลากรทางการศึกษาจำนวนมากได้ปรับตัวเพื่อใช้เทคโนโลยีในการทำงานทางไกล เช่น การประชุมออนไลน์ การจัดการเรียนการสอนออนไลน์ เป็นต้น (พัชรภรณ์ ดวงชื่น, 2563, หน้า 785)จากข้อความข้างต้นเห็นได้ว่า ผู้นำองค์กรต้องเผชิญกับปัญหาภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 เป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำ

จะต้องมีภาวะผู้นำเพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง อยู่ตลอดเวลา ผู้นำต้องมุ่งเน้นการปรับภาวะผู้นำให้เอื้อต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ที่เกิดขึ้นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและเปิดอิสระในการทำงานมากขึ้น (วิมลพร สุวรรณแสนทวี, 2563, หน้า 45) อีกทั้งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พุทธศักราช 2545 และฉบับที่ 3 พุทธศักราช 2553 ซึ่งเป็นกฎหมายแม่บท ทางการศึกษาของประเทศมีจุดหมายเพื่อพัฒนาผู้เรียนทุกระดับให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข ภายใต้บริบทสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงของสังคมไทย ความเปลี่ยนแปลง ของภูมิภาคอาเซียนและสังคมโลก โดยมีหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษาทุกแห่ง เป็นกลไกขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพคนตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) และยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) และกำหนด ทิศทางการพัฒนาการศึกษา ทั้งในมิติด้านความมั่นคง มิติด้าน เศรษฐกิจมิติด้านสังคม และมิติด้านการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ใน ศตวรรษที่ 21 จำเป็นที่ต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์การบริหาร การศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ทันสมัย เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ต้องอาศัย ทักษะภาวะผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน มองเห็นภาพอนาคต และสามารถสร้างแรงจูงใจ ให้ผู้ร่วมงานทุกคนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างสูงสุด (ธีระ รุญเจริญ, 2559) เพราะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาปรับปรุง สถานศึกษา มีบทบาทและอิทธิพลต่อการดำเนินงานที่จะนำสถานศึกษาไปสู่ความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาศักยภาพสูงสุด มีความรู้และทักษะการดำรงชีวิต ในโลกอนาคต (โซฮิตา ศิริมัน, 2564, หน้า 409)

อีกทั้งภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อนที่เกี่ยวกับ “ผู้นำ” “ผู้ตาม” และ “สถานการณ์” ปัจจัยของสถานการณ์มีผลกระทบหรือมีอิทธิพลต่อวิถีที่ผู้นำปฏิบัติ สถานการณ์อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรมากกว่าตัวบุคคล รวมถึงผู้นำด้วย (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557) สอดคล้องกับ ธงธิดา วังแก้ว (2563, หน้า 62) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการกำหนดทิศทางการดำเนินกิจกรรมทั้งหลาย ในองค์กร โดยผู้นำจะทำหน้าที่ชี้แนะ ควบคุม สั่งการ ตลอดจนวางแผน และกำหนดเป้าหมาย ขององค์กรโดยรวม ภาวะผู้นำจะเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นสภาพที่แท้จริงขององค์กร อันเกิดจากการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารว่าเป็นไปในลักษณะใด ซึ่งจะทำให้ทราบถึงบรรยากาศ



ในการทำงานระหว่างสมาชิกในองค์กร ดังนั้น จึงไม่อาจตอบได้ว่า ภาวะผู้นำใดเป็นภาวะผู้นำที่ดีที่สุด การเลือกใช้ภาวะผู้นำแต่ละอย่างมีทั้งจุดเด่นและจุดด้อย ผู้บริหารที่ฉลาดหลักแหลมย่อมรู้ว่าในสถานการณ์ใดควรเลือกแสดงภาวะผู้นำอย่างไรจึงจะเหมาะสม เช่นเดียวกันกับการเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ ต้องคำนึงถึงลักษณะวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรด้วย ดังนั้น การศึกษาภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ และมีความหมายอย่างยิ่งต่อการใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อให้เกิดความสำเร็จต่อองค์กร

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาที่กล่าวมา ทำให้มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาสกลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 อย่างมาก ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลให้ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ และหาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารงานต่าง ๆ ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง อันจะส่งผลต่อการบริหารและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายต่อไป

### คำถามวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 อยู่ในระดับใด
2. เปรียบเทียบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน แตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำแนกตามวุฒิ และประสบการณ์

## สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำแนกตาม วุฒิการศึกษาและประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน

## ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ดังต่อไปนี้

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ทั้งหมด 4 ด้าน คือ ด้านผู้นำแบบสั่งการ ด้านผู้นำแบบสนับสนุน ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม และด้านผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ

### 2. ขอบเขตด้านประชากร

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารและครูทางการศึกษาในโรงเรียน ประถมศึกษา กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำนวน 10 โรงเรียน รวมจำนวนประชากรทั้งสิ้น 554 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารและครูทางการศึกษาโรงเรียน ขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ เครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970, pp. 607 – 610) รวมทั้งสิ้น 226 คน แล้วทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยกำหนดสัดส่วนตามขนาดของประชากรในแต่ละโรงเรียน

### 3. ขอบเขตด้านตัวแปร

#### 3.1 ตัวแปรต้นประกอบด้วย

##### 3.1.1 วุฒิการศึกษา

- 1) ปริญญาตรี
- 2) สูงกว่าปริญญาตรี

##### 3.1.2 ประสบการณ์การทำงาน

- 1) ตั้งแต่ 1 – 5 ปี
- 2) ตั้งแต่ 6 – 10 ปี
- 3) 11 ปีขึ้นไป

3.2 ตัวแปรตาม คือ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ทั้งหมด 4 ด้าน ดังนี้

3.2.1 ด้านสั่งการ

3.2.2 ด้านสนับสนุน

3.2.3 ด้านมีส่วนร่วม

3.2.4 ด้านมุ่งความสำเร็จ

### นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยให้คำนิยามศัพท์ ดังนี้

ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจ โน้มน้าว กระตุ้น ผลักดัน หรือใช้อำนาจให้สมาชิกในกลุ่มเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านทัศนคติและด้านการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยใช้ความสามารถทั้งด้านศาสตร์และศิลป์เพื่อให้สมาชิกปฏิบัติตามความต้องการของตน อีกทั้งสร้างแรงบันดาลใจ ความเชื่อมั่นและประสานงานให้สมาชิกสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ หมายถึง ความสามารถในการออกแบบการบริหารที่ต้องปรับเปลี่ยนและแสดงออกอย่างเหมาะสมในแต่ละมิติหรือสถานการณ์ต่าง ๆ โดยการออกคำสั่ง ให้คำแนะนำ สนับสนุน และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมตามแต่ละสถานการณ์ ตลอดจนโน้มน้าว จูงใจ ช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิก ให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติงานหรือภารกิจให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด แก่หน่วยงานซึ่งผู้นำจะแสดงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับผู้ตามโดยมีการประเมินผลติดตาม

แบบสั่งการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่เน้นการออกคำสั่ง มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ โดยบอกผู้ใต้บังคับบัญชาถึงสิ่งที่ผู้นำคาดหวัง ใช้กฎระเบียบให้ทำงานเสร็จ โดยกำหนดทิศทาง มาตรฐาน ขั้นตอนการทำงาน และควบคุมดูแลผู้ปฏิบัติงานเป็นมิติที่ผู้นำคำนึงถึงตนเองเป็นหลัก ดังนั้นการสื่อสารระหว่างผู้นำกับผู้ตามจะเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว

แบบสนับสนุน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงความเป็นมิตร อบอุ่น และสามารถเข้าถึงได้ง่าย ไม่ปิดกั้นความสัมพันธ์ เป็นผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่น เอาใจใส่ต่อ

ความต้องการพื้นฐาน ความเป็นอยู่ที่ดีของผู้ตามเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ผู้นำจะปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน นอกจากนี้ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมสนับสนุนผู้ตาม เช่น ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน อำนวยความสะดวกเพื่อเอื้อให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสนับสนุนการเติบโตทั้งด้านทักษะความสามารถและอาชีพ

แบบมีส่วนร่วม หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วม โดยอาศัยความร่วมมือในการปฏิบัติงาน การแสดงความคิดเห็น และการตัดสินใจมาประกอบการพิจารณาว่าจะวางแผนหรือดำเนินการอย่างไร ผู้นำจะกระตุ้นชักจูง สร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ตาม ตลอดจนให้ความไว้วางใจ และอิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดรับแนวคิด ข้อเสนอแนะ มีการปรึกษาหารือระดมความคิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา

แบบมุ่งความสำเร็จ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่เน้นความสำเร็จและงานเป็นหลัก โดยตั้งเป้าหมายหรือมาตรฐานไว้สูง ทำทหายหรือคาดหวังให้ผู้ตามปฏิบัติงานออกมาอย่างเต็มความสามารถ ผู้นำจะให้ความสำคัญกับความเป็นเลิศ ขณะเดียวกันจะมั่นใจในความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้ตามมาก มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้ที่รักษาราชการแทนในตำแหน่งดังกล่าว ของโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3

บุคลากรทางการศึกษา หมายถึง ผู้บริหารและข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอน ในโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3

สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนขยายโอกาส ที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ กลุ่มอำเภอแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 จำนวน 10 โรงเรียน ได้แก่

1. โรงเรียนบ้านเวียงพาน
2. โรงเรียนบ้านป่ายาง
3. โรงเรียนบ้านป่าเหมือด
4. โรงเรียนบ้านสันทราย
5. โรงเรียนบ้านป่าแดง
6. โรงเรียนบ้านปางห้า
7. โรงเรียนบ้านสันหลวง

8. โรงเรียนบ้านสันถน
9. โรงเรียนบ้านห้วยไคร้
10. โรงเรียนบ้านด้ายเทพกาญจนอุปถัมภ์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 หมายถึง สำนักงานที่จัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน กำกับติดตามการบริหารงานของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่จังหวัดเชียงราย

### ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

การศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในสถานศึกษา ดังนี้

1. โรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการวางแผนปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถส่งเสริมและพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. โรงเรียนขยายโอกาสกลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาสามารถนำผลวิจัยไปกำหนดนโยบาย แนวทาง มาตรการในการพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารและพัฒนาสถานศึกษา

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎี ตลอดจนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาเป็นแนวทางในการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะและบทบาทของภาวะผู้นำ
  - 1.1 ความหมายของผู้นำ
  - 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 1.3 คุณลักษณะสำคัญของผู้นำ
  - 1.4 บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์
  - 3.1 ความหมายของภาวะผู้นำตามสถานการณ์
  - 3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์
    - 3.2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟิลด์เลอร์
    - 3.2.2 ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายของเฮาส์
    - 3.2.3 ทฤษฎีรูปแบบการตัดสินใจของวรูม และ เยตตัน
    - 3.2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์
  - 4.1 ผู้นำแบบสั่งการ
  - 4.2 ผู้นำแบบสนับสนุน
  - 4.3 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม
  - 4.4 ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะและบทบาทของผู้นำ

### 1. ความหมายของผู้นำ

สายใจ ชูฤทธิ์ (2561, หน้า 12) สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ถูกแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องซึ่งบุคคลนั้นมีความสามารถในการบริหารจัดการและเป็นบุคคลที่มีอำนาจเหนือผู้อื่น บุคคลที่สามารถนำคนอื่นหรือกลุ่ม โดยพฤติกรรมของผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นมีพฤติกรรมคล้ายตามหรือยอมรับความสามารถที่จะจูงใจ ชักนำหรือชี้นำให้บุคคลหรือสมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ

ณรงค์ศักดิ์ วัชร (2559, หน้า 15) ได้สรุปว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สามารถนำคนอื่นหรือกลุ่ม โดยพฤติกรรมของผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นมีพฤติกรรมคล้ายตามหรือยอมรับความสามารถที่จะจูงใจ ชักนำหรือชี้นำให้บุคคลหรือสมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ให้สำเร็จและบรรลุจุดมุ่งหมาย

พยอม วงศ์สารศรี (2558, หน้า 231) ได้ให้ความหมายของ ผู้นำ ไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่บังคับบัญชาสั่งการ รวบรวมความต้องการและประสานความคิดของสมาชิกเข้าด้วยกัน เพื่อดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายขององค์การ

มัณฑนา ภักค์คุณานนท์ (2558, หน้า 14) สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีคุณลักษณะหรือความสามารถพิเศษในการนำบุคคลอื่น เป็นผลซึ่งเกิดขึ้นจากการใช้ความพยายามและการทำงานอย่างหนักของบุคคลนั้นซึ่งทำให้ได้รับการยอมรับหรือยกย่องและแต่งตั้งจากสมาชิกคนอื่น ๆ ในการยินยอมพร้อมเป็นผู้ตาม ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้เป็นหัวหน้ากลุ่ม เป็นผู้ประสานและพาคนอื่น ๆ ให้มาอยู่รวมกัน ทำกิจการงานร่วมกัน โดยผู้นำมีอำนาจ มีบารมี หรืออิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ ในการมีบทบาทการใช้เทคนิควิธีการใช้ความสามารถโน้มน้าว ชักนำ และจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม และผู้นำเป็นศูนย์กลางในการประสานงาน การดำเนินงาน การแก้ปัญหา การตัดสินใจ เพื่อให้การดำเนินงานของกลุ่มเป็นไปด้วยความสุจริต มีผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยถูกต้องดีงามตามทำนองคลองธรรม คนเราสามารถพัฒนาคุณสมบัติในการเป็นผู้นำอย่างเอาจริงเอาจังได้

โชติกา พรหมเทศ (2557, หน้า 12) สรุปว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งหรือการยกย่องจากกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ ที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม สามารถผลักดัน ดลบันดาล สร้างพลังร่วม สร้างแรงจูงใจกระตุ้น ชักนำหรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

กิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์ และคณะ (2556, หน้า 26) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีคุณลักษณะหรือความสามารถพิเศษในการนำบุคคลอื่น ๆ ด้วยการจูงใจการชี้แนะ โดยใช้อิทธิพล ให้ผู้อื่นกระทำ หรือไม่กระทำในสิ่งที่ต้องการด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

กุลริศา วงษ์ภักดี (2556, หน้า 13) ได้สรุปว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจคน มีอำนาจและอิทธิพลเหนือคนอื่นในกลุ่ม สามารถเชื่อมประสานให้คนในกลุ่มร่วมมือกันทำงานให้สำเร็จได้ตามเป้าหมายของกลุ่มและของตน

สมุทรา ชำนาญ (2556, หน้า 43) ได้กล่าวว่า บุคคลที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่ม ซึ่งอาจได้มาจากการเลือกตั้ง แต่งตั้ง และได้รับการยอมรับจากกลุ่ม สามารถกระตุ้น ชักจูง หรือชี้แนะให้สมาชิกภายในกลุ่มร่วมกันปฏิบัติงานให้สำเร็จตามกำหนดเป้าหมายไว้ด้วยความเต็มใจ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 179) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้งหรือการยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ เช่น การชี้แนะ สั่งการ และช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

Halpin (2006, p. 43) ให้ความหมายผู้นำไว้ 5 ประการ ได้แก่

1. มีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. มีบทบาทเหนือผู้อื่น
3. มีบทบาทสำคัญที่สุดในการอำนวยความสะดวกให้หน่วยงานดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ
4. บุคคลที่ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำหรือหัวหน้าในหน่วยงาน

Fiedler (1967, p. 8) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลในกลุ่มซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่จากกลุ่มให้ทำหน้าที่ประสานงาน ควบคุมการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของกลุ่ม

จากคำนิยามหรือความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้มาจากการแต่งตั้งหรือได้รับการยอมรับจากกลุ่มเพื่อให้เป็นผู้ที่มีบทบาทในการชี้แนะ สั่งการ ตัดสิน และแก้ปัญหา โดยใช้อำนาจซึ่งได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่ม และประสาน โน้มน้าว ชักจูง กระตุ้นและช่วยเหลือให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย



## 2. ความหมายของภาวะผู้นำ

ธงธิดา วังแก้ว (2563, หน้า 62) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำผู้นำเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการกำหนดทิศทางการดำเนินกิจกรรมทั้งหลายในองค์การ โดยผู้นำจะทำหน้าที่ชี้แนะควบคุม สั่งการ ตลอดจนวางแผน และกำหนดเป้าหมายขององค์การโดยรวม ภาวะผู้นำผู้นำจะเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นสภาพที่แท้จริงขององค์การ อันเกิดจากการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารว่าเป็นไปในลักษณะใด ซึ่งจะทำให้ทราบถึงบรรยากาศในการทำงานระหว่างสมาชิกในองค์การ ดังนั้น จึงไม่อาจตอบได้ว่า ภาวะผู้นำใดเป็นภาวะผู้นำที่ดีที่สุด การเลือกใช้ภาวะผู้นำแต่ละอย่างมีทั้งจุดเด่นและจุดด้อย ผู้บริหารที่ฉลาดหลักแหลมย่อมรู้ดีว่า ในสถานการณ์ใดควรเลือกแสดงภาวะผู้นำอย่างไรจึงจะเหมาะสม เช่นเดียวกันกับการเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ ต้องคำนึงถึงลักษณะวัฒนธรรมของแต่ละองค์การด้วย ดังนั้น การศึกษาภาวะผู้นำผู้นำจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีความหมายอย่างยิ่งต่อการใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อให้เกิดความสำเร็จต่อองค์การ

บุษยมาส ผาดี (2563, หน้า 11) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือความสามารถของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือเพื่อนร่วมงาน ใช้อิทธิพลหรืออำนาจในรูปแบบต่าง ๆ มีความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ เพื่อจูงใจให้คนอื่นคล้อยตามทำตาม และสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีคุณลักษณะที่เหมาะสมทั้งด้านความรู้ มีสติปัญญา มองการณ์ไกล มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบในการบริหารจัดการองค์การ มีทักษะและเป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลงที่ทรงความรู้ สามารถขับเคลื่อนองค์การให้ปฏิบัติตามกิจตามแผนงานเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ขององค์การ

วิชญกร แต่งแก้ว (2563, หน้า 14) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่สามารถโน้มน้าว จูงใจผู้อื่นให้ทำหรือปฏิบัติตามและเป็นบทบาทที่สามารถจูงใจผู้ตามเป็นพฤติกรรมที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นและโน้มน้าวจิตใจให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ชัยณรงค์ สร้างช่าง (2561, หน้า 16) สรุปว่า ภาวะผู้นำเป็นการที่บุคคลสามารถใช้ อิทธิพลของบุคคลที่ครองตำแหน่ง เพื่อจูงใจ โน้มน้าวให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือประสานงานเพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ร่วมกัน ภาวะผู้นำจึงมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ผู้นำ ผู้ตาม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม หรืออาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำคือรูปแบบของกระบวนการใช้อิทธิพลเป็นความสามารถในการนำของผู้นำหรือกลุ่ม

ในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

กวิสรา ชูทอง (2560, หน้า 18) สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นการสร้างความศรัทธาเป็นที่ยอมรับหรือการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่ง โดยการจูงใจบุคคลหรือกลุ่มให้ปฏิบัติตามภารกิจตามที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ เพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้

ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2560, หน้า 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของผู้มีอิทธิพลในการชักนำ การโน้มน้าว การจูงใจ การสร้างความเชื่อมั่น การสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ให้ความร่วมมือในกิจกรรมจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยดูได้จากประสิทธิภาพประสิทธิผลของงาน เป็นความสามารถบุคคลในการใช้อิทธิพล สามารถจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็นและความต้องการด้วยความเต็มใจ เพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จและเป้าหมายขององค์กรตามที่กำหนดไว้

ธนากร แก่นเกษ (2560, หน้า 16) สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ในลักษณะการสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และมีทัศนคติที่ดี เกิดการกระทำด้วยความยินดี เต็มใจ จึงนำไปสู่การดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

โชติ บดีรัฐ (2558, หน้า 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่หรือบารมีในการกำหนดหรือชักจูงให้กลุ่มสมาชิกทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

มัณฑนา ภัคคุณานนท์ (2558, หน้า 27) สรุปความว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ในตัวของบุคคล เช่น คุณลักษณะที่ดีบุคลิกภาพ สติปัญญาเฉลียวฉลาด ความสามารถพิเศษเฉพาะต่างไปจากคนอื่น ๆ มีคุณธรรมจริยธรรมอันดีงามของสังคมเป็นหลักในการดำเนินงาน ใช้ความมีบารมีจูงใจผู้ตาม เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลและการสื่อสารปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ให้เกิดความร่วมมือปฏิบัติตามความคิดเห็นหรือความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ โดยไม่ต้องมีการบังคับข่มขู่ ทำให้งานบรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำไม่มีรูปแบบตายตัว ขึ้นอยู่กับปัจจัย องค์ประกอบและบริบทแวดล้อม สามารถรับรู้และสัมผัสได้ ภาวะผู้นำเป็นศาสตร์ และศิลป์ที่เรียนรู้และพัฒนาได้ผู้เกิดขึ้นใหม่ได้

สุทธวทูล ช่างใหญ่ (2558, หน้า 36) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้พฤติกรรมที่มีอิทธิพลของตน หรือกลุ่มคน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน จูงใจให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นในองค์การ ให้ความร่วมมือ มีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามความต้องการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยอาศัยกระบวนการสื่อสารและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่าง สมาชิกในกลุ่ม ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่หยุดนิ่ง ของกระบวนการ 3 อย่าง ที่มีความเกี่ยวเนื่องและมีอิทธิพลต่อกัน ได้แก่ ผู้นำ (Leaders) ผู้ตาม (Follows) และสถานการณ์ (Situations) อันนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556, หน้า 14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะ พฤติกรรมความสามารถ หรือกระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์ หรือวิธีการดำเนินชีวิตของบุคคล ที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น กลุ่มคน สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนา ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาการยอมรับ ความพยายาม การอุทิศตัว การใช้ความสามารถ อย่างดีที่สุด และช่วยเพิ่มพลังอำนาจของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

รุ่งอรุณ รังรองรัตน์ (2556, หน้า 51) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของผู้ที่ แสดงให้เห็นถึงการนำผู้อื่น ทั้งพฤติกรรมและจิตใจให้ผู้อื่นในองค์การเชื่อมั่นและแสดงออก ตามเป้าหมายที่ผู้นำกำหนดไว้

ศิริภัทร ดุษฎีวิวัฒน์ (2555, หน้า 8) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่บุคคลใด บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลต่อกลุ่มและสามารถนำพากลุ่มให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลทางสังคมซึ่งบุคคลหนึ่งตั้งใจใช้กับผู้อื่น เพื่อให้ปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคลในองค์กร ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการทางอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มสามารถบรรลุ เป้าหมายได้

Northouse (2011, p. 9) ภาวะผู้นำ คือ คุณลักษณะ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ พฤติกรรมของบุคคลความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กระบวนการใช้อิทธิพลและอำนาจ เป็นได้ทุกอย่าง ทั้งแยกส่วน และรวมกันหลายส่วน อยู่ที่แนวทางในการเลือกที่จะศึกษา และฝึกฝน

Lussier and Achua. (2007, p. 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการแห่ง อิทธิพลที่จะก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในทัศนคติและข้อตกลงของเหล่าสมาชิกในองค์การ แห่งอิทธิพลและสร้างข้อผูกพันกับองค์ประกอบขององค์การ

Yuk (2006, p. 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการสร้างอิทธิพล จูงใจและกระตุ้นให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานให้องค์การประสบผลสำเร็จ

Hersey and Blanchard. (2001, p. 94) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ใช้อำนาจเหนือบุคคลหรือกลุ่ม ในการพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

จากคำนิยามหรือความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงการมีอิทธิพลต่อการจูงใจ โน้มน้าว กระตุ้น ผลักดัน หรือใช้อำนาจให้สมาชิกในกลุ่มเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านทัศนคติและด้านการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยใช้ความสามารถทั้งด้านศาสตร์และศิลป์ เพื่อให้สมาชิกปฏิบัติตามความต้องการของตน อีกทั้งสร้างแรงบันดาลใจ ความเชื่อมั่นและประสานงานให้สมาชิกสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. คุณลักษณะสำคัญของผู้นำ

บัญชา บุญบำรุง (2561, หน้า 25 – 26) ได้วิเคราะห์แยกแยะคุณลักษณะของผู้นำที่เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำขึ้นมาเพื่อให้ผู้อื่นยอมรับและคล้อยตามหรือเต็มใจที่จะปฏิบัติตามผู้นำ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ด้านด้วยกัน ได้แก่ 1) ด้านร่างกาย กล่าวคือผู้นำจะต้องมีร่างกายที่แข็งแรงสมบูรณ์ มีความสง่างาม ไม่มีโรคภัยที่เป็นอุปสรรคต่อการเป็นผู้นำ 2) ด้านบุคลิกภาพ ผู้นำจะต้องมีบุคลิกภาพที่ดีในการแต่งกาย มีการวางตัวที่ดีในการดำเนินชีวิต ในการปฏิบัติหน้าที่ และในสังคมอย่างถูกต้องเหมาะสมและถูกกาลเทศะ 3) ด้านคุณธรรม ผู้นำจะต้องมีจิตใจที่มีคุณธรรม เป็นที่ยอมรับแก่บุคคลทั่วไป และคอยควบคุมการใช้ปัญญาให้เป็นไปในทางที่ถูกต้อง 4) ด้านปัญญา ผู้นำต้องมีความรู้ที่ชัดเจน สามารถมีกระบวนการคิดในขั้นสูง สามารถนำความคิดนั้นมาปรับใช้ในการทำงานให้ประสบกับความสำเร็จ 5) ด้านสังคม ผู้นำจะต้องมีจิตสำนึกกับรับผิดชอบต่อสังคม มีจิตสาธารณะช่วยเหลือสังคมและต้องมีฐานะทางสังคมที่เหมาะสมกับระดับตำแหน่งของตนเอง รวมทั้งมีภูมิหลังที่ดีเป็นที่ยอมรับของสังคม

สายใจ ชูสิทธิ์ (2561, หน้า 17) สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำเป็นผู้ที่มีความสามารถและมีศักยภาพในทุก ๆ ด้าน มีฐานะทางสังคม มีปรัชญาในการบริหาร มีคุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารจัดการหน่วยงานองค์การให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความมั่นใจและความพึงพอใจแก่สังคมสามารถสร้างผู้นำรุ่นใหม่โดยพัฒนา ส่งเสริมให้ผู้ตามมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ มีความคิดสร้างสรรค์

ธนากร แก่นเกษ (2560, หน้า 18) สรุปได้ว่า คุณลักษณะเฉพาะผู้นำที่จำเป็นต้องมีซึ่งประกอบไปด้วย การมีความรู้ มีวิสัยทัศน์ ความมั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบ

มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความอดทน อดกลั้น มีคุณธรรม จริยธรรม กล้ายอมรับความเสี่ยง มีความไวต่อสิ่งต่างๆ ทั้งต่อบุคคลและสภาพแวดล้อม มีเทคนิคในการตัดสินใจและมีทักษะในการแก้ปัญหา

กุลริศา วงษ์ภักดี (2556, หน้า 19) สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดี คือ สถานภาพและสภาวะของบุคคลที่มีเป็นพิเศษจากบุคคลทั่วไป ทั้งในด้านวิสัยทัศน์ สติปัญญาความคิด ความรู้ ความสามารถ และอื่น ๆ ตลอดจนแรงจูงใจ ทำให้ผู้ตามเกิดความศรัทธาในการที่จะปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ

สัมมา รชนีธย์ (2556, หน้า 68) ได้สรุป คุณลักษณะภาวะผู้นำว่าเป็นลักษณะเฉพาะที่มีอยู่ในตัวผู้นำซึ่งเป็นคุณสมบัติที่แสดงให้เห็นถึงความคิดหรือลักษณะประจำทั้งด้านร่างกายและการแสดงออกของผู้นำที่ทำให้ผู้นำมีความสามารถในการนำ ชักจูง หรือโน้มน้าวให้ผู้ตามปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ด้าน คือ 1) คุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย สุขภาพทางกายและใจ ความรู้ความสามารถ ความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น วิสัยทัศน์ ความคิดเชิงสร้างสรรค์ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์อดทนหนักแน่น ความตื่นตัวรอบรู้ทันต่อเหตุการณ์ การตัดสินใจที่ใช้ดุลพินิจที่ดี ความกล้าหาญเด็ดเดี่ยวเชื่อมั่นในตนเอง ความเสียสละใจกว้างไม่เห็นแก่ตัว ความสงบเสถียรหม่อมตน เสมอต้นเสมอปลาย ฐานะทางการเงิน ความทะเยอทะยาน ความรับผิดชอบ ความเมตตากรุณาเอื้ออาทรต่อผู้ร่วมงาน ความจริงใจ ความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ ความสุขุมรอบคอบ ความกระตือรือร้น บุคลิกที่แสดงถึงการมีอำนาจ 2) คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน ประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถในการกำหนดนโยบายและแผน การปฏิบัติและการติดตามประเมินผลร่วมกับผู้เกี่ยวข้อง ความฉลาดรอบรู้และนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ ความยุติธรรมเที่ยงธรรม คุณธรรม ใช้อำนาจหน้าที่ในการบริหารงานอย่างเหมาะสม ความผูกพันกับองค์การในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการพูดเพื่อสื่อความหมายในการทำงาน การบริหารโดยเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ผู้จัดการที่เฉียบคม ผู้บริหารที่อำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ความคิดรวบยอด มโนทัศน์ที่ดีในการทำงาน ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการบังคับบัญชา 3) คุณลักษณะทางสังคม ประกอบด้วย การรู้จักกลมกลืนกับผู้อื่น การให้ความเป็นธรรมเท่าเทียมกัน การรู้จักที่จะจูงใจคนให้มีความร่วมมือกัน ความเห็นอกเห็นใจด้วยความจริงใจ การยกย่องให้เกียรติให้ความไว้วางใจ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลอื่น ความสามารถ

ในการประสานงานชุมชนที่ดี การให้ความสนใจผู้อื่น การปฏิบัติตนเสมอต้นเสมอปลาย ในการคบค้าสมาคมกับผู้อื่น และการรู้จักกาลเทศะ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2554, หน้า 199) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ไว้ดังนี้

1. มีความรู้
2. มีความคิดสร้างสรรค์
3. มีความกล้าหาญและเด็ดขาด
4. มีมนุษยสัมพันธ์
5. มีความยุติธรรม และซื่อสัตย์สุจริต
6. มีความอดทน
7. มีความตื่นตัวและเตรียมพร้อม
8. มีความรักดี
9. มีความสงบ เสถียร ไม่ถือตัว

Northouse (2012, p. 35 – 36) ได้สรุป คุณลักษณะของผู้นำจากชีวิตและผลงานของผู้นำซึ่งเป็นที่รู้จักของโลก เช่น จอร์จ วอชิงตัน วินสตัน เชอร์ชิล แฮร์ริสทาบแมน แมซีเทเรซ่า เอดีน่า รุสเวลท์ เนลสัน แมนเดลา ฆิลล์ เกทส์ และโอปรา วินฟรีย์ ล้วนเป็นคุณสมบัติที่ผู้นำยอดเยี่ยมที่กล่าวถึงนี้ ทุกคนมีอยู่ในตัว ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) เป็นคุณสมบัติจำเป็นที่ผู้นำต้องมี เช่น สามารถใช้ภาษาในการสื่อสารได้เป็นอย่างดี ของทักษะในเรื่องมโนทัศน์ ความมีเหตุมีผล ในการแสดงความคิดเห็น

2. ความไว้วางใจเชื่อใจได้ (Confidence) เป็นสิ่งที่คนอื่นมีต่อตัวผู้นำ และเกิดจากความรู้สึกของคนอื่น ที่เชื่อมั่นว่าผู้นำเป็นคนที่ผ่านการฝึกฝนมา ไว้วางใจเชื่อใจได้ว่าจะนำกลุ่ม บรรลุเป้าหมาย

3. ความมีบารมี (Charisma) เป็นบุคลิกพิเศษเฉพาะตัวที่มีในตัวผู้นำ ทำให้ผู้นำ มีพลังเหนือคนอื่น ๆ สามารถกระตุ้นและจูงใจผู้อื่นได้ สร้างแรงบันดาลใจ โดยไม่ใช้อำนาจ สั่งการ

4. ความมุ่งมั่น (Determination) เป็นความชัดเจน แน่วแน่ในทิศทาง เป้าหมาย และวิธีการที่จะไปสู่เป้าหมาย โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่เกิดขึ้น ในระหว่างดำเนินงาน

5. ความเป็นมิตร (Sociability) คือ บุคลิกภาพของคนธรรมดาในชีวิตปกติ ที่เข้าถึงได้ง่าย ชอบทำงานร่วมกับคนอื่น มีเจตคติที่ ใจดี ช่วยเหลือ และสร้างบรรยากาศที่ดี

6. ความซื่อสัตย์ (Integrity) เป็นคุณสมบัติที่สำคัญมาก ผู้นำต้องไม่โกหก เช่น ที่เราสอนให้เด็ก ๆ พูดความจริง ผู้นำที่ดีจึงต้องเป็นผู้นำที่ซื่อสัตย์และเปิดเผยในสิ่งที่เป็นไปได้ มีความบริสุทธิ์ใจและซื่อตรงต่อมวลชนของผู้นำ

Daft (1999, p. 334) ได้เสนอคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำที่ดีที่สุด มี 9 ประการ ดังนี้

1. ความสามารถพิเศษ (Charisma) น่าครัทธา น่านับถือ และน่าไว้วางใจ มีความสามารถในการที่จะเข้าใจความต้องการของผู้อื่น สามารถนำให้บุคคลอื่นสำนึกในจุดมุ่งหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน

2. ให้ความสนใจเอาใจใส่ในแต่ละบุคคล (Individual Consideration) เป็นพี่เลี้ยงคอยชี้แนะรับฟังเหตุผล สนับสนุนและช่วยเหลือผู้ที่มาปฏิบัติงานใหม่

3. กระตุ้นอย่างชาญฉลาด (Intellectual Stimulation) ส่งเสริมให้ผู้อื่นคิดโดยใช้เหตุผลและใช้ข้อมูลประกอบ สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นคิดแก้ปัญหาโดยใช้แนวทางใหม่ ๆ

4. มีความกล้าหาญ (Courage) ยืนยันในความคิดและความเชื่อ ไม่กดดันให้ผู้อื่น มีความเห็นสอดคล้องกับตนเอง

5. มีความเชื่อถือไว้วางใจได้ (Dependability) รักษาไว้ซึ่งข้อผูกพันยอมรับในความผิดพลาดสามารถทำงานได้อย่างอิสระ

6. มีความยืดหยุ่น (Flexibility) สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์

7. มีความซื่อสัตย์ (Integrity) ประพฤติเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและจริยธรรม

8. มีความสามารถในการพิจารณาเหตุการณ์ (Judgment) ใช้การประเมินวัตถุประสงค์จากหลายทางเลือกประกอบการนำข้อเท็จจริงมาพิจารณาอย่างมีเหตุผลและอย่างเป็นจริง นำประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในการตัดสินใจในสภาพปัจจุบัน

9. ยอมรับนับถือผู้อื่น (Respect for Others) ทั้งในความคิดเห็น แนวคิด และ ข้อเสนอแนะของบุคคลอื่นตามสถานการณ์และตำแหน่ง

จากคำนิยามหรือความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดีประกอบด้วย การมีความรู้ มีวิสัยทัศน์ มีเทคนิคในการชักจูงหรือนำผู้อื่นปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรม มีความน่าเชื่อถือ

มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีบุคลิกภาพที่ดี ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ

#### 4. บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

ธัญพร ตันหยง (2560, หน้า 14) สรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้นำนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความเชื่อถือ ไว้วางใจได้ ตลอดจนมีคุณธรรม จริยธรรม อีกทั้งยังมีทักษะในการเป็นผู้นำ

พัชรา วาณิชวดีน (2560, หน้า 24 - 26) กล่าวว่า ผู้นำมีบทบาทหน้าที่ที่ความรับผิดชอบสำคัญ 3 ด้านหลักใหญ่ ๆ คือ การบริหารงาน การบริหารคน และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. การบริหารงาน (Task Management) ผู้นำมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบสำคัญในการดำเนินงานปัจจุบันตามทิศทางให้ได้ซึ่งผลลัพธ์ที่ต้องการท่ามกลางความหลากหลาย ความซับซ้อนและความยากของงานผ่านการสร้างระบบของงานที่มีประสิทธิภาพให้คนทำงานสามารถสร้างผลงานอันยอดเยี่ยมสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กรด้วยการ

1.1 กำหนดเป้าหมายการทำงานตามทิศทาง (วิสัยทัศน์) ที่กำหนดไว้

1.2 จัดเตรียมทรัพยากรที่เกี่ยวข้องให้พร้อมและอย่างเหมาะสม รวมทั้งจัดหาอุปกรณ์ทำงานและเครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงานให้เพียงพอพร้อมทำงาน

1.3 สร้างระบบการทำงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ

1.4 กำหนดมาตรฐานการทำงานและผลงาน

1.5 ติดตามดูแลและควบคุมการปฏิบัติงาน

1.6 พัฒนา ปรับปรุงระบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง

1.7 ประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบการทำงาน

2. การบริหารคน (People Management) ซึ่งผู้นำมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบสำคัญในการทำงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้เป้าหมายเดียวกันผ่านการสร้างระบบคนที่เหมาะสมและสามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี รวมทั้งช่วยกันสร้างสรรค์ผลงานอันยอดเยี่ยมอย่างสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กรผ่านการโน้มน้าวและใช้อิทธิพลความเป็นผู้นำด้วยการ

2.1 เห็นความสำคัญและเอาใจใส่ ดูแลทุกข์สุขของคนทำงานทุกระดับในองค์กร



2.2 สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการทำงาน

2.3 เปิดโอกาสและกระตุ้นคนทำงานได้แสดงทักษะ ความสามารถ ความคิดเห็นและความคิดสร้างสรรค์ออกมาอย่างเต็มที่ และเต็มศักยภาพ

2.4 อธิบายทิศทางการทำงานขององค์กรอย่างชัดเจน

2.5 สื่อสารอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ

2.6 กระตุ้นจิตใจและพัฒนาคนทำงาน ให้ทำงานอย่างเต็มที่และเต็มศักยภาพ

2.7 เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน

3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ซึ่งผู้นำมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรและเป็นผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ รวมทั้งสร้างการเปลี่ยนแปลงสำคัญๆ เพื่อจัดเตรียมองค์กรจัดสรร และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความพร้อมที่จะรับมือและนำกระแสการเปลี่ยนแปลงด้วยการ

3.1 กำหนดทิศทางขององค์กรให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลง

3.2 กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้

3.3 สนับสนุนและส่งเสริมให้คนภายในองค์กรสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับการดำเนินงานภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.4 เตรียมความพร้อมและพัฒนาคนทำงานให้พร้อมอยู่เสมอ

3.5 เปิดโอกาสให้คนทำงานมีส่วนร่วมในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

สัมมา ธรนิธย์ (2556, หน้า 32) กล่าวว่า บทบาทของผู้นำของผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย บทบาทของผู้นำในฐานะที่เป็นผู้บริหารดำเนินการเป็นผู้ชำนาญการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เป็นตัวแทนกลุ่ม บทบาทของผู้นำในฐานะที่เป็นผู้จัดการความขัดแย้งเป็นผู้บุกเบิก ริเริ่ม สนับสนุนการดำเนินงานและพัฒนาการทำงานเป็นทีม และเป็นสัญลักษณ์เป็นแบบอย่างที่ดีของกลุ่ม เป็นผู้มีความคิด จะเห็นได้ว่าบทบาทผู้นำในฐานะผู้บริหารองค์กรในการทำงานที่ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งจะต้องปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับตำแหน่งที่ได้รับ ขณะเดียวกันก็จะต้องรักษาความเป็นไปของกลุ่มให้เป็นไปด้วยดี ผู้นำจึงมีบทบาทหลากหลายที่แตกต่างจากคนอื่นซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการปฏิบัติภารกิจขององค์กร

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2558, หน้า 14 - 15) กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำ 8 ประการ ดังนี้

1. ประธาน (Figurehead) ทำหน้าที่เป็นประธานในพิธีการต่าง ๆ ในองค์การ เป็นตัวแทนขององค์การต่อสาธารณะ
2. โฆษก (Spokesperson) ทำหน้าที่เป็น โฆษก แถลงข่าว ตอบคำถามหรือรายงาน ต่อบุคคลหรือกลุ่มคนที่นอกเหนือการสั่งการของผู้จัดการ
3. นักเจรจาต่อรอง (Negotiator) ทำหน้าที่ในการเจรจาต่อรองกับผู้อื่นที่ต้องการ และเรียกร้องทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์การ
4. ผู้ฝึกสอน (Coach) ทำหน้าที่ในการฝึกสอนสมาชิกในทีมในการกำหนดผลสำเร็จ ของทีม การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ลูกทีม
5. ผู้สร้างทีม (Team Builder) เป็นบทบาทสำคัญในการสร้างทีมในการกำหนด เป้าหมายสร้างขวัญกำลังใจ และการประชุมทีม
6. ผู้เล่นในทีม (Team Player) บทบาทนี้สัมพันธ์กับบทบาทการสร้างทีมซึ่งจะต้อง แสดงความประพฤติที่เหมาะสม ประสานงานกับหน่วยงานอื่นในองค์การ แสดงความภักดี ต่อผู้บังคับบัญชาด้วยการสนับสนุนแผนและการตัดสินใจอย่างเต็มที่
7. ผู้แก้ปัญหาเทคนิค (Technical Problem Solver) บทบาทนี้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับ หัวหน้างานและผู้จัดการระดับกลางในการช่วยเหลือสมาชิกในทีมแก้ปัญหาทางเทคนิค
8. ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) เป็นบทบาทที่ต้องให้ข้อเสนอแนะที่เป็นความคิด เชิงนวัตกรรมหรือต่อยอดธุรกิจ

ชัยเสฏฐ พรหมศรี (2557, หน้า 44) ได้กล่าวว่าบทบาทการเป็นผู้นำเปรียบเทียบกับนิ้วมือทั้ง 5 ของผู้นำ ดังนี้

นิ้วโป้ง หมายถึง บทบาทผู้จัดการ

นิ้วชี้ หมายถึง บทบาทผู้สร้างวิสัยทัศน์

นิ้วกลาง หมายถึง ผู้ฝึกสอน

นิ้วนาง หมายถึง นักการศึกษา

นิ้วก้อย หมายถึง บทบาทของเอกอัครราชทูต

ซึ่งบทบาททั้ง 5 นี้ช่วยให้ผู้นำได้สังเกตและวิเคราะห์การปฏิบัติงานของตน และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละบทบาท

จากคำนิยามหรือความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า บทบาทและหน้าที่ ของผู้นำนั้นต้องสอดคล้องกับตำแหน่งที่ได้รับ โดยในฐานะผู้นำจะต้องทำให้องค์กรและสมาชิก สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายได้ และต้องเป็นแบบอย่างที่ดี

ให้แก่องค์กร ต้องรับผิดชอบการดำเนินงาน ตั้งแต่ขั้นวางแผน ไปจนถึงขั้นประเมินผลติดตาม อีกทั้งแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีความจำเป็นต้องศึกษาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้แนวคิดและทฤษฎี ดังนี้

พัชรา วาณิชชวติณ (2560, หน้า 19 – 21) ยังได้กล่าวถึงแนวคิดใหม่ ๆ ด้านภาวะผู้นำ (New Leadership Approaches) ที่มีจุดมุ่งเน้นแตกต่างกันออกไป โดยในยุคสมัยนี้ ได้มีความพยายามที่จะศึกษาผู้นำในหลาย ๆ มิติที่แตกต่างกัน เช่น

1. ภาวะผู้นำแบบทีม (Collective Leadership) หรืออาจเรียกว่า ภาวะผู้นำแบบส่วนร่วม (Shared Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นในมิติของทีมทำงาน ท่ามกลางความซับซ้อนและความไม่แน่นอนโดยมีผู้นำหลาย ๆ คนในทีมทำงานเข้ามาแสดงบทบาทการนำมากกว่าจะมีผู้นำเพียงคนเดียว เนื่องจากการรับมือกับความซับซ้อนและความไม่แน่นอน ไม่อาจทำได้ด้วยกำลังของผู้นำเพียงคนเดียวอีกต่อไป ทีมงานจะทำหน้าที่ผลักดันกันนำตามสถานการณ์ที่มีความเชี่ยวชาญมากที่สุด และในขณะเดียวกันก็ยังสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมในฐานะผู้ตามด้วย

2. ภาวะผู้นำแบบต่างวัฒนธรรม (Cross Cultural Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการนำในความแตกต่างของวัฒนธรรมโดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ที่ผู้นำอาจต้องทำงานข้ามประเทศหรือทำงานแบบกระจายไปในหลาย ๆ ประเทศที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันออกไปจากที่ผู้นำเคยอยู่ Robbins and Deenzo (2013) ได้กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมถือเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญในการตัดสินใจว่า สไตล์การนำแบบไหนจะมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยวัฒนธรรมส่งผลต่อสไตล์การนำเพราะวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการตอบสนองของผู้ตามภายใต้การนำของผู้นำ ผู้นำอาจไม่สามารถหรือไม่ควรเลือกใช้สไตล์การนำตามความถนัดเพราะผู้ตามจะคาดหวังว่า ผู้นำจะใช้สไตล์การนำที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมของผู้ตามมากกว่า นอกเหนือจากนี้ ข้อสรุปสำคัญจากผลวิจัยต่าง ๆ ก็บ่งชี้ว่า ผู้นำไม่ควรใช้สไตล์การนำรูปแบบเดียวแต่ควรปรับสไตล์การนำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่

3. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นในมิติของนวัตกรรม จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำและแนวปฏิบัติที่ดีจากองค์กรชั้นนำพบว่า องค์กรที่เน้นนวัตกรรมจะมีผู้นำที่มีความโดดเด่นทางด้านนวัตกรรมหรือผู้นำเชิงนวัตกรรม กล่าวคือ ผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) คือ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำโดยแสดง

พฤติกรรมตามคุณลักษณะพิเศษบางประการที่ประกอบไปด้วยสมรรถนะสำคัญ 4 สมรรถนะที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการสร้างหรือผลักดันให้เกิดนวัตกรรมขึ้นภายในองค์กร ได้แก่ สมรรถนะภาวะผู้นำด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creative Competency) สมรรถนะภาวะผู้นำด้านความกล้าเสี่ยง (Courageous Competency) สมรรถนะผู้นำด้านความเอาใจใส่ (Caring Competency) และสมรรถนะผู้นำด้านความน่าเชื่อถือ (Credible Competency) ซึ่งภาวะผู้นำแบบนี้จะมุ่งเน้นการผลักดันนวัตกรรมและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้กับองค์กร

4. ภาวะผู้นำแบบเสมือน (Virtual Leadership) หรืออาจเรียกว่า ภาวะผู้นำออนไลน์ (E – Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นในมิติขององค์กรเสมือนจริงและเป็นการนำแบบที่ไม่ต้องไปอยู่ในสถานการณ์จริงในลักษณะของการทำงานข้ามพื้นที่ หรือทำงานแบบกระจายไปในหลาย ๆ พื้นที่ผ่านโลกออนไลน์เพื่อแสดงบทบาทผู้นำ โดยมากผู้นำจะแสดงความเป็นผู้นำผ่านเทคโนโลยีไม่ว่าจะเป็นการบริหารงาน บริหารคน หรือบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ต้องไปอยู่ในสถานการณ์ที่จริง เพื่อนำให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ เป็นผู้นำแบบไม่ต้องปรากฏตัวให้เห็นจริง แต่ยังสามารถนำได้ ต้องใช้ความสามารถทางการสื่อสารผ่านเทคโนโลยี เชื่อมต่อระบบงาน ระบบคนและการเปลี่ยนแปลงผ่านเทคโนโลยี โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่มีแนวโน้มสูงว่า ผู้นำจะต้องแสดงภาวะผู้นำแบบเสมือนผ่านเครือข่ายทางอินเทอร์เน็ตกันมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามผู้นำแบบเสมือนที่ดีต้องเข้าใจดีว่า งานสำเร็จเกิดจากคนทำงาน ไม่ใช่เกิดจากเทคโนโลยี ดังนั้น ผู้นำแบบนี้จึงต้องสามารถเลือกใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม รวมทั้งมีปฏิสัมพันธ์กับคนทำงานผ่านช่องทางของเทคโนโลยีให้มาก ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของผู้นำแบบออนไลน์

ไซติ บตีร์ฐู (2558, หน้า 182 – 184) กล่าวว่า ในปัจจุบันยังมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา จึงเกิดเป็นแนวคิดที่สำคัญ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transactional and Transformational Leadership) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำที่ใช้การแลกเปลี่ยนโดยรางวัลต่าง ๆ เป็นเครื่องมือในการชักจูงให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งต่างฝ่ายต่างก็ได้รับผลประโยชน์ที่แลกเปลี่ยนกัน ส่วนผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้น จะใช้ความสามารถเปลี่ยนความเชื่อทัศนคติของสมาชิก เพื่อให้สมาชิกทำงานได้บรรลุเหนือกว่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้นำจะถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์และกระตุ้นทางด้านความคิดต่าง ๆ ให้แก่สมาชิกอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

2. ทฤษฎีความสามารถพิเศษของผู้นำ (Charismatic Theory) เป็นการกล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้นำที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างไปจากบุคคลอื่น ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ

ควรมีลักษณะดังนี้คือ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสามารถ มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล แสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น ชอบเสี่ยง สร้างกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีการโฆษณาตัวเอง และเกิดการขัดแย้งภายในน้อยที่สุด กระแสในปัจจุบันได้มุ่งให้ความสนใจกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership) แนวคิดเหล่านี้ ได้พยายามอธิบายว่า ผู้นำประสบความสำเร็จในระดับสูงในการจูงใจสมาชิก ความผูกพันต่อองค์การความเคารพนับถือ ความไว้วางใจ ความชื่นชมในตัวผู้นำ การอุทิศตนในการทำงาน ความจงรักภักดีและการปฏิบัติงานของสมาชิกได้อย่างไร และยังพยายามอธิบายอีกว่า ผู้นำบางคนสามารถนำองค์การหรือหน่วยงานของตนประสบความสำเร็จอย่างยอดเยี่ยมได้อย่างไร เนื่องจากการดำเนินธุรกิจขององค์การในยุคโลกาภิวัตน์มีการลงทุนหรือดำเนินธุรกิจข้ามประเทศ ทำให้หลาย ๆ องค์การมุ่งสร้างผู้นำที่สามารถบริหารและจัดการคนในประเทศที่ไปลงทุนหรือดำเนินธุรกิจประกอบกับแนวคิดที่มีอยู่ยังไม่เพียงพอต่อการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด จึงนำไปสู่การพัฒนาแนวคิดการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรมขึ้น

สาคร สุขศรีวงศ์ (2558, หน้า 158 – 165) ได้กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories) ซึ่งจัดแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ ทฤษฎีว่าด้วยพฤติกรรม ทฤษฎีว่าด้วยผู้นำตามสถานการณ์ ดังนี้

1. ทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ (Trait Theory) เกิดจากความพยายามของนักคิดและนักวิชาการที่จะศึกษาลักษณะเฉพาะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จว่ามีคุณลักษณะอย่างไร ผู้บริหารที่ประสงค์จะพัฒนาภาวะผู้นำของตนให้สูงขึ้น อาจทำได้โดยสร้างและปรับปรุงคุณลักษณะเฉพาะของตนในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1.1 คุณลักษณะทางความคิดและสติปัญญา (Conceptual Characteristics) เป็นความฉลาดหลักแหลมของผู้นำ สามารถคิดวิเคราะห์ และคาดการณ์ได้อย่างเป็นระบบ แม้ปัญหาที่มีความซับซ้อนก็สามารถเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และกำหนดแนวทางตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม

1.2 คุณลักษณะทางความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonal Characteristics) เป็นทักษะในการติดต่อสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น มีทัศนคติที่ดี เป็นที่ยอมรับ และเป็นตัวอย่างที่ดี

1.3 คุณลักษณะทางด้านการทำงาน (Technical Characteristics) เป็นทักษะความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถปฏิบัติงาน สามารถแก้ไขปัญหาทางานที่เกิดขึ้น รู้จักวิธี ในการถ่ายทอดและสอนงาน เป็นต้น

1.4 คุณลักษณะส่วนตัว (Personal Characteristics) เป็นคุณลักษณะโดยทั่วไป เช่น มั่นใจในตนเอง มั่นคงทางอารมณ์ สามารถเก็บความรู้สึกในโอกาสอันควร รักษาความลับ มีความรับผิดชอบสูง มีความทะเยอทะยาน มีความรอบคอบ มีความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นตั้งใจไม่ย่อท้อ และมีความเสมอต้นเสมอปลาย เป็นต้น

1.5 คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics) เป็นคุณลักษณะ ทางกายภาพ เช่น อายุ ส่วนสูง พละกำลัง น้ำหนัก และ โหงวเฮ้ง เป็นต้น ซึ่งคุณลักษณะ ทางกายภาพเหล่านี้ แม้จะขาดข้อมูลจากการวิจัยเชิงประจักษ์ในการสนับสนุน แต่ในบางสังคม ก็ยังได้รับการยอมรับให้เป็นแนวปฏิบัติ

1.6 คุณลักษณะทางพื้นฐานสังคม (Social Background Characteristics) เป็นคุณลักษณะทางสังคม เช่น ฐานะทางครอบครัว ชื่อเสียงของวงศ์ตระกูล และประวัติ การศึกษา เป็นต้น ผู้ที่มีพื้นฐานทางสังคมดีไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำที่ดีเสมอไป แต่ผู้ที่มีพื้นฐาน ทางสังคมที่ดีมักได้รับการยอมรับจากสังคม จึงมีโอกาสได้รับความไว้วางใจให้เป็นผู้นำ ซึ่งความเชื่อดังกล่าวอาจจะถูกหรือผิดก็ได้

ดังนั้น คุณลักษณะเฉพาะของผู้นำดังกล่าวข้างต้นแม้จะไม่ครบทุกประเด็นของ คุณลักษณะผู้นำที่ดี เนื่องจากยังคงมีคุณลักษณะและปัจจัยอื่นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ให้แก่บุคคลหนึ่ง ๆ แต่การศึกษาคุณลักษณะเฉพาะทั้ง 6 ด้านดังกล่าว เป็นพื้นฐานที่จะทำให้ เข้าใจถึงโอกาสและแนวโน้มของบุคคลที่มีคุณลักษณะดังกล่าวกับศักยภาพในการเป็นผู้นำ ที่ดีได้ ผู้ที่ต้องการพัฒนาภาวะผู้นำของตนจึงควรศึกษาและเปรียบเทียบคุณลักษณะของตน กับคุณลักษณะตามทฤษฎีที่ระบุไว้ เพื่อให้เห็นถึงช่องว่างและโอกาสในการพัฒนาคุณลักษณะ ของตนให้มีเพิ่มขึ้นนั่นเอง

2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories) ผู้นำที่ดีหรือประสบความสำเร็จ มักจะมีพฤติกรรมไปในแนวทางหนึ่ง ซึ่งแตกต่างจากผู้นำที่ล้มเหลว ทั้งพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการ แสดงออกการตัดสินใจ การสื่อสารกับสมาชิกขององค์กร การให้ความสนใจกับความรู้สึก ของคน การใส่ใจในงานที่รับผิดชอบ และการมอบหมายงาน เป็นต้น การวิจัยเกี่ยวกับ พฤติกรรมจึงมีอย่างต่อเนื่องจนสรุปได้เป็นทฤษฎี ผู้บริหารที่ประสงค์จะพัฒนาภาวะผู้นำ ของตนเอง จึงควรศึกษาทฤษฎีเหล่านี้เพื่อให้เห็นถึงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และฝึกฝนตนเอง ให้มีพฤติกรรมตามแบบที่ประสบความสำเร็จแล้วนั้นด้วย ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ มีดังนี้

2.1 ภาวะผู้นำ 3 ประเภทตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา (University of Iowa's 3 Types of Leadership) นักวิจัยจากมหาวิทยาลัยไอโอวาศึกษาและพบว่าสามารถจัดแบ่งภาวะผู้นำออกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ ผู้นำแบบอัตนิยม ผู้นำแบบประชานิยม และผู้นำแบบเสรีนิยม

2.2 ทฤษฎีความต่อเนื่องของพฤติกรรมในการใช้อำนาจ ผู้บริหารแต่ละคนอาจมีพฤติกรรมใช้อำนาจหน้าที่ มากน้อยแตกต่างกันไป ยิ่งผู้บริหารมีพฤติกรรมใช้อำนาจหน้าที่สูงจะทำให้ผู้บริหารมีลักษณะใกล้เคียงกับผู้นำแบบอัตนิยมมากขึ้น อาจกล่าวได้อีกอย่างว่าเป็นลักษณะของภาวะผู้นำแบบเน้นผู้นำหรือหัวหน้าเป็นศูนย์กลาง ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการคิดและการแสดงออกน้อย แต่ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมใช้อำนาจหน้าที่ลดลง ก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการคิดและการแสดงออกเพิ่มขึ้นตามลำดับ และยังสามารถนำมาซึ่งความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย

2.3 พฤติกรรม 2 ด้านของผู้นำตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (University of Ohio's Two Dimensional Model of Leader Behaviors) นักวิจัยจากมหาวิทยาลัยโอไฮโอศึกษาและพบว่า พฤติกรรมต่างๆ ของผู้นำนั้นสามารถจัดแบ่งโดยรวมออกได้เป็น 2 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมที่คำนึงถึงผู้อื่นหรือเน้นคน และพฤติกรรมในการริเริ่มโครงสร้างการทำงานหรือมุ่งงาน

2.3.1 พฤติกรรมเน้นคน หมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ให้ความสำคัญกับความคิด และความต้องการของบุคคลอื่นเป็นลำดับแรก

2.3.2 พฤติกรรมเน้นงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการทำงานและรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อประสิทธิภาพและความสำเร็จของงาน

ดังนั้น ผู้บริหารสามารถนำผลการวิจัยที่พบข้างต้นมาเตือนใจได้อย่างดีว่าในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องให้ความสนใจทั้งด้านคนและด้านงาน ซึ่งผู้บริหารแต่ละคนอาจจะเลยด้านใดด้านหนึ่ง หรืออาจจะเลยทั้ง 2 ด้าน ส่งผลให้โอกาสแห่งความสำเร็จในการทำงานลดลง

3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theory) ตั้งอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดที่ว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้นั้นไม่จำเป็นต้องมีคุณลักษณะเฉพาะที่ตายตัว และไม่จำเป็นต้องมีการแสดงออกเชิงพฤติกรรมในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเท่านั้น หากแต่ผู้นำจะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ก็ต่อเมื่อผู้นำสามารถเลือกใช้วิธีการหรือแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่เป็นผู้นำที่เหมาะสม สอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์ ผู้บริหารที่ต้องการจะประยุกต์ใช้ทฤษฎีนี้ จึงต้องศึกษาว่าสถานการณ์หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อวิธีการ

และพฤติกรรมของผู้นำเหล่านั้นมีอะไรบ้าง และแต่ละสถานการณ์ผู้นำควรจะใช้วิธีการใดในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้สูงสุด ซึ่งสถานการณ์ต่าง ๆ มีความสำคัญ 7 ประการ ดังนี้

3.1 ความต้องการของพนักงาน เป็นปัจจัยที่มีส่วนกำหนดวิธีการที่ผู้นำใช้ในการบริหารงาน กล่าวคือ เมื่อความต้องการของพนักงานแตกต่างกันออกไปย่อมส่งผลให้ผู้นำเลือกใช้วิธีการบริหารงานที่แตกต่างกันเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานคนนั้นๆ หากพนักงานต้องการชื่อเสียงเกียรติยศ ผู้นำ จำเป็นต้องเน้นการให้เกียรติและยกย่องในความสำเร็จของพนักงานมากที่สุด แต่หากพนักงานต้องการความรักและความผูกพันกับสมาชิกในองค์กร ผู้นำต้องเน้นที่ความรู้สึกและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกขององค์กร เป็นต้น

3.2 ลักษณะการตัดสินใจของกลุ่ม กลุ่มแต่ละกลุ่มย่อมมีลักษณะการตัดสินใจที่แตกต่างกันกลุ่มบางกลุ่มอาจเปิดให้สมาชิกอภิปรายประเด็นที่จะตัดสินใจอย่างเสรี แล้วลงคะแนนเสียงเพื่อหาข้อสรุปโดยเสียงข้างมาก ผู้นำที่บริหารจัดการในกลุ่มที่มีการตัดสินใจลักษณะดังกล่าว อาจเข้าร่วมอภิปราย ออกความเห็น และเมื่อประชุมเป็นเวลาสมควรแล้ว ผู้นำอาจสรุปขอให้ที่ประชุมลงคะแนนเสียงได้ทันที แต่บางกลุ่มอาจไม่ต้องการให้มีการลงคะแนนเสียง เนื่องจากเกรงว่าจะเกิดการแตกแยกจึงเน้นให้สมาชิกพยายามโน้มน้าวความเห็นของตนและกันจนทุกคนเห็นชอบร่วมกันแล้วจึงตัดสินใจ ผู้นำที่อยู่ในกลุ่มที่มีการตัดสินใจลักษณะนี้อาจต้องระมัดระวังด้านความรู้สึกของสมาชิกกลุ่ม และผู้นำย่อมไม่สามารถตัดบทการอภิปรายเพื่อให้ลงมติหากเห็นว่าสมาชิกกลุ่มยังไม่มีความเห็นเป็นเอกฉันท์ ผู้นำที่ดีจึงจำเป็นต้องศึกษาลักษณะการตัดสินใจของสมาชิกกลุ่มให้ชัดเจนแล้วจึงเลือกวิธีการที่เหมาะสมในการบริหารงานกลุ่ม

3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก ผู้นำที่เป็นเพื่อนหรือสนิทสนมคุ้นเคยกับสมาชิกย่อมต้องใช้วิธีการบริหารจัดการที่แตกต่างจากผู้นำที่ไม่รู้จักสมาชิกเป็นการส่วนตัว อาทิในการทำรายงานกลุ่มของนิสิตนักศึกษาในมหาวิทยาลัย แม้จะกำหนดให้สมาชิกคนหนึ่งเป็นผู้นำกลุ่มแต่ผู้นำ คนดังกล่าวย่อมไม่สามารถใช้เพียงการออกคำสั่ง เพื่อให้สมาชิกปฏิบัติตามได้ แต่ต้องขอร้องเพื่อนให้ทำงานตามแนวทางที่ประสงค์ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกจึงเป็นอีกปัจจัยที่มีผลต่อการชี้แนะ อย่างไรก็ตามในองค์กรทั่วไป ผู้นำย่อมสามารถออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามงานในหน้าที่ได้

3.4 แหล่งที่มาของอำนาจ ผู้นำที่มีอำนาจจากความชื่นชมมักพบว่าตนเองแทบไม่ต้องใช้วิธีการบังคับหรือขู่จะลงโทษพนักงานเพื่อให้พนักงานทำงานตามเป้าประสงค์



เนื่องจากพนักงานมีความชื่นชมและยินยอมพร้อมใจในการทำงานอยู่แล้ว ซึ่งแตกต่างจากผู้นำที่มีเพียงอำนาจในการลงโทษ ย่อมต้องอาศัยการบังคับและขู่เช็กในการลงโทษจึงจะทำให้พนักงานทำงานตามที่ต้องการได้

3.5 ลักษณะงาน งานที่จำเป็นต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ เช่น งานสร้างโฆษณา ผู้นำจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศการทำงานแบบหลวม ๆ เป็นกันเอง เน้นความรู้สึกของคนมากกว่างาน แต่ถ้าหากเป็นงานในโรงงานที่มีลักษณะของงานชัดเจนตายตัวที่ผู้นำจำเป็นต้องบริหารงานโดยอาศัยกฎระเบียบและคำสั่งในการทำงาน

3.6 คุณลักษณะเฉพาะการที่แต่ละคนมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกัน ผู้นำจึงควรเลือกวิธีในการบริหารงานให้สอดคล้องกับคุณลักษณะเฉพาะของตนเองด้วย เช่น หากตนเองเป็นคนที่อ่อนไหวไม่สามารถรับเรื่องกระเทือนใจหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ก็ไม่ควรเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบอัตนิยมในการบริหาร เนื่องจากอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างตนเองกับสมาชิกกลุ่มได้ง่าย เป็นต้น

3.7 วุฒิภาวะของผู้ตาม เป็นอีกปัจจัยหนึ่งซึ่งมีความสำคัญในการกำหนดวิธีการบริหารงานของผู้นำ หากผู้ตามมีวุฒิภาวะสูง ผู้นำอาจมอบหมายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการทำงานให้ผู้ตามได้ ซึ่งตรงข้ามกับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะต่ำ ผู้นำย่อมไม่ควรมุ่งเน้นที่ผู้ตาม แต่ต้องเน้นที่ตัวผู้นำเองเพื่อให้การทำงานสามารถสำเร็จตามประสงค์ได้ โดยผู้นำจะต้องกำหนดวิธีการทำงานแล้วออกคำสั่งให้ผู้ตามปฏิบัติ แล้วติดตามผลอย่างใกล้ชิด

ชัยเสถียร พรหมศรี (2557 , หน้า 74 – 82) ได้กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำ 4 ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีรูปแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอไฮโอ และภาวะผู้นำตามแนวตาข่าย ดังนี้

1. ทฤษฎีรูปแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา (The University of Iowa studies) รูปแบบภาวะผู้นำ คือ การผสมผสานของคุณลักษณะ ทักษะ และพฤติกรรมที่ผู้นำใช้ในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ถึงแม้ว่านักทฤษฎีทางพฤติกรรมจะมุ่งเน้นการศึกษาไปที่พฤติกรรมของผู้นำ แต่พฤติกรรมของผู้นำขึ้นอยู่กับคุณลักษณะและทักษะ มหาวิทยาลัยไอโอวาได้ทำการศึกษารูปแบบความเป็นผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้ตาม ซึ่งสามารถแบ่งรูปแบบของผู้นำได้ 3 ประเภท (ชัยเสถียร พรหมศรี, 2557, หน้า 75) ได้แก่

1.1 รูปแบบผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leadership style) ผู้นำรวบอำนาจการตัดสินใจ ตัดสินใจเพียงลำพัง สั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาว่าต้องทำอะไร และควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด

1.2 รูปแบบผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership style) ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงาน ไม่เข้าไปควบคุมใกล้ชิด

1.3 รูปแบบผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez – faire leadership style) ผู้นำปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามลำพัง ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตัดสินใจและกำหนดว่าจะทำอะไร และไม่มีการติดตามผลการทำงานแต่อย่างใด

2. การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan studies) จุดมุ่งหมายของการศึกษานี้ก็เพื่อกำหนดรูปแบบของพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของกลุ่ม โดยได้ระบุไว้ 2 ลักษณะ ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งงาน และผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์

3. การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (The Ohio state studies) มหาวิทยาลัยโอไฮโอได้ทำการพัฒนาแบบสอบถามเพื่อถามทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมของผู้นำทั้งในองค์การทหารและอุตสาหกรรมทั่วไป ผลการวิจัยระบุถึงพฤติกรรมหลายหลายประเภทของผู้นำ แต่ได้มุ่งความสนใจไปที่การคำนึงถึงจิตใจของผู้อื่นและการริเริ่ม โครงสร้างนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยโอไฮโอ พบว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นการผสมผสานระหว่างพฤติกรรมพื้นฐาน 2 แบบ ที่เป็นอิสระจากกันจนเกิดเป็นพฤติกรรมผู้นำแบบต่าง ๆ ตามปริมาณเล็กน้อยของพฤติกรรมพื้นฐานแต่ละแบบ นักวิจัยกลุ่มนี้สรุปว่า ผู้นำที่มีการทำงานหรือการมุ่งงานสูง เพราะหลักฐานการศึกษาวิจัยในเบื้องต้น พบว่า พฤติกรรมผู้นำดังกล่าวทำให้ผลผลิตของกลุ่มสูงขึ้น ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจมากขึ้น สถิติการขาดงานและการลาออกลดน้อยลง อย่างไรก็ตาม การศึกษาวิจัยในระยะเวลาดต่อมาพบว่า ในบางสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานก็ทำให้ผลผลิตของกลุ่มสูงขึ้น และในบางสถานการณ์พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ก็ทำให้ผลผลิตสูงขึ้น สถิติการขาดงานและการลาออกลดน้อยลงเช่นเดียวกัน

4. ภาวะผู้นำตามแนวตาข่าย (Leadership grid) หรือที่เรียกว่า ตาข่ายการจัดการ (Managerial grid) ถูกพัฒนาขึ้นโดย โรเบิร์ต เบลค และ เจน มิวตัน (Blake and Mutton) แห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัส โดยอาศัยพื้นฐานการศึกษาของทั้ง 2 มหาวิทยาลัย คือ มหาวิทยาลัยโอไฮโอและมหาวิทยาลัยมิชิแกน เป็นวิธีการที่ประเมินพฤติกรรมของผู้นำจาก 2 ประเด็นด้วยกัน ได้แก่ ความเอาใจใส่ต่อผลผลิต และความเอาใจใส่ต่อบุคคล และแนะนำรูปแบบของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่จากระดับของพฤติกรรมที่แสดงออกทั้ง 2 ด้าน แล้วจึงทำการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับแต่ละด้าน

สำหรับแนวทางในการนำทฤษฎีภาวะผู้นำไปประยุกต์ใช้ อาจจะไม่มิตฤษฎีใดเพียงทฤษฎีเดียวที่ให้คำตอบหรือนำไปประยุกต์ใช้ได้ดีที่สุด เพียงแต่บางทฤษฎีที่อาจจะนำไปใช้

เกิดประสิทธิผลที่ดีกว่าบางทฤษฎี โดยพิจารณาจากหลักฐานการวิจัยเชิงประจักษ์ที่สนับสนุน ทฤษฎีนั้นบางทฤษฎีอาจจะมีรายละเอียดทฤษฎีมาก และมีปัญหาในการนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการหรือมีความยุ่งยากในการนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานในองค์กรต่าง ๆ หรือยากที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาผู้นำจริงๆ ดังนั้น ในการนำความรู้ทฤษฎีภาวะผู้นำไปประยุกต์ใช้ควรอยู่บนพื้นฐานขององค์ความรู้หรือผลจากการศึกษาวิจัยในรูปแบบต่าง ๆ เช่น มีการนำไปทดลองใช้และติดตามผลและอาจจะต้องมีการบูรณาการความรู้จากทฤษฎีต่าง ๆ ไปประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามความเหมาะสม

กุลริศา วงษ์ภักดี (2556, หน้า 23) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นการปรับใช้ ทฤษฎีภาวะผู้นำ ถือได้ว่าผู้นำมีประสิทธิภานนั้น ผู้นำควรตระหนักอยู่เสมอว่าผู้นำนั้นเป็นผู้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการนำพาองค์กร ไปสู่ความสำเร็จในทุก ๆ ด้าน ทั้งนี้หากผู้นำองค์กร สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคคลในองค์กรได้ก็จะสร้างความเจริญความก้าวหน้าได้

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำ มีแนวคิดเปลี่ยนแปลงเนื่องจากสภาพความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อมที่สร้างแรงผลักดันทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรอยู่ตลอดเวลา อันจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงผู้ตามและสถานการณ์ เพื่อปรับเปลี่ยนสไตล์การนำ หรือพฤติกรรมผู้นำให้เหมาะสม ทฤษฎีตามสถานการณ์ถือว่าเป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำคัญขององค์กรเพียงไรนั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์แวดล้อมที่อำนวยให้ผู้บริหารสามารถแสดงออกถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์

### 1. ความหมายของภาวะผู้นำตามสถานการณ์

วิชญกร แต่งแก้ว (2563, หน้า 26) สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมความสามารถของผู้นำในการให้คำแนะนำหรือสั่งการในแต่ละสถานการณ์ ให้ผู้ตามปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งการแสดงออกของผู้นำไม่มีคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเพียงรูปแบบเดียว แต่ผู้นำจะสามารถเลือกใช้วิธีการหรือแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ เพื่อให้ได้วิธีการในการบริหารงานที่ประสบความสำเร็จสูงสุด

ชัยณรงค์ สร้างช่วง (2561, หน้า 9) สรุปว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ หมายถึง ความสามารถในการนำของผู้บริหารที่มุ่งเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานโดยเน้นความสำเร็จ

ของงาน การสั่งการ การออกแบบการบริหารงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม การเสนอแนวทางการปฏิบัติงานและช่วยเหลือ สนับสนุน อำนาจความสะดวกต่าง ๆ การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนดวิธีการและเป้าหมายของงาน ให้เกียรติ ไว้วางใจ การมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจการเอาใจใส่ความเป็นอยู่ และความต้องการส่วนบุคคลและกำหนดเป้าหมายและพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง

วรรณพร ตริชัยศรี (2561, หน้า 48) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำตาม สถานการณ์ว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำปรับภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับ สถานการณ์นั้น ๆ ภาวะผู้นำจะเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้นำต้อง มีความรู้ความสามารถในการปรับภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ให้ผู้ตามยอมรับและ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และ เกิดประสิทธิภาพ

โชติกา พรหมเทศ (2557, หน้า 31) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ตามสถานการณ์ว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ หมายถึง คุณลักษณะ พฤติกรรม ความสามารถที่ผู้นำออกคำสั่ง ให้คำแนะนำ การสนับสนุนทางอารมณ์สังคมของผู้นำ ที่แสดงออกในแต่ละสถานการณ์ โดยที่ผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตามแสดงออกมาในการปฏิบัติงาน ที่ได้รับมอบหมาย บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ หรือวัตถุประสงค์ซึ่งผู้นำพยายามให้ผู้ตาม กระทำได้สำเร็จ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

วิสุทธิ สุกรินทร์ (2557, หน้า 41) พบว่า ภาวะผู้นำสถานการณ์มีความสัมพันธ์ และมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และมีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วม โดยที่ภาวะผู้นำตามสถานการณ์เป็นลักษณะที่ผู้นำ ได้แสดงออกตามบทบาท อำนาจหน้าที่ และสถานการณ์ที่แตกต่างตามพฤติกรรมของผู้ตาม ที่เป็นส่วนหนึ่งของสมาชิกในทีมงานหรือองค์กร เพื่อมุ่งหวังที่จะทำให้องค์กร ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ปาริชาติ สมใจ (2556, หน้า 16) กล่าวว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำองค์กรมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือสไตล์การบริหารงานในองค์กรให้สอดคล้อง กับสถานการณ์ โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อให้งานหรือภารกิจขององค์กรนั้นประสบความสำเร็จ

สัมมา รณินิธย์ (2556, หน้า 101) กล่าวว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร หมายถึง รูปแบบการประพฤติของผู้หน้าที่ปรับเปลี่ยนไปตามปัจจัย องค์กรประกอบ หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น บรรยากาศในการทำงาน ระยะเวลา

ที่ต้องดำเนินงาน และอื่น ๆ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถดำเนินการได้อย่างสอดคล้องเหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป สามารถสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาแก่ผู้ร่วมงาน และก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดแก่หน่วยงาน

จากคำนิยามและความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ หมายถึงความสามารถในการออกแบบการบริหารที่ต้องปรับเปลี่ยนและแสดงออกอย่างเหมาะสมในแต่ละมิติหรือสถานการณ์ต่าง ๆ โดยการออกคำสั่ง ให้คำแนะนำสนับสนุน และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมตามแต่ละสถานการณ์ ตลอดจนโน้มน้าว จูงใจช่วยเหลืออำนวยความสะดวกให้แก่มหาชน ซึ่งผู้นำจะแสดงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับผู้ตามโดยมีการประเมินผลติดตาม ให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติงานหรือภารกิจให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดแก่หน่วยงาน

## 2. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency or Situational Leadership Theories)

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ เริ่มต้นขึ้นประมาณปลายศตวรรษที่ 1960 และถูกพัฒนาภายหลังที่มีการศึกษาภาวะผู้นำในเชิงคุณลักษณะของผู้นำและการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ และประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย แต่ไม่พบว่ามีคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งหรือมีพฤติกรรมแบบใดที่จะมีประสิทธิผลมากที่สุดในทุกสถานการณ์ จึงมีการศึกษาวิจัยโดยพยายามศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ในแต่ละสถานการณ์ที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลของผู้นำ และมีนักวิชาการพบว่าองค์ประกอบต่าง ๆ ในสถานการณ์จะมีผลต่อประสิทธิผลของผู้นำหรือไม่ขึ้นอยู่กับการรับรู้ของผู้นำที่มีต่อสถานการณ์นั้น ๆ และผู้นำจะต้องเลือกแบบของผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ นอกจากนั้นตัวผู้นำเองจะต้องมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ในสถานการณ์ด้วย สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการผู้นำที่มีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน และประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างแบบของผู้นำกับสถานการณ์นั้น ๆ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, หน้า 232 – 233) ซึ่งสอดคล้องกับวิสุทธิ สุกรินทร์ (2557, หน้า 35) ได้กล่าวว่าทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ คือ การสังเกตว่าผู้ตามมีลักษณะอย่างไรแล้วผู้นำเลือกวิธีการให้เหมาะสมกับผู้ตามนั้น ๆ เพื่อความสำเร็จและมีประสิทธิภาพสูงสุดซึ่งเกิดประโยชน์ต่อการบริหารจัดการที่ง่ายขึ้น โดยผู้นำสามารถเลือกใช้อิทธิพลควบคุมพนักงาน หรือผู้ตามที่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงโดยการพัฒนาทักษะพร้อมทั้งสร้างความมั่นใจให้แก่พนักงาน การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์จะประกอบด้วยมิติด้านคน มิติด้านงาน และมิติด้านสถานการณ์ ซึ่งจะมีความแตกต่างกันตามรูปแบบความสัมพันธ์ทั้ง 3 มิติ และมี 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

กลุ่มทฤษฎีที่เน้นการปรับเปลี่ยนแบบผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และทฤษฎีที่เน้นการปรับปรุงสถานการณ์ให้สอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำ (สมุทร ชำนาญ , 2556, หน้า 109 – 110) เนื่องด้วยทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์สันนิษฐานว่าพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสมผันแปรจากสถานการณ์หนึ่งไปยังสถานการณ์หนึ่ง ด้วยเหตุนี้จุดประสงค์ของทฤษฎีภาวะผู้นำจึงต้องการจำแนกปัจจัยด้านสถานการณ์ที่สำคัญและระบุว่าปัจจัยเหล่านั้นมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างไรต่อการกำหนดพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสม ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่สำคัญที่ได้รับการศึกษาอย่างกว้างขวางประกอบด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟิลด์เลอร์ ทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย ทฤษฎีการตัดสินใจของ Vroom และทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (ชัยเสฏฐ พรหมศรี, 2557, หน้า 102)

## 2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟิลด์เลอร์ (Fiedler's LPC Theory of Leadership)

เป็นแนวคิดที่พยายามรวมรูปแบบภาวะผู้นำและสถานการณ์ขององค์การเข้าด้วยกันซึ่งเกิดจากการวิจัยของ ฟิลด์เลอร์ (Fiedler) หรือที่เรียกว่า ทฤษฎี The Least Preferred Co – Worker หรือ PLC Contingency Model ซึ่งนับได้ว่าเป็นทฤษฎีหลักในกลุ่มทฤษฎีตามสถานการณ์ ทฤษฎีนี้จะอธิบายว่าสถานการณ์เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของภาวะผู้นำกับคุณลักษณะของผู้นำอย่างไร ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ประกอบไปด้วย 2 แบบ คือ ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ ผู้นำที่มุ่งงาน รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556, หน้า 233 – 235)

1. ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Leader) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงาน สร้างความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ รับฟังความต้องการของพนักงาน มีลักษณะเหมือนกับผู้นำแบบที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration)

2. ผู้นำที่มุ่งงาน (Task-Oriented Leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จในงาน จะกำหนดทิศทางและมาตรฐานในการทำงานอย่างชัดเจน คล้ายกับผู้นำแบบมุ่งงานหรือมุ่งโครงสร้างริเริ่ม (Initiating Structure) และสถานการณ์ (Situation) ซึ่งเป็นปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์การ

นอกจากนี้ยังมีสถานการณ์ (Situation) ซึ่งเป็นปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์การที่มีอิทธิพลต่อองค์การ ที่ต้องควบคุมหรือแก้ไข สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องใช้แบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน ลักษณะสำคัญของทฤษฎีนี้ คือ Fiedler ได้เสนอโมเดล

เชิงสถานการณ์โดยพัฒนาเครื่องมือซึ่งเป็นแบบทดสอบที่มีวัตถุประสงค์ในการประเมินภาวะผู้นำว่าให้ความสำคัญกับการมุ่งงานหรือมุ่งความสัมพันธ์ แบบทดสอบนี้มีชื่อว่า Least Preferred Coworker Test หรือเรียกกันว่า แบบทดสอบ LPC คะแนมาจากแบบทดสอบ LPC จะแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบ ผู้ตอบที่ได้คะแนน LPC ต่ำ แสดงว่าผู้ตอบเป็นบุคคลที่มีแรงจูงใจแบบมุ่งงาน (Task Motivated) และถ้าได้คะแนน LPC สูง แสดงว่าผู้ตอบเป็นบุคคลที่มีแรงจูงใจแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Motivated) ตัวอย่างแบบทดสอบนี้จะให้ผู้นำพิจารณาถึงบุคคลที่เคยทำงานด้วยทั้งในอดีตและปัจจุบัน และให้เลือกบุคคลหนึ่ง ซึ่งคิดว่าสามารถทำงานด้วยได้น้อยที่สุด (work least well) และให้ประเมินบุคคลผู้นี้ลงในสเกลที่เป็นคู่ (เช่น เป็นมิตร - ไม่เป็นมิตร ร่วมมือ - ไม่ร่วมมือ มีประสิทธิภาพ - ไม่มีประสิทธิภาพ) โดยการทำเครื่องหมายลงในช่องที่บรรยายลักษณะบุคคลผู้นี้ หลังจากรวมคะแนนที่ประเมินทั้งหมด ผู้นำที่ได้คะแนนน้อยจะเป็นพวก LPC ต่ำ (low LPC) หรือผู้นำที่มุ่งงาน ผู้นำที่ได้คะแนนรวมมากจะเป็นพวก LPC สูง (high LPC) หรือผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ และความสัมพันธ์ระหว่างคะแนน LPC ของผู้นำและควมมีประสิทธิผลจะขึ้นกับตัวแปรสถานการณ์ที่พึงประสงค์ (Situational Favorability) หรือสถานการณ์ที่ควบคุม (Situational Control) ซึ่งในโมเดลนี้ สถานการณ์จะประกอบด้วย 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader - Member Relation) 2) อำนาจตามตำแหน่ง (Position Power) และ 3) โครงสร้างของงาน (Task Structure) สามตัวแปรนี้จะเป็นตัวตัดสินว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลควรจะเป็นภาวะผู้นำแบบใด ตัวอย่างเช่น ถ้าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกดี (Good) โครงสร้างของงานชัดเจน (Structured) และอำนาจตามตำแหน่งมีมากหรือแข็งแกร่ง (Strong) ผู้นำที่มีประสิทธิผลควรเป็นแบบ LPC ต่ำ แต่ถ้าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกไม่ดี (Poor) โครงสร้างของงานชัดเจน (Structured) และอำนาจตามตำแหน่งมีมากหรือแข็งแกร่ง (Strong) ผู้นำที่มีประสิทธิผลควรเป็นแบบ LPC สูง

พระเดวิดสัน สุขถาวร (2564, หน้า 592) กล่าวว่า ทฤษฎีของฟิลด์เลอร์ (Fiedler) เป็นการสร้างความพึงพอใจในสถานการณ์ (Situational Favor Ability) โมเดล Fiedler ก็เหมือนกับทฤษฎีเชิงสถานการณ์อื่น ๆ ซึ่งสมมติว่า ผู้นำที่เหมาะสมจะแตกต่างกันตามสถานการณ์ ทรรศนะของ Fiedler มองว่าบุคคลไม่สามารถเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเป็นผู้นำ ดังนั้นโมเดลจึงช่วยทำให้เป็นผู้นำได้เหมาะสมกับสถานการณ์ ตัวแปร 3 ประการ ซึ่งกำหนดความสามารถสร้างความพึงพอใจของสถานการณ์ของผู้นำ มีดังนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกโครงสร้างงานและอำนาจของตำแหน่ง ซึ่งตัวแปร 3 ประการนี้ เมื่อใช้รวมกันจะกำหนดสถานการณ์ไม่ว่าจะเป็นความพึงพอใจ

หรือความไม่พึงพอใจในการเป็นผู้นำในการประยุกต์ใช้โมเดล Fiedler ผู้นำจะเริ่มสำรวจผลกระทบของตัวแปรนี้ สำรวจความพึงพอใจ ของสถานการณ์ แล้วพิจารณารูปแบบความเป็นผู้นำที่เหมาะสมที่สุดสำหรับสถานการณ์การประสมประสานสถานการณ์ และรูปแบบการเป็นผู้นำ

ชัยเสฏฐ พรหมศรี (2557, หน้า 102 – 104) ฟิวด์เลอร์ (Fiedler) ได้กำหนดสถานการณ์ออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-member relations) คือระดับของความเชื่อมั่นความไว้วางใจ และความเคารพที่สมาชิกมีต่อผู้นำ ถ้าบรรยากาศของกลุ่มเป็นไปในทิศทางบวก โดยผู้ใต้บังคับบัญชามีความไว้วางใจ ชื่นชอบ และเข้ากับผู้นำได้ดี ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกก็อยู่ในเกณฑ์ที่ดี

2. โครงสร้างของงาน (Task structure) คือ ระดับที่งานถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจนสำหรับกลุ่มและขอบเขตที่สามารถนำไปปฏิบัติได้โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน หรือหลักปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน งานที่มีการกำหนดโครงสร้างไว้อย่างครอบคลุมช่วยให้ผู้นำมีอำนาจในการควบคุมมากขึ้น ในขณะที่งานที่มีความไม่ชัดเจนลดอำนาจการควบคุมและอิทธิพลของผู้นำลง การพิจารณาว่างานมีการกำหนดโครงสร้างไว้อย่างชัดเจนหรือไม่มีหลักพิจารณา ดังนี้ ข้อกำหนดของงานถูกระบุไว้อย่างชัดเจนและบุคคลที่เป็นผู้ปฏิบัติงานทราบว่าต้องปฏิบัติอะไรบ้าง การลงมือเพื่อทำงานให้สำเร็จมีทางเลือกในการปฏิบัติไม่มากนัก การทำงานให้สำเร็จลุล่วงสามารถแสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจน และมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่ถูกต้องในงานที่ทำจำนวนจำกัด ตัวอย่างของงานที่มีการกำหนดโครงสร้างไว้อย่างชัดเจนเช่น พนักงานที่ทำหน้าที่ในร้านสะดวกซื้ออย่าง 7 – 11 หรือพนักงานที่ทำงานในโรงงานผลิตสินค้าที่มีกฎระเบียบและแนวปฏิบัติระบุไว้อย่างชัดเจนสำหรับพนักงาน เป็นต้น

3. อำนาจจากตำแหน่ง (Position power) คือระดับของอิทธิพลที่ผู้นำมีในองค์การที่สามารถนำมาใช้ในการโน้มน้าวได้ เช่น การให้รางวัล การลงโทษ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือการไล่ออก เป็นต้น อำนาจจากตำแหน่งมีอิทธิพลมากถ้าบุคคลมีอำนาจในการจ้างงานการไล่ออก หรือการเลื่อนตำแหน่ง หรือการขึ้นเงินเดือนให้แก่พนักงานได้ในทางตรงกันข้ามอำนาจจากตำแหน่งไม่มีอิทธิพลเท่าใดนักหากบุคคลไม่มีอำนาจในการกระทำสิ่งเหล่านี้

วิษณุกร แต่งแก้ว (2557, หน้า 27) ทฤษฎีของ ฟิวด์เลอร์ (Fiedler) ประกอบด้วย หลักการสำคัญ 3 ประการได้แก่ 1) แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship – Oriented Leader) และผู้นำที่มุ่งงาน (Task – Oriented



Leader) 2) การควบคุมสถานการณ์ ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader – member relations) โครงสร้างของงาน (Task structure) และอำนาจจากตำแหน่ง (Position power) และ 3) ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ ความเหมาะสมของแบบภาวะผู้นำที่ทำให้กลุ่มมีประสิทธิภาพสูงสุดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เชื่อต่อผู้นำหรือสถานการณ์ที่ง่าย – ยากต่อการควบคุมหรือปกครอง ซึ่งสรุปสาระสำคัญของทฤษฎีสถานการณ์ได้ ดังนี้

1. ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมมาก ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์
2. ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมปานกลาง ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์จะมีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งงาน
3. ในสถานการณ์ที่ควบคุมน้อย ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์

## 2.2 ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายของเฮาส์ (House's Path-Goal Theory of Leadership)

พระเศวติศน์ สุขถาวรโร (2564, หน้า 592 – 593) ได้สรุปว่า ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-goal Theory) เป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ ซึ่งยึดถือว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะจูงใจและสร้างความพึงพอใจของพนักงานให้ทำงาน ทั้งหมดมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน Martin G. Evans, Robert J. House ได้ขยายความและทำให้ส่วนของทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายชัดเจน ขึ้นโดยมีทฤษฎีความคาดหวังของการจูงใจ (Expectancy Theory of Motivation) พนักงานได้รับการกระตุ้นให้ทำงานถ้าเขาเชื่อว่า ความพยายามจะนำไปสู่ความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย และถ้าเขาเชื่อว่าความสำเร็จในงานจะนำไปสู่รางวัลที่เขาพึงพอใจ การสร้างแนวความคิดนี้ ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายเสนอแนะว่าหน้าที่การจูงใจเบื้องต้นของผู้นำจะต้องจูงใจด้านรางวัล เพื่อแนะนำพนักงานให้ผ่านเส้นทางให้เดินตามสู่การแสวงหารางวัล ซึ่งเป็นเป้าหมาย และกำจัดอุปสรรคที่ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) การขึ้นกับสถานการณ์ ผู้นำจะยอมรับพฤติกรรมผู้นำ 4 ประการคือ 1) ผู้นำแบบบงการ 2) ผู้นำให้การสนับสนุน 3) ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม 4) ผู้นำโดยมุ่งที่ความสำเร็จ

กวิศรา ชูทอง (2560, หน้า 22 – 23) จากหลักการทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ มีองค์ประกอบหลักอยู่ 2 องค์ประกอบ ซึ่งทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายก็ใช้กรอบแนวคิดลักษณะเดียวกัน จึงพบว่าองค์ประกอบสำคัญอยู่ 2 ส่วน ได้แก่ องค์ประกอบ

ด้านพฤติกรรมของผู้นำและองค์ประกอบด้านสถานการณ์ ซึ่งมีรายละเอียดและประเด็นในการวิเคราะห์ความสอดคล้องขององค์ประกอบทั้งคู่ ดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำ (Leader behavior) ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย จำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้ คือ

1.1 พฤติกรรมผู้นำแบบบงการ (Directive leaders) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังขององค์การ เป้าหมายขององค์การคืออะไรและผู้ตามต้องทำอะไรเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือความคาดหวังนั้น ตลอดจนกำหนดแนวปฏิบัติ เสนอแนะ วิธีการทำงานตารางกำหนดการทำงานและมีมาตรฐานการประเมินผลอย่างชัดเจน พฤติกรรมแบบสั่งการจึงคล้ายกับพฤติกรรมกรรมการมุ่งงาน (Task behavior)

1.2 พฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leaders) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้ตาม เชื่อมั่นในผู้ตาม จึงพยายามแสดงออกเพื่อให้ผู้ตามมีแรงจูงใจในงาน พฤติกรรมที่สำคัญคือ การพยายามทำให้งานและสภาพแวดล้อมของงานเป็นที่พึงพอใจของผู้ตาม คำนึงถึงฐานะความเป็นอยู่และความต้องการของผู้ตาม พยายามตอบสนองความต้องการของผู้ตามให้ได้มากที่สุดปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเสมอภาค ทำให้งานน่าสนใจ มีมิตรภาพ คล้ายกับพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship behavior)

1.3 พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leader) เป็นพฤติกรรมที่ยังให้ความสำคัญกับผู้ตาม พฤติกรรมที่สำคัญคือ การเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการทำงานทั้งในการตัดสินใจ การวางแผนงาน การปฏิบัติงานและ การประเมินผลงาน มีการปรึกษาหารือซึ่งกันและกัน ขอความเห็น ข้อเสนอแนะ และนำข้อมูลเหล่านี้มาประกอบการตัดสินใจของผู้นำ

1.4 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement - oriented leader) เป็นพฤติกรรมที่เน้นงานเป็นหลัก แต่เป็นการคาดหวังงานในอนาคตมากขึ้น โดยมีพฤติกรรมที่สำคัญคือ การเป็นผู้นำที่คาดหวังความเป็นหนึ่งอยู่ตลอดเวลา มีความมุ่งมั่นต่องานสูง โดยกำหนดเป้าหมายขององค์การที่สูงกว่าเป้าหมายปกติมีความท้าทาย ความหวังให้ผู้ตามปฏิบัติงานสูงสุดและนำพาสู่ความเชื่อมั่นในตนเองสูงมุ่งเน้นความเป็นเลิศ และปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

2. สถานการณ์ (Situational factors) ปัจจัยด้านสถานการณ์ ประกอบด้วย การสังเคราะห์ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของเฮอริชเชย์และบลันชาร์ด และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของพิตเลอร์เข้าด้วยกัน คือ

2.1 คุณลักษณะของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate characteristics) พิจารณาถึงลักษณะเชิงบุคลิกภาพ ทักษะ ความสามารถ และความต้องการ โดยพิจารณาจาก 2 องค์ประกอบ คือ

2.1.1 ระดับหรือรัศมีของการควบคุม (Locus of control) เป็นลักษณะของบุคคลที่ยอมรับว่าสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับตนเองมีสาเหตุจากการกระทำของตนเองหรือบุคคลอื่น หรือสิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งในองค์ประกอบนี้ผู้ตามที่มีระดับการควบคุมตนเองสูงจะเชื่อว่าผลจากการกระทำที่เกิดขึ้นเป็นมาจากการพฤติกรรมของตนเอง มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและ จะเป็นที่พึงพอใจกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีความเป็นตัวของตัวเองสูง จึงเชื่อมั่นในการบริหารที่ใช้การควบคุมน้อย ในขณะที่ผู้ตามที่มีลักษณะตรงข้าม กล่าวคือ เชื่อว่าผลจากการกระทำที่เกิดขึ้นกับตนเองมีสาเหตุมาจากบุคคลอื่นหรือสภาพแวดล้อมภายนอกจะเป็นผู้ตามที่มีมั่นใจในตัวเองต่ำและ จะเป็นผู้ที่พึงพอใจกับภาวะผู้นำแบบสั่งการ ซึ่งมีการควบคุมสูง

2.1.2 ความสามารถในการรับรู้ (Perceived ability) เป็นลักษณะของบุคคลที่เข้าใจตนเองและสามารถประเมินตนเองได้ว่ามีความรู้ความสามารถและ ทักษะในงานมากน้อยเพียงใดบุคคลที่มีการรับรู้ว่าคุณเองมีทักษะในงานต่ำจะพึงพอใจที่จะได้รับการจูงใจหรือรับรู้ว่าคุณเองมีความรู้ความสามารถในงาน และ จะพึงพอใจกับการทำงานกับผู้นำที่ใช้พฤติกรรมแบบมีส่วนร่วม

2.2 คุณลักษณะ ของสภาพแวดล้อม (Environmental characteristics) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบด้วยกัน คือ

2.2.1 โครงสร้างของงาน (The task structure)

2.2.2 ทีมงาน (The work group)

2.2.3 ระบบอำนาจหน้าที่ (The authority system)

ธนากร แก่นเกษ (2560, หน้า 33) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบวิถีทางเป้าหมายของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนที่จะกระตุ้นหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายการติดต่อซึ่งกันและกันให้เกิดมีใจร่วมกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมี 4 แบบ คือ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบสั่งการ ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ และผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556, หน้า 235 – 236) ได้สรุปว่า ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายอธิบายถึงวิธีการที่ผู้นำจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้แสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายปรากฏครั้งแรกในช่วงต้นของทศวรรษที่ 1970 ในงานเขียนของ Evans ค.ศ. 1970, House ค.ศ. 1971, House และ Dessler ค.ศ.1974 และ House และ Mitchell ใน ค.ศ. 1974 เป้าหมายของทฤษฎีนี้ คือ การยกระดับผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการมุ่งที่การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ทฤษฎีนี้เน้นที่ความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำ ลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา และคุณลักษณะของงาน ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายพัฒนามาจากทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ที่เสนอว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับการจูงใจ ถ้าเขารู้สึกว่าตนเองมีความสามารถที่จะทำงานให้สำเร็จได้ และเชื่อว่าความพยายามของเขาจะทำให้เกิดผลลัพธ์หรือผลตอบแทน และเชื่อว่าผลตอบแทนที่จะได้รับจากการทำงานให้สำเร็จนั้นคุ้มค่า สำหรับผู้นำจะได้รับการทำทนายว่าจะเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบใดที่จะเหมาะสมกับความต้องการที่จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้มากที่สุด โดยการเลือกพฤติกรรมที่ช่วยเติมเต็มหรือช่วยส่งเสริมสิ่งที่ขาดหายไป ในสิ่งแวดล้อมของงาน ผู้นำจะพยายามที่จะยกระดับการบรรลุเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้ข้อมูลหรือรางวัลในสภาพแวดล้อมการทำงาน ผู้นำจะช่วยจัดหาปัจจัยพื้นฐานที่คิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาจำเป็นต้องใช้เพื่อการบรรลุเป้าหมาย นอกเหนือจากนั้นทฤษฎีนี้เสนอว่าพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) แต่ละประเภทส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมผู้นำจะเป็นกระตุ้นแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่ขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาและลักษณะของงานด้วย ทฤษฎีนี้ได้นำเสนอและพิจารณาเฉพาะพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบ ได้แก่ ผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership) ผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive Leadership) ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) และผู้นำแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Achievement – Oriented Leadership)

สมุทร ชำนาญ (2559, หน้า 158) กล่าวว่า องค์ประกอบสถานการณ์ตามทฤษฎีนี้ เป็นการหลอมรวมแนวคิดเกี่ยวกับสถานการณ์ตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของพิทเลอร์

House (1974, p. 84 – 87) ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับสถานการณ์ของผู้นำ โดยพิจารณาเกี่ยวกับแรงจูงใจที่เรียกว่าทฤษฎีเส้นทาง – เป้าหมาย (House's Path – Goal Theory) ซึ่งเป็นการอธิบายถึงวิถีทางที่ผู้นำใช้ในการบรรลุเป้าหมาย ทั้งที่เป็นเป้าหมายที่เกี่ยวกับงานและบุคคล หน้าที่สำคัญของผู้นำตามทฤษฎีนี้ คือ การร่วมกันตั้งเป้าหมายระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาในการหาวิถีทางที่ดีที่สุดในการไปสู่

เป้าหมาย และช่วยจัดอุปสรรคต่างๆ ให้ส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ พฤติกรรมผู้นำ และสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ สำหรับพฤติกรรมผู้นำ แบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ ผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement – Oriented Leadership) ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) และผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) สถานการณ์ ประกอบด้วยคุณลักษณะส่วนบุคคลของ ผู้ใต้บังคับบัญชา ความกดดันและการเรียกร้องของสิ่งแวดล้อม

Evans (1970, p. 277 – 298) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำจากทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายนี้ มาจากที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือความคิดของสมาชิกเกี่ยวกับเป้าหมายของงาน เป้าหมายส่วนบุคคลและทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายนั้น ผู้นำจะมีประสิทธิผลเมื่อได้รับการยอมรับ ความพึงพอใจ แรงจูงใจจากสมาชิกในหน่วยงานนั้น ซึ่งแนวคิดนี้มาจากพื้นฐานของทฤษฎีความคาดหวังพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย มีองค์ประกอบของพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบบงการ ผู้นำแบบนี้จะใช้พฤติกรรมของตนแสดงให้เห็นว่าเขาคาดหวังอะไรจากสมาชิก ให้แนวทางหรือแนะนำว่าควรจะทำอะไร ทำอย่างไร และขอร้องสมาชิกให้สมาชิกปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้
2. ผู้นำแบบสนับสนุน เป็นผู้นำที่ใช้พฤติกรรมแบบความเป็นมิตรกับสมาชิก และเห็นอกเห็นใจในความเป็นอยู่ จึงทำให้บรรยากาศแห่งความเป็นมิตรเกิดขึ้นในกลุ่มทำงาน
3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม เป็นผู้นำที่ใช้พฤติกรรมในการให้คำปรึกษาร่วมกับสมาชิกและนำเอาแนวคิดของกลุ่มมาพิจารณาก่อนการตัดสินใจ
4. ผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ เป็นผู้นำที่ใช้พฤติกรรมมุ่งเป้าหมาย แสวงหาแนวทางปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น เน้นความเป็นเลิศและแสดงให้สมาชิกได้เห็นถึงความเชื่อมั่นในตนเองสูงโดยสมาชิกก็จะปฏิบัติงานไปสู่มาตรฐานอันสูงด้วย

### 2.3 ทฤษฎีรูปแบบการตัดสินใจของวรูมและเยตตัน (The Vroom and Yetton Decision Model)

พระเดวิดสัน สุขถาวรโร (2564, หน้า 593) กล่าวว่า ทฤษฎีของ Yetton and Jago เป็นทฤษฎี ซึ่งสำรวจถึงโมเดลการตัดสินใจที่เป็นแบบอย่างวิธีการที่ปัจจัยเชิงสถานการณ์มีผลกระทบต่อระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจ ทฤษฎีนี้อาจเรียกว่าโมเดลการตัดสินใจที่เป็นแบบอย่าง (Normative Decision Model) หรือโมเดลความเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่าง (Normative Leadership) เพื่อให้เกิดการพิจารณารูปแบบที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บริหารจะใช้ทางเลือกการตัดสินใจ ซึ่งแนะนำโดยใช้คำถามเกี่ยวกับ

การตัดสินใจ Vroom and Jago ได้พัฒนาทางเลือกการตัดสินใจเพื่อช่วยให้ผู้บริหารพิจารณาปัญหาต่าง ๆ ได้กว้างขวางขึ้น คำถามในทางเลือกการตัดสินใจได้สำรวจปัจจัยสถานการณ์ 4 แบบซึ่งมีผลกระทบต่อตัดสินใจ คือ 1) คุณภาพการตัดสินใจ 2) การยอมรับการตัดสินใจ 3) ความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาพนักงาน และ 4) ความเกี่ยวข้องกับเวลา

ชัยณรงค์ ช่างสาร (2561, หน้า 404) สรุปว่า ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom – Yetton and Jago ได้นำเสนอเกี่ยวกับแบบการตัดสินใจของผู้นำ 5 ระดับ โดยพิจารณาเรียงลำดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับอัตโนมัติโดยสูงสุดจนถึงประชาธิปไตยสูงสุด โดยมีสัญลักษณ์ระบุว่า A เป็นลักษณะอัตโนมัติโดย C เป็นลักษณะการให้คำปรึกษาแนะนำ และ G เป็นลักษณะการตัดสินใจโดยกลุ่ม

นิพนธ์ ศศิธรเสาวภา (2560, หน้า 33) กล่าวว่าทฤษฎีนี้ให้ความสนใจกับระดับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาควรได้รับการกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของสถานการณ์ หรืออาจจะกล่าวได้ว่า ไม่มีกระบวนการการตัดสินใจที่ดีที่สุดสำหรับทุกสถานการณ์ หลังจากที่เราประเมินคุณลักษณะของปัญหาหรือการตัดสินใจของแต่ละบุคคล ผู้นำจะกำหนดรูปแบบการตัดสินใจที่เหมาะสม ที่บ่งชี้ถึงระดับความต้องการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชา รูปแบบการตัดสินใจนี้คำนึงถึงผลประโยชน์ของรูปแบบทางอำนาจหน้าที่แบบประชาธิปไตย หรือการมีส่วนร่วมและพฤติกรรมทางการศึกษาหรือของผู้นำ

ชัยเสฏฐ พรหมศรี (2557, หน้า 92 – 93) ทฤษฎีนี้เหมือนกับทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายตรงที่พยายามอธิบายถึงรูปแบบการเป็นผู้นำที่เหมาะสมในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งทฤษฎีนี้ช่วยให้ผู้นำทราบว่าเมื่อใดที่ควรอนุญาตให้พนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ นอกจากนี้ ทฤษฎีนี้สันนิษฐานว่าระดับที่ผู้ใต้บังคับบัญชาควรได้รับการกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของสถานการณ์ หรืออาจจะกล่าวได้ว่าไม่มีกระบวนการการตัดสินใจที่ดีที่สุดสำหรับทุกสถานการณ์ หลังจากที่เราทำการประเมินคุณลักษณะของปัญหาหรือการตัดสินใจแต่ละตัว ผู้นำจะกำหนดรูปแบบการตัดสินใจที่เหมาะสม ที่บ่งชี้ ถึงระดับความต้องการการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชา รูปแบบการตัดสินใจนี้คำนึงถึงผลประโยชน์ของรูปแบบทางอำนาจหน้าที่ (Authori – tative ) ทางประชาธิปไตยหรือการมีส่วนร่วม (Democratic) และทางการศึกษา (Con – sultative ) ของพฤติกรรมผู้นำ โดยรูปแบบนี้ประกอบด้วย รูปแบบทางอำนาจหน้าที่ 2 แบบ (A1 และ A11) รูปแบบทางการศึกษา 2 แบบ (C1 และ C1) และ วิธีการกลุ่ม (G) ซึ่งคำอธิบายของการตัดสินใจทั้ง 5 มีดังนี้ (Gibson and Konopaske, 2009)

รูปแบบ AI ผู้นำตัดสินใจเพียงลำพัง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในเวลานั้น ซึ่งถือเป็นวิธีการที่ใช้อำนาจหน้าที่ของตนเองเป็นหลัก

รูปแบบ AII ผู้นำค้นหาข้อมูลจากพนักงานหรือเพื่อนร่วมงาน แล้วจึงตัดสินใจ พนักงานอาจทราบหรือไม่ทราบว่าปัญหาคืออะไรก่อนที่จะให้ข้อมูลแก่ผู้นำ

รูปแบบ CI ผู้นำอธิบายปัญหาแก่พนักงานแบบตัวต่อตัว การตัดสินใจของผู้นำอาจไม่ได้มีผลสะท้อนมาจากผลลัพธ์ของบุคคลอื่น

รูปแบบ CII ผู้นำอธิบายปัญหาแก่พนักงานในลักษณะกลุ่ม การตัดสินใจของผู้นำอาจไม่ได้มีผลสะท้อนมาจากผลลัพธ์ของบุคคลอื่น

รูปแบบ GII ผู้นำอธิบายปัญหาแก่พนักงานในลักษณะกลุ่ม และกลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจ

Vroom and Yetton (1973, p. 155) เห็นว่า การที่ผู้นำหรือผู้บริหารจะแสดงภาวะผู้นำออกมาอย่างไรนั้น จะอยู่ภายใต้สถานการณ์ 5 ประการ คือ

1. ผู้นำตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลของตนเอง
2. ผู้นำได้รับข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วจึงตัดสินใจ ผู้นำอาจจะบอกผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทราบถึงลักษณะของปัญหาหรือไม่บอกก็ได้
3. ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในปัญหาเป็นรายบุคคล โดยผู้นำขอคำแนะนำ แล้วจึงตัดสินใจ
4. ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในปัญหาเป็นกลุ่มรวบรวมความคิดเห็น แล้วจึงตัดสินใจร่วมกัน
5. ผู้นำให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในปัญหา ใช้การอภิปรายโดยให้กลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจร่วมกัน

## 2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard Situational Leadership)

ธัญพร ตันหยง (2560, หน้า 23 – 24) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) เป็นแนวคิดการบริหารจัดการที่ผู้บริหารจะปฏิบัติโดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงาน เป็นแนวคิดที่ต้องการให้ผู้นำสามารถพัฒนาสมรรถภาพในการวิเคราะห์และเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ใส่ใจต่อความรู้สึกของบุคลากรและงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อความมีประสิทธิภาพจึงต้องเน้นที่ความแตกต่างในความพร้อมของบุคลากรเป็นสำคัญ แนวคิดนี้เป็นการผสมผสานพฤติกรรมที่มุ่งงาน

และพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ ซึ่งแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ 1) ผู้นำแบบสั่งการ 2) ผู้นำแบบผู้ขายความคิด 3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และ 4) ผู้นำแบบมอบหมายงาน

นิพนธ์ ศศิธรเสาวภา (2560, หน้า 33) กล่าวว่าเนื่องจากพฤติกรรมของผู้นำ ควรจะถูกปรับให้เหมาะสมกับระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม ทำให้รูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบของพฤติกรรมผู้นำที่สำคัญที่ใช้ในทฤษฎีไอไฮโอ ซึ่งประกอบด้วย การมุ่งเน้นในเรื่องของผลผลิตหรือเรื่องงานและการมุ่งเน้นในเรื่องของความสัมพันธ์หรือเรื่องคน การใช้ทฤษฎีนี้ผู้นำจะต้องกำหนดลักษณะงานและความพร้อมของผู้ปฏิบัติจึงจะสามารถเลือกแบบผู้นำมาใช้ให้สอดคล้องกับความพร้อมนั้นได้ หลักสำคัญก็คือผู้นำจะต้องรู้ความสัมพันธ์ระหว่างงานกับความพร้อมของผู้ปฏิบัติงาน แล้วจึงปรับแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำมาใช้ให้เหมาะสม ตั้งแต่การชี้แจงการทำงานจนถึงการมอบหมายงาน

จร สุนทรายุทธ (2556, หน้า 291 – 293) กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด เป็นทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับค่านิยมในวงการศึกษาภาวะผู้นำ โดยเฉพาะเพื่อการฝึกอบรมพัฒนาผู้นำอย่างกว้างขวาง เป็นทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นโดยเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด จากทฤษฎี 3 มิติของเรตติน และได้รับการปรับปรุงต่อมาอีกหลายครั้ง ทฤษฎีนี้เรียกอีกอย่างหนึ่งว่าทฤษฎีวงจรชีวิต (Life – cycle Theory) สำหรับทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ดมีแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญคือ สถานการณ์ที่ต่างกัน ย่อมต้องการแบบของผู้นำที่ต่างกัน และทฤษฎีนี้จะมุ่งที่ลักษณะของผู้ตามว่า เป็นปัจจัยของสถานการณ์ และเป็นสิ่งที่ตัดสินพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยกล่าวว่าผู้บังคับบัญชาจะมีระดับความพร้อมที่แตกต่างกัน พนักงานจะมีความพร้อมในงาน 2 ลักษณะ คือ 1) มีความสามารถที่ได้รับการฝึกอบรมและมีทักษะ 2) มีความเต็มใจในการทำงาน ได้แก่ ความมั่นใจและเต็มใจ ด้วยมุมมองดังกล่าวจึงสรุปว่า การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้นั้น จำเป็นที่ผู้นำจะต้องปรับแบบภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ เหล่านั้น ซึ่งตรงกันข้ามกับ แนวคิดทฤษฎีสถานการณ์ของฟีลด์เลอร์ (Fiedler) ที่เชื่อว่า ผู้นำจะมีประสิทธิผลได้ก็ต่อเมื่อต้องปรับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ให้สอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำ

Yuk (2006, pp. 173 – 174) ใน ค.ศ. 1977 Paul Hersey และ Kenneth H. Blanchard นักวิจัยภาวะผู้นำได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ โดยให้ความสำคัญกับความพร้อม (Readiness) หรือวุฒิภาวะ (Maturity) ของผู้ตาม กล่าวคือถ้าการเลือกใช้แบบของภาวะผู้นำมีความสอดคล้องกับความพร้อมหรือวุฒิภาวะ ของผู้ตามก็จะทำให้งานเกิด



ประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยที่ Paul Hersey และ Kenneth H. Blanchard ได้นำแนวคิดภาวะผู้นำ 2 มิติของ Fiedler คือ พฤติกรรมมุ่งงานกับพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ มาเป็นแนวทางในการแบ่งพฤติกรรมของผู้นำและวุฒิภาวะของผู้ตาม นอกจากนี้ยังมีแนวคิดของทฤษฎีที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ สถานการณ์ ที่ต่างกันย่อมต้องการผู้นำที่ต่างกัน (Different Situations Demand Different Kinds of Leadership) ดังนั้นในทฤษฎีนี้จึงประกอบด้วย 3 ส่วน คือ แบบของผู้นำ (Leadership Styles) วุฒิภาวะของผู้ตาม (Follower Maturity) และการปรับแบบผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แบบของผู้นำ (Leadership Styles) Hersey และ Blanchard ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้นำแต่ละคนว่า ผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมการนำ โดยการผสมผสานพฤติกรรม 2 ด้านเข้าด้วยกัน คือ พฤติกรรมมุ่งงาน และ พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ โดยมีสัดส่วนแตกต่างกันไปก่อให้เกิดแบบของผู้นำ 4 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบบอกให้ทำหรือสั่งการ (Telling or Directing: S1) เป็นผู้นำที่มุ่งงานสูงแต่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ซึ่งผู้นำจะเป็นผู้กำหนดบทบาทและบอกผู้ตามว่าต้องทำอะไร อย่างไร ที่ไหน เมื่อไร

1.2 ผู้นำแบบขายความคิดให้ทำ (Selling or Coaching: S2) เป็นผู้นำที่มุ่งงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์สูงด้วย ผู้นำมีการอธิบายและให้โอกาสผู้ตามซักถาม

1.3 ผู้นำแบบผู้ตามมีส่วนร่วม (Participation or Supporting: S3) เป็นผู้นำที่มุ่งงานต่ำแต่มุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้นำเปิดให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและมีการส่งเสริมการตัดสินใจผู้ตาม

1.4 ผู้นำแบบผู้กระจายงานหรือมอบหมายงาน (Delegating: S4) เป็นผู้นำที่มุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำให้ทิศทางในการทำงานและการสนับสนุนน้อย ให้ผู้ตามทำงานด้วยตนเอง

2. วุฒิภาวะของผู้ตาม (Follower Mating) การที่ผู้นำจะประสบความสำเร็จในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น ผู้นำจำเป็นต้องรู้จักและเข้าใจธรรมชาติหรือคุณสมบัติของผู้ตามเป็นอย่างดี เพื่อให้ผู้นำจะได้ใช้ผู้ตามให้เหมาะสม และเมื่อกล่าวถึงลักษณะของผู้ตามแล้ว ส่วนใหญ่มักจะมองในด้านคุณสมบัติทั่วไป เช่น อายุ เพศ การศึกษา ภูมิหลังของครอบครัว ประสบการณ์เดิม เป็นต้น แต่ในทัศนะของ Hersey และ Blanchard ได้เสนอว่าลักษณะของผู้ตามที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลต่องานนั้น ผู้ตามจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ "ระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม" (Follower Maturity) ที่ประกอบด้วย ความสามารถ

ในการทำงาน (Competence) และความใส่ใจในงาน (Commitment) ซึ่งสามารถแบ่งประเภทของผู้ตามตามระดับวุฒิภาวะได้ 4 แบบ คือ

2.1 ผู้ตามไม่มีความพร้อมและไม่ตั้งใจทำงาน (Low Motivation and Ability: R1)

2.2 ผู้ตามที่มีความเต็มใจในการดำเนินงานแต่ไม่มีความสามารถ (Adequate but Low Ability: R2)

2.3 ผู้ตามมีความสามารถแต่ไม่เต็มใจทำงาน (Adequate Ability but Low Motivation: R3)

2.4 ผู้ตามมีทั้งความสามารถและความเต็มใจ (Needs Ability and Motivation are Present: R4)

Hersey and Blanchard (2001, pp.72 – 74) เฮอริเชย์และบลันชาร์ด นำเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory) หลักการสำคัญของทฤษฎีนี้ได้อธิบายให้เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม โดยเชื่อว่าประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องที่เหมาะสมกับวุฒิภาวะของผู้ตามโดยแบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 4 แบบ คือ แบบการสั่ง (Telling) แบบการแนะ (Selling) แบบการให้มีส่วนร่วม (Participating) และแบบการมอบอำนาจ (Delegating) และวุฒิภาวะเป็นความพร้อมที่จะปฏิบัติงานซึ่งเกี่ยวข้องกับความสามารถและความเต็มใจในการทำงาน วุฒิภาวะจึงมีทั้งที่เกี่ยวกับงานและวุฒิภาวะทางจิตวิทยาจากการศึกษา ได้สรุปแบบผู้นำที่มีความเหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ ว่า ผู้นำแบบการสั่ง เน้นงานมากกว่าความสัมพันธ์เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถน้อยและไม่เต็มใจในการทำงาน ผู้นำแบบการแนะซึ่งเน้นทั้งงานและความสัมพันธ์เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถน้อยแต่เต็มใจในการทำงาน ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม ซึ่งเน้นความสัมพันธ์มากกว่างานเหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจในการทำงาน และผู้นำแบบการมอบอำนาจ ซึ่งไม่เน้นทั้งงานและความสัมพันธ์เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถและเต็มใจในการทำงาน

แบบผู้นำที่กล่าวมาข้างต้นยังไม่สามารถสรุปได้ว่าแบบผู้นำแบบหนึ่งแบบใดที่ดีและเหมาะสมที่สุด เพราะภายใต้สถานการณ์ที่บริหารอยู่แล้วแต่กรณีว่าจะใช้การแสดงพฤติกรรมการนำอย่างไร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสำคัญ คือลักษณะของผู้ตามและสถานการณ์ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และเอกสารที่เกี่ยวข้องสามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์ตัวแปรในการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 ดังนี้





ผลการสังเคราะห์ตัวแปรภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาจากนักวิชาการ 22 ท่านโดยแสดงออกมาในรูปของความคิด (Theoretical Framework) ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกตัวแปรโดยใช้ความคิดตั้งแต่ 10 ขึ้นไป และได้ตัวแปรภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา 4 ตัวแปร ดังนี้

1. ด้านผู้นำแบบสั่งการ
2. ด้านผู้นำแบบสนับสนุน
3. ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม
4. ด้านผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ

โดยในแต่ละตัวแปรของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ จำนวน 4 ตัวแปรที่ได้มาจากการสังเคราะห์ มีรายละเอียดที่ผู้วิจัยได้ศึกษา ดังนี้ สุวรรณ วิไลวัลย์ (2554), สุจิตพร น้อยจูง (2555), พูลศักดิ์ โกสิยวัฒน์ (2555), ปาริชาติ สมใจ (2556), อังศณา ตัณฑติลล (2556), ชนิษฐา โพธิพิพิธ (2556), วิสุทธิ์ สุกรินทร์ (2557), โชติกา พรหมเทศ (2557), พันธกานต์ อุทองมาก (2559), ธนากร แก่นเกษ (2560), กวิสรา ชูทอง (2560), ธัญพร ตันหยง (2560), บัญชา บุญบำรุง (2561), วรณพร ตริชัยศรี (2561), สาวิตรี บุญนุกูล (2562), วิมลพร สุวรรณแสนทวี (2563), วิษณุกร แต่งแก้ว (2563), พิมพ์ลักษณ์ จันทวงศ์ (2557), ชัชฎา เมธีทรงกิจ (2558), ศิริภัทร ดุษฎีวิวัฒน์ (2555), วราภรณ์ ช่างอยู่ (2557) และกุลริศา วงษ์ภักดี (2556) ผู้วิจัยได้นำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 ดังนี้

#### **ผู้นำแบบสั่งการ**

วิษณุกร แต่งแก้ว (2563, หน้า 37) สรุปได้ว่า ผู้นำแบบสั่งการ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารเน้นการใช้กฎระเบียบเพื่อให้งานสำเร็จ กำหนดขั้นตอนเพื่อกำกับบุคลากรในโรงเรียนให้ทำงานอย่างมีระบบควบคุมดูแลบังคับบัญชาการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ออกคำสั่ง ระบุงานอย่างละเอียด บังคับบัญชาอย่างเข้มงวดและเด็ดขาดและบอกความคาดหวังในผลงานของบุคลากรในโรงเรียนทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ

ธนากร แก่นเกษ (2560, หน้า 31) สรุปได้ว่า ผู้นำแบบสั่งการ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารให้ผู้ตามทราบความคาดหวัง และเป้าหมายขององค์การว่าคืออะไร และผู้ตามต้องทำอะไรเพื่อให้เป็นไปตามความคาดหวัง หรือเป้าหมายนั้น ตลอดจนการกำหนดแนวปฏิบัติ เสนอแนะ วิธีการทำงานตารางกำหนดการทำงาน และมีมาตรฐานการประเมินผลอย่างชัดเจน

กวิสรา ชูทอง (2560, หน้า 30) สรุปได้ว่า ผู้นำแบบบงการ คือ พฤติกรรมของผู้นำที่เป็นผู้กำหนดเป้าหมายและแนวทางในการปฏิบัติงาน เรียกร้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และระเบียบต่าง ๆ

ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2560, หน้า 118) กล่าวว่า ผู้นำแบบสั่งการ เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ เหมาะกับผู้ที่ตามที่มีวุฒิภาวะต่ำ ผู้นำจะต้องสั่งการเป็นอย่างมาก ในสถานการณ์แบบนี้ต้องให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจงและนิเทศอย่างใกล้ชิด

ธนากร แก่นเกษ (2560, หน้า 31) สรุปได้ว่า ผู้นำแบบสั่งการ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารให้ผู้ตามทราบความคาดหวัง และเป้าหมายขององค์การว่าคืออะไร และผู้ตามต้องทำอะไรเพื่อให้เป็นไปตามความคาดหวัง หรือเป้าหมายนั้น ตลอดจนการกำหนดแนวปฏิบัติ เสนอแนะ วิธีการทำงานตารางกำหนดการทำงาน และมีมาตรฐานการประเมินผลอย่างชัดเจน

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2558, หน้า 73) กล่าวว่า ผู้นำแบบสั่งการจะมีลักษณะที่เน้นงานสูงแต่เน้นคนและความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำแบบสั่งงานนี้จะให้ทิศทางการทำงานที่ชัดเจนว่าจะต้องทำงานอย่างไรให้สำเร็จ เน้นการสั่งการให้งานเดินหน้าอย่างชัดเจนเป็นขั้นตอนและควบคุมงานอย่างใกล้ชิด การสื่อสารระหว่างผู้นำกับผู้ตามจะเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว

โชติกา พรหมเทศ (2557, หน้า 23) สรุปว่า ผู้นำแบบสั่งการ หมายถึง คุณลักษณะพฤติกรรมที่ผู้นำมุ่งเน้นการออกคำสั่ง ให้คำสั่งที่ชัดเจน ระบุงานอย่างละเอียดว่า จะต้องทำอะไรและอย่างไรแล้วควบคุม ดูแล บังคับการปฏิบัติอย่างใกล้ชิด

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557, หน้า 96) กล่าวว่า แบบสั่งการ มุ่งงานสูงแต่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำแนะนำ ออกคำสั่ง และให้ข้อเสนอแนะ ให้คำสั่งที่ชัดเจน และดูแล บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ซึ่งรูปแบบนี้เหมาะสมกับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะต่ำ หรือมีประสบการณ์ทักษะความสามารถในการทำงานน้อย

House and Mitchell (1974, pp. 81 – 97) ได้กล่าวถึง ผู้นำแบบสั่งการ (Directive leadership) เป็นผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการใช้คำสั่งเกี่ยวกับการทำงาน รวมทั้งแจ้งความคาดหวังให้ทราบ บอกถึงวิธีทำงานตลอดจนกำหนดเวลาทำงานสำเร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ผู้นำแบบสั่งการจะกำหนดมาตรฐานของการทำงานพร้อมทั้งกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

### ผู้นำแบบสนับสนุน

กวิสรา ชูทอง (2560, หน้า 31) สรุปได้ว่า ผู้นำแบบสนับสนุน คือ พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีลักษณะเป็นมิตร เป็นผู้ที่สามารถใกล้ชิดได้ ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะที่ให้ความเสมอภาคและ มักทำงานเต็มหน้าที่เพื่อจัดสิ่งแวดล้อมของงานให้เป็นที่น่าพอใจ เป็นผู้เห็นอกเห็นใจและเข้าใจ การแสดงความเข้าใจ ใส่ใจต่อความต้องการของผู้ตามเป็นมิตร ให้ความรู้และความห่วงใยเป็นผู้เข้าถึงปัญหาของผู้อื่น

ธนากร แก่นเกษ (2560, หน้า 31 – 32) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำแบบสนับสนุน หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับผู้ตาม เชื่อมั่นในตัวผู้ตาม จึงแสดงออกให้ผู้ตามมีแรงจูงใจในงาน พฤติกรรมที่สำคัญ คือ การพยายามทำให้งานและสภาพแวดล้อมของงานเป็นที่พึงพอใจของผู้ตาม คำนึงถึงฐานะความเป็นอยู่และความต้องการของผู้ตาม ตลอดจนตอบสนองความต้องการของผู้ตามให้มากที่สุดปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยความเสมอภาค ทำให้งานน่าสนใจ และมีมิตรภาพ

วรารัตน์ ช่างอยู่ (2557, หน้า 38) สรุปได้ว่า ผู้นำแบบสนับสนุน เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีลักษณะเป็นมิตร เป็นผู้ที่สามารถเข้าใกล้ชิดได้ และเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับความต้องการสถานภาพและความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะที่ให้ความเสมอภาคและมักทำงานเต็มหน้าที่เพื่อจัดสิ่งแวดล้อมของงานให้เป็นที่พอใจและสนุกสนานมากขึ้น เป็นผู้เห็นอกเห็นใจและเข้าใจ การแสดงความเข้าใจใส่ใจต่อความต้องการของผู้ตามเป็นมิตร ให้ความรู้และความห่วงใยเป็นผู้เข้าใจถึงปัญหาของผู้อื่น การแสดงความซื่อสัตย์และนับถือการช่วยเหลือผู้ตามพัฒนาความสามารถและอาชีพ

### ผู้นำแบบมีส่วนร่วม

กวิสรา ชูทอง (2560, หน้า 32) สรุปได้ว่า ผู้นำแบบมีส่วนร่วม คือ พฤติกรรมของผู้บริหารที่ให้ความเชื่อมั่นและการไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ เป้าหมายและการบังคับบัญชาตัดสินใจเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน ด้วยการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความสำคัญ และเห็นคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญใส่ใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา กระตุ้นให้ผู้ฟังแสดงออกและรับฟังผู้ตาม

ธัญพร ดันหยง (2560, หน้า 28) ได้สรุปความหมายของผู้นำแบบมีส่วนร่วมว่าเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ อุปสรรคปัญหาจากบุคลากร มีความเป็นกันเอง กระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ เป็นการกระตุ้นหรือดึงบุคลากรเข้ามาร่วมงานและการสร้างขวัญกำลังใจเพื่อปรับทัศนคติเข้ามาทำงาน

ด้วยความเต็มใจ ตลอดจนอำนวยความสะดวกเพื่อให้เกิดความร่วมมือไม่เข้าไปควบคุมกำกับการทำงานมากเกินไป

ธนากร แก่นเกษ (2560, หน้า 32) สรุปได้ว่า ผู้นำแบบมีส่วนร่วม หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษายังคงให้ความสำคัญกับผู้ตาม พฤติกรรมที่สำคัญ คือ การเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการทำงานทั้งการตัดสินใจ การวางแผนงาน การปฏิบัติงาน และการประเมินผลงาน มีการปรึกษาหารือซึ่งกันและกัน ขอความเห็น ข้อเสนอแนะ และนำข้อมูลเหล่านี้มาประกอบการตัดสินใจของผู้นำ

โชติกา พรหมเทศ (2557, หน้า 32) สรุปว่า ผู้นำแบบมีส่วนร่วม หมายถึง คุณลักษณะ พฤติกรรมที่ผู้นำให้ความสำคัญแก่พนักงานต่อความรับผิดชอบในการทำงานมากขึ้น กระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ แล้วอำนวยความสะดวกเพื่อให้เกิดความร่วมมือและพันธะสัญญา เป็นการกระตุ้นหรือดึงผู้ตามเข้ามาร่วมงานและการสร้างขวัญกำลังใจ เพื่อปรับทัศนคติเข้ามาทำงานด้วยความเต็มใจ

วรารัตน์ ช่างอยู่ (2557, หน้า 39) สรุปได้ว่า ผู้นำแบบมีส่วนร่วมเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่ให้ความเชื่อมั่นและการให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ เป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป้าหมายและการบังคับบัญชาตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน จะกระทำโดยกลุ่มด้วยการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญและเห็นความสำคัญและเห็นคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชาอาศัยความร่วมมือในการทำงานและ ให้ความอิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงออกและรับฟังผู้ตาม จัดประชุมเพื่อรับทราบปัญหา การตัดสินใจและระดมความคิดเห็นพิจารณาการเสนอความคิดของผู้ตามอย่างจริงจัง ตามมติเอกฉันท์ระหว่างผู้ตามและผู้นำอย่างเท่าเทียมกัน มอบหมายการตัดสินใจแก่ผู้ตามที่มีความสามารถ

สถาพร ปิ่นเจริญ (2556, หน้า 28) กล่าวว่า แบบมีส่วนร่วม ผู้นำจะเลือกใช้วิธีนี้ก็ต่อเมื่อผู้ตามมีทักษะในการทำงาน แต่ขาดแรงจูงใจในการทำงาน โดยการกระตุ้นหรือดึงผู้ตามเข้ามาร่วมงานและการสร้างขวัญกำลังใจ เพื่อให้เขาปรับเปลี่ยนทัศนคติเข้ามาทำงานด้วยความเต็มใจมากยิ่งขึ้น

Evans (1970, pp. 277 – 298) ได้กล่าวถึง ผู้นำแบบมีส่วนร่วมว่า เป็นผู้นำที่ใช้พฤติกรรมในการให้คำปรึกษาร่วมกับสมาชิกและนำเอาแนวคิดของกลุ่มมาพิจารณา ก่อนการตัดสินใจ



### ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ

กวีสรุท ชูทอง (2560, หน้า 32) สรุปได้ว่า ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ คือ พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่เน้นความสำเร็จ จะตั้งเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาเน้นความสำคัญไปที่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานและปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง แสดงความมั่นใจในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานให้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่

ธนากร แก่นเกษ (2560, หน้า 33) สรุปได้ว่า ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นงานเป็นหลัก แต่เป็นการคาดหวังงานในอนาคตมากขึ้น โดยมีพฤติกรรมที่สำคัญ คือการเป็นผู้นำที่คาดหวังความเป็นหนึ่งอยู่ตลอดเวลา มีความมุ่งมั่นต่องานสูง โดยกำหนดเป้าหมายขององค์กรที่สูงกว่าเป้าหมายปกติ มีความท้าทาย คาดหวังให้ผู้ตามปฏิบัติงานสูงสุด และนำพาสู่ความเชื่อมั่นในตนเองสูง มุ่งเน้นความเป็นเลิศ และปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

วราภรณ์ ช้างอยู่ (2557, หน้า 40) สรุปได้ว่า พฤติกรรมแบบเน้นความสำเร็จ เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่เน้นความสำเร็จจะตั้งเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาเน้นความสำคัญไปที่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานและปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง แสดงความมั่นใจในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานให้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่

House (1974, pp. 321 – 328) ผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ (Achievement – oriented leadership style) เป็นผู้นำที่จูงใจพนักงานให้ทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ เช่น มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและการให้รางวัลแก่ผลการทำงานที่น่าพอใจ

Evans (1970, pp. 277 – 298) ได้กล่าวถึง ผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ เป็นผู้นำที่ใช้พฤติกรรมมุ่งเป้าหมาย แสวงหาแนวทางปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น เน้นความเป็นเลิศ และแสดงให้สมาชิกได้เห็นถึงความเชื่อมั่นในตนเองสูงโดยสมาชิกก็จะ ปฏิบัติงานไปสู่มาตรฐานอันสูงด้วย

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศ

ฤทธิชัย สุขแก้ว (2564) ได้ศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถิ์นไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 พบว่า ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุตถิ์นไทย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ในทุกด้านโดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05

สุตารัตน์ นารออี (2564) ได้ศึกษาภาวะผู้นำตามวิถีทางและเป้าหมายของผู้บริหารสตรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05

รัตนา กาญจนพันธ์ (2563) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การบริหารสถานศึกษาในสถานการณ์วิกฤตไวรัสโคโรนา 2019 (COVID - 19) ความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์การบริหารสถานศึกษาในสถานการณ์วิกฤตไวรัสโคโรนา 2019 (COVID - 19) โดยใช้แนวคิดผู้นำตามสถานการณ์ แผนนโยบายภาครัฐ และแนวคิดการบริหารสถานศึกษาเป็นกรอบในการวิเคราะห์ เพื่อให้สถานศึกษามุ่งเน้นการปฏิบัติตามแผนนโยบายภาครัฐ ภายใต้มาตรการการป้องกันการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 อย่างเคร่งครัดผลการวิเคราะห์ พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งเน้นการปฏิบัติตามแผนนโยบายภาครัฐ รวมถึงการใช้กลไกความร่วมมือของผู้ปกครองและชุมชนในการดูแลนักเรียน นักศึกษา โดยคำนึงถึงความปลอดภัยสูงสุดภายใต้สถานการณ์วิกฤติที่เกิดขึ้น คำนึงถึงความปลอดภัยสูงสุดของทุกคนที่เกี่ยวข้อง มีการอำนวยความสะดวกให้นักเรียนทุกคนเข้าถึงการเรียนการสอนได้ การใช้สิ่งที่มีอยู่แล้วให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อให้นักเรียนทุกระดับชั้นสามารถเรียนผ่าน DLTV ได้ การตัดสินใจนโยบายอยู่บนพื้นฐานของการสำรวจความต้องการทั้งจากนักเรียน ครู และโรงเรียน และ 2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งเน้นที่บทบาทของผู้บริหารโดยการสร้างคุณค่าแก่ตนเองเพื่อแสดงถึงการเป็นตัวอย่งที่ดี การปฏิบัติตนของผู้บริหาร รวมถึงการให้ความเป็นธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในเรื่องสวัสดิการและความเจริญก้าวหน้า โดยผู้บริหารต้องชี้แนะแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบ มีอิสระทางความคิด และเข้าใจในสภาพปัญหาต่าง ๆ ที่กำลังเกิดขึ้นกับองค์กร ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความตั้งใจจริง จะผ่านพ้นสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ควรมุ่งเน้นที่สถานการณ์แวดล้อมที่เป็นการกำหนดบทบาทของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจและจะส่งผลต่อการแสดงลักษณะภาวะของผู้นำของผู้บริหารด้วย และผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเรียนรู้และส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ด้วย

วิชญ์กร แดงแก้ว (2563) ได้ศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพใน

การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก

สาวิตรี บุญนุกูล (2562) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำเชิง สถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสถานศึกษาในเขต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 มีผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้ ตั้งมาตรฐานการทำงานของคุณ และบุคลากรทางการศึกษา ทำให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ให้ความสำคัญกับการ สั่งการที่มีวัตถุประสงค์ชัดเจน

บัญญัติ บุญบำรุง (2561) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์กับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูผู้สอน ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

วรรณพร ตรีชัยศรี (2561) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตาม สถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมตัดสินใจในกระบวนการทำงานต่าง ๆ ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการ และเป้าหมายของงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจในตนเองว่ามีส่วนร่วม ในงานนั้นและเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น โดยในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาผู้บริหารจะไม่เข้าไปควบคุมหรือสั่งการในการทำงาน เพียงแต่คอยให้ ความช่วยเหลือสนับสนุนต่าง ๆ และรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะและอุปสรรคปัญหาต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้สำเร็จ

กวิศรา ชูทอง (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 7 จังหวัดปราจีนบุรี พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 จังหวัด ปราจีนบุรี ด้านผู้นำแบบสั่งการอยู่ในระดับปานกลาง

ธัญพร ตันหยง (2560) ได้ศึกษาบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี พบว่า บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ด้านผู้นำแบบสั่งการ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

ธนากร แก่นเกษ (2560) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านผู้นำแบบสนับสนุน จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านผู้นำแบบสนับสนุน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

ชัชฎา เมธีทรงกิจ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน อำเภอเชียงคาน จังหวัดเลย พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน อำเภอเชียงคาน จังหวัดเลย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

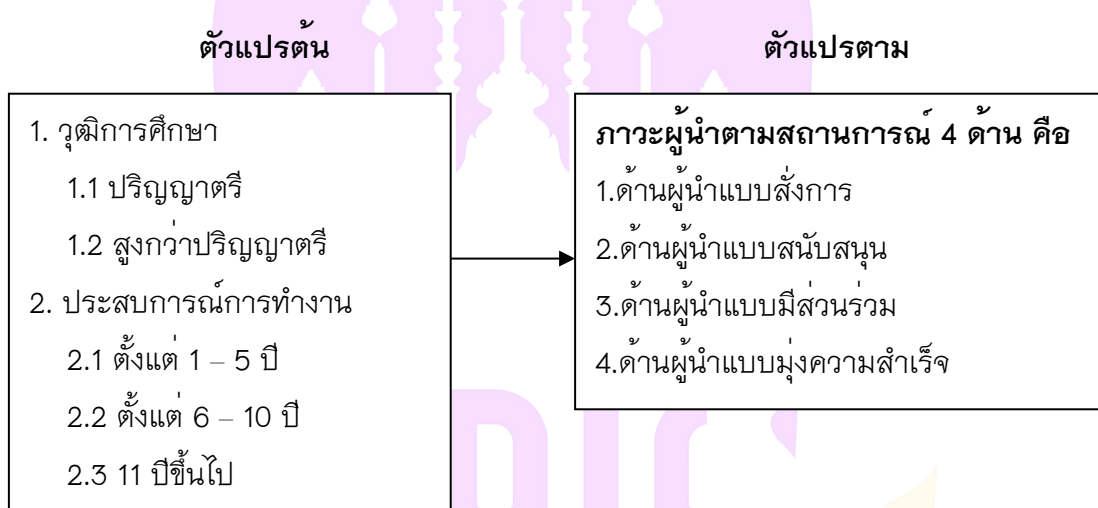
วรารณ ช่างอยู่ (2557) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก ดังนี้ ผู้บริหารสนับสนุนครู ผู้บริหารมีความเมตตา ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู ผู้บริหารเอาใจใส่ในสวัสดิการ และผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดี ตามลำดับ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีลักษณะเป็นมิตร เป็นผู้ที่สามารถเข้าใกล้ชิดได้ และเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับความต้องการสถานภาพและความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะที่ให้ความเสมอภาคและ มักทำงานเต็มหน้าที่ เพื่อจัดสิ่งแวดล้อมของงานให้เป็นที่พอใจและสนุกสนานมากขึ้น เป็นผู้เห็นอกเห็นใจและเข้าใจ การแสดงความเข้าใจ ใส่ใจต่อความต้องการของผู้ตาม เป็นมิตรให้ความรู้และความห่วงใย เป็นผู้เข้าใจถึงปัญหาของผู้อื่น การแสดงความซื่อสัตย์และนับถือ การช่วยเหลือผู้ตามพัฒนาความสามารถและอาชีพ

สุวรรณา เทพประสิทธิ์ (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำวิถีทางเป้าหมายของผู้บริหาร กับประสิทธิผลของโรงเรียนในอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งเรียงลำดับ

จากมากไปหาน้อย คือ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมและภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน ส่วนด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

### กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำตามของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสังเคราะห์นำเสนอเป็นกรอบแนวคิด ดังนี้



ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง ศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาโดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1. ประชากร

ผู้บริหารและครูในโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำนวน 10 โรงเรียน รวมจำนวนประชากรทั้งสิ้น 554 คน

##### 2. กลุ่มตัวอย่าง

ผู้บริหารและครูในโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามวิธีคำนวณหา กลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970, pp. 607 – 610) รวมทั้งสิ้น 226 คน แล้วทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยกำหนดสัดส่วนตามขนาดของประชากรในแต่ละโรงเรียน

ตาราง 2 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

โรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
โรงเรียนบ้านเวียงพาน	153	65
โรงเรียนบ้านป่ายาง	132	57
โรงเรียนบ้านป่าเหมือด	51	20
โรงเรียนบ้านสันทราย	26	10
โรงเรียนบ้านป่าแดง	23	9
โรงเรียนบ้านปางห้า	18	6
โรงเรียนบ้านสันหลวง	77	33
โรงเรียนบ้านสันถนน	18	6
โรงเรียนบ้านห้วยไคร้	16	6
โรงเรียนบ้านด้ายเทพกาญจนอนุปถัมภ์	12	4
<b>รวม</b>	<b>554</b>	<b>226</b>

### เครื่องมือการวิจัย

#### 1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการวิจัยคือแบบสอบถาม โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ประกอบด้วย 4 ด้าน จำนวน 53 ข้อ ดังนี้

1. ด้านผู้นำแบบสังการ จำนวน 13 ข้อ
2. ด้านผู้นำแบบสนับสนุน จำนวน 13 ข้อ
3. ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม จำนวน 14 ข้อ
4. ด้านผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ จำนวน 13 ข้อ

ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale)

5 ระดับตามแนวคิดของ Likert (1967, pp. 90 – 95) โดยแต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

เกณฑ์การแปลความหมาย

- 5 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำตามสถานการณ์อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำตามสถานการณ์อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำตามสถานการณ์อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำตามสถานการณ์อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำตามสถานการณ์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

## 2. การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยทำการวิจัยและดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยมีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

2.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารเพื่อนำไปเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือวัด

2.2 กำหนดประเด็นที่ต้องการสร้างแบบสอบถาม

2.3 สร้างข้อคำถามให้สอดคล้องกับประเด็นที่กำหนด แล้วนำเครื่องมือเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบ แก้ไข ปรับปรุงให้เหมาะสม

2.4 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยนำเครื่องมือวัดที่ตรวจแก้ไขแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ 1) ดร.นรินธร นนทมาลย์ อาจารย์ประจำสาขาเทคโนโลยีทางการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา 2) นางสาวเกศรา ธัญชัยศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะชำนาญการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 และ 3) นายภูวนารถ จันทาพูน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านป่ายาง อำเภอแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3

2.5 นำผลการพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน คำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Congruence: IOC) ของแบบสอบถามโดยใช้สูตร วิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับความต้องการโดยใช้สูตร



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

เมื่อ IOC แทน ค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ

$\sum R$  แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

n แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

โดยผู้เชี่ยวชาญลงความคิดเห็นและให้คะแนน ดังนี้

ให้คะแนน + 1 หมายถึง ข้อคำถามนี้มีความเหมาะสม

ให้คะแนน 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนี้มีความเหมาะสม

ให้คะแนน - 1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามนี้ไม่มีความเหมาะสม

แล้วเลือกดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไปไว้ใช้และปรับปรุงข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญให้มีความตรงตามเนื้อหา รวมถึงการใช้ภาษา และวัตถุประสงค์ (Index of Item objective Congruence: IOC) พบว่า ทุกข้อคำถามอยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00

2.6 ปรับปรุงข้อคำถามบางข้อตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ ภายใต้การดูแลของอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจอีกครั้ง

2.7 นำเครื่องมือวัดที่ได้ทำการตรวจสอบแล้วไปทดลองใช้ (Try – Out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จากโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย จำนวน 30 คน ซึ่งจากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์การหาความเชื่อมั่นโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Alpha – Coefficient) ของแบบสอบถาม (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) เท่ากับ 0.97

2.8 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบไปจัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์แล้วนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างในการทำวิจัยต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ขอความอนุเคราะห์บัณฑิตวิทยาลัยออกหนังสือถึงผู้บริหารและครูโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้ง 10 แห่ง เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ถึงผู้บริหารและขอรับคืนภายใน 30 วัน

2. ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามจำนวน 226 ฉบับ ด้วยตนเองภายในเวลา 2 เดือน

3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้ทำการเก็บข้อมูลไว้ตรวจสอบความสมบูรณ์ ก่อนนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติ ดังนี้

1. แบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาแล้วคัดเลือกเฉพาะแบบสอบถามที่ตอบครบถ้วนทุกข้อคำถาม

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะของคำถามเป็นแบบเลือกตอบ วิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ วุฒิการศึกษา และประสพการณ์การทำงาน โดยการแจกแจงความถี่ ใช้สถิติบรรยาย คือ ร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ใช้การหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายของคะแนนซึ่งผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์สำหรับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 121)

คะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำตามสถานการณ์อยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำตามสถานการณ์อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำตามสถานการณ์อยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำตามสถานการณ์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติและ วิธีวิเคราะห์ ข้อมูลที่สอดคล้องกับคำถามในการวิจัย และการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

1. สถิติที่ใช้หาค่าของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะ ผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ประกอบด้วย

1.1 การหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามแต่ละข้อโดยใช้สูตร IOC

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

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ

$\sum R$  แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

$n$  แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

1.2 การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้การหาค่า สัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ \frac{1 - \sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

เมื่อ  $\alpha$  คือ ค่าสัมประสิทธิ์ของเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

$S_i$  คือ ความแปรปรวนของแบบสอบถามแต่ละข้อ

$k$  คือ จำนวนข้อของแบบสอบถาม

$S_T$  คือ ความแปรปรวนของแบบสอบถามทั้งฉบับ

2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน โดยการแจกแจงความถี่ ใช้สถิติบรรยาย คือ ร้อยละ (Percentage) (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

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

เมื่อ P แทน ร้อยละ

f แทน ความถี่หรือจำนวนข้อมูลที่ต้องการหาร้อยละ

n แทน จำนวนของข้อมูลทั้งหมด

3. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

3.1 ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

เมื่อ  $\bar{X}$  แทน ร้อยละ

$\sum X$  แทน ความถี่หรือจำนวนข้อมูลที่ต้องการหาร้อยละ

n แทน จำนวนข้อมูลทั้งหมด

3.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviction) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

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

เมื่อ S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

X แทน คะแนนแต่ละคน

$\sum X^2$  แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละคนยกกำลังสอง

$(\sum X)^2$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

n แทน จำนวนกลุ่มเป้าหมาย

4. วิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำแนกตามวุฒิการศึกษา สถิติที่ใช้ คือ การทดสอบค่าที (t - test)

$$t = \frac{\sum D}{\sqrt{\frac{n \sum D^2 - (\sum D)^2}{(n-1)}}}$$

เมื่อ  $t$  แทน ค่าสถิติที่จะใช้เปรียบเทียบกับค่าวิกฤต เพื่อทราบความมีนัยสำคัญ  
 $D$  แทน ความแตกต่างระหว่างคะแนนแต่ละคู่  
 $n$  แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่างหรือจำนวนคู่คะแนน

5. วิเคราะห์ความแปรปรวนแบบองค์ประกอบเดียว (One – Way Analysis of Variance) หากพบว่ามีค่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยใช้สูตร

$$F = \frac{MS_B}{MS_W}$$

เมื่อ  $F$  แทน ค่าแจกแจงของ  $F$   
 $MS_B$  แทน ความแปรปรวน (Mean Square) ระหว่างกลุ่ม  
 $MS_W$  แทน ความแปรปรวนภายในกลุ่ม

6. วิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน สถิติที่ใช้ คือ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – way ANOVA) และการทดสอบรายคู่ด้วยวิธี LS.D. (Least Significant Difference)

$$s = \sqrt{(K - 1)F_{(a; df_r, df_2)}} \sqrt{MS_E \left[ \sum_{j=1}^k \frac{(c_j)^2}{n_j} \right]}$$

เมื่อ  $s$  แทน ค่าวิกฤตของ Sheffe

$K$  แทน จำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่นำมาเปรียบเทียบกัน

$a; df_r, df_2$ ) แทน เปิดค่า  $F$  ในตารางแจกแจงค่า  $F$  ที่  $a$  มีค่า 0.05

$df_r$  คือ ค่า  $df_8$  ถ้าเป็นการวิเคราะห์ ความแปรปรวนแบบทิศทางเดียว  
 ในตารางวิเคราะห์ความแปรปรวน

$df_2$  คือ ค่า  $df_w$  หรือค่า  $df_E$  ค่าใดค่าหนึ่ง

$MS_E$  แทน ค่าความคลาดเคลื่อนของตารางความแปรปรวน

$C_j$  แทน ค่าสัมประสิทธิ์ Contrast ซึ่งจะมีค่าเป็น 1, -1, 1, -1,...

$n_j$  แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่ม



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำแนกตามระดับวุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ วุฒิการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน โดยการแจกแจงความถี่และร้อยละ ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 3 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
วุฒิการศึกษา		
ปริญญาตรี	131	58.0
สูงกว่าปริญญาตรี	95	42.0
รวม	226	100.00
ประสบการณ์การทำงาน		
ตั้งแต่ 1 – 5 ปี	73	32.3
ตั้งแต่ 6 – 10 ปี	67	29.6
11 ปีขึ้นไป	86	38.1
รวม	226	100.00

จากตาราง 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับวุฒิการศึกษา ส่วนใหญ่มีระดับวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 57.96 รองลงมา คือ ระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 42.04

จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน 11 ปีขึ้นไป จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 38.1 รองลงมา คือ มีประสบการณ์ตั้งแต่ 1 – 5 ปี จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 32.3 และมีประสบการณ์ตั้งแต่ 6 – 10 ปี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 29.6

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3

ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังตารางต่อไปนี้



ตาราง 4 แสดงความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ในภาพรวม

ข้อ	ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	(n = 226)		แปลผล	ลำดับที่
		( $\bar{X}$ )	(S.D.)		
1	ด้านผู้นำแบบสั่งการ	3.48	0.10	ปานกลาง	4
2	ด้านผู้นำแบบสนับสนุน	4.08	0.50	มาก	1
3	ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม	3.98	0.50	มาก	2
4	ด้านผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ	3.52	0.13	มาก	3
รวมเฉลี่ย		3.76	0.25	มาก	

จากตาราง 4 พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน  
ขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3  
โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.76$ , S.D. = 0.25) โดยมีค่าเฉลี่ยรายด้าน เรียงตามลำดับจาก  
มากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านผู้นำแบบสนับสนุน อยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = 0.50) รองลงมา คือ ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X} = 3.98$ , S.D. = 0.50) รองลงมา คือ ด้านผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X} = 3.52$ , S.D. = 0.13) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านผู้นำแบบสั่งการ มีค่าเฉลี่ย  
อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.48$ , S.D. = 0.10)

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านผู้นำแบบสั่งการ

ข้อ	ด้านผู้นำแบบสั่งการ	(n = 226)		แปลผล	ลำดับที่
		( $\bar{X}$ )	(S.D.)		
1	ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและ แนวทางในการปฏิบัติงานเพียงผู้เดียว	3.93	0.24	มาก	5
2	ผู้บริหารเป็นผู้วางแผนการปฏิบัติงานด้วย ตนเอง	3.02	0.13	ปานกลาง	11

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อ	ด้านผู้นำแบบสั่งการ	(n = 226)		แปลผล	ลำดับที่
		( $\bar{X}$ )	(S.D.)		
3	ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดกฎระเบียบต่าง ๆ โดยบุคลากรในโรงเรียนมีหน้าที่ปฏิบัติตาม	3.12	0.33	ปานกลาง	10
4	ผู้บริหารตัดสินใจทุกเรื่องเพียงผู้เดียวและสั่งการให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติตาม	3.15	0.37	ปานกลาง	8
5	ผู้บริหารกำหนดขั้นตอนเพื่อกำกับบุคลากรในโรงเรียนให้ทำงานอย่างมีระบบ	3.69	0.49	มาก	6
6	ผู้บริหารควบคุมดูแลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด	3.96	0.31	มาก	4
7	ผู้บริหารสั่งการอย่างเข้มงวดและเด็ดขาด	2.96	0.33	ปานกลาง	12
8	ผู้บริหารเน้นการใช้กฎระเบียบเพื่อให้งานนั้นสำเร็จ	3.13	0.50	ปานกลาง	9
9	ผู้บริหารไม่เปลี่ยนแปลงสิ่งใด ๆ หากเห็นว่าสิ่งนั้นถูกต้องเป็นไปตามระเบียบแบบแผน	3.23	0.45	ปานกลาง	7
10	ผู้บริหารบอกความคาดหวังในผลงานของบุคลากรในโรงเรียนทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ	3.98	0.23	มาก	3
11	ผู้บริหารใช้อำนาจตัดสินใจโดยไม่ขอความคิดเห็นจากผู้อื่น	4.00	0.00	มาก	1
12	ผู้บริหารมีจุดยืนที่ชัดเจนในการแสดงข้อคิดเห็นต่อปัญหาที่เกิดขึ้น	3.12	0.35	ปานกลาง	10
13	ผู้บริหารมอบหมายงานและบอกวิธีการปฏิบัติงานให้บุคลากรตามที่ตนเองต้องการ	3.99	0.13	มาก	2
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>3.99</b>	<b>0.13</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านผู้นำแบบสั่งการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D. = 0.13) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บริหารใช้อำนาจตัดสินใจโดยไม่ขอความคิดเห็นจากผู้อื่น ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 0.00) รองลงมา คือ ผู้บริหารมอบหมายงานและบอกวิธีการปฏิบัติงานให้บุคลากรตามที่ตนเองต้องการ ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D. = 0.13) และผู้บริหารบอกความคาดหวังในผลงานของบุคลากรในโรงเรียนทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D. = 0.23) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารสั่งการอย่างเข้มงวดและเด็ดขาด ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.96$ , S.D. = 0.33)

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านผู้นำแบบสนับสนุน

ข้อ	ด้านผู้นำแบบสนับสนุน	(n = 226)		แปลผล	ลำดับที่
		( $\bar{X}$ )	(S.D.)		
1	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนได้พบเพื่อปรึกษาหารือเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว	4.10	0.67	มาก	4
2	ผู้บริหารมีความเมตตาเข้าใจความรู้สึกและรับรู้ปัญหาต่างๆของบุคลากรในโรงเรียน	4.14	0.78	มาก	3
3	ผู้บริหารแสดงความเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานหรือหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียน	4.37	0.88	มาก	1
4	ผู้บริหารให้คำแนะนำและช่วยเหลือบุคลากรในการพัฒนาตนเอง	4.21	0.69	มาก	2
5	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ	3.93	0.79	มาก	10
6	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้ทำงานเต็มศักยภาพ	4.03	0.74	มาก	7

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อ	ด้านผู้นำแบบสนับสนุน	(n = 226)		แปลผล	ลำดับที่
		( $\bar{X}$ )	(S.D.)		
7	ผู้บริหารมีความยุติธรรมและเสมอภาคในการบริหารงาน	4.00	0.73	มาก	9
8	ผู้บริหารให้การสนับสนุนทั้งทางตรงและทางอ้อมในการปฏิบัติงาน	4.02	0.75	มาก	8
9	ผู้บริหารให้กำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	4.08	0.70	มาก	5
10	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ประสบปัญหา	4.08	0.75	มาก	5
11	ผู้บริหารสร้างความเป็นกันเองและมีสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในองค์กร	4.10	0.70	มาก	4
12	ผู้บริหารมีความเป็นมิตรและไม่ถือตัวในการปฏิบัติงานร่วมกัน	4.04	0.75	มาก	6
13	ผู้บริหารสร้างโอกาสใหม่ ๆ และบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ	4.04	0.75	มาก	6
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>4.08</b>	<b>0.73</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านผู้นำแบบสนับสนุนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = 0.73) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บริหารแสดงความเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานหรือหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียนซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = 0.88) รองลงมา คือ ผู้บริหารให้คำแนะนำและช่วยเหลือบุคลากรในการพัฒนาตนเอง ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.69) และผู้บริหารมีความเมตตาเข้าใจความรู้สึกและรับรู้ปัญหาต่าง ๆ ของบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.78) ตามลำดับ

ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. = 0.79)

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม

ข้อ	ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม	(n = 226)		แปลผล	ลำดับที่
		( $\bar{X}$ )	(S.D.)		
1	ผู้บริหารร่วมกับบุคลากรในโรงเรียนวางแผนการปฏิบัติงาน	3.87	0.76	มาก	10
2	ผู้บริหารเปิดโอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน	3.39	1.11	มาก	13
3	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน	3.80	0.85	มาก	12
4	ผู้บริหารระดมความคิดเห็นจากบุคลากรในโรงเรียนในการดำเนินงานที่สำคัญก่อนนำไปปฏิบัติ	3.83	0.82	มาก	11
5	ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้เกิดการอภิปราย และเสนอแนะในการปฏิบัติงาน	4.04	0.73	มาก	6
6	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ให้บุคลากรร่วมมือกันปฏิบัติงาน	4.06	0.83	มาก	4
7	ผู้บริหารมีการประชุมปรึกษาหารือกับบุคลากร	4.29	0.95	มาก	1
8	ผู้บริหารมีการขอความคิดเห็น หรือคำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้สำเร็จจากบุคลากร	4.22	0.71	มาก	2
9	ผู้บริหารไม่เข้าไปควบคุม กำกับการทำงานของบุคลากร	4.00	0.74	ปานกลาง	9

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อ	ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม	(n = 226)		แปลผล	ลำดับที่
		( $\bar{X}$ )	(S.D.)		
10	ผู้บริหารทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน	4.03	0.73	มาก	7
11	ผู้บริหารให้กำลังใจและร่วมแก้ปัญหาเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานไม่สำเร็จ	4.02	0.72	มาก	8
12	ผู้บริหารให้รางวัล ยกย่องชมเชยแก่บุคลากรเมื่อปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย	4.05	0.67	มาก	5
13	ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากร	4.09	0.67	มาก	3
14	ผู้บริหารแสดงให้บุคลากรรู้สึกเสมอว่าทุกคนมีส่วนร่วมสำคัญในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย	4.05	0.76	มาก	5
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>3.98</b>	<b>0.78</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D. = 0.78) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บริหารมีการประชุมปรึกษาหารือกับบุคลากร ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.95) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการขอความคิดเห็นหรือคำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้สำเร็จจากบุคลากร ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.71) และผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากร ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.67) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารเปิดโอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.83$ , S.D. = 0.82)

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ

ข้อ	ด้านผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ	(n = 226)		แปลผล	ลำดับที่
		( $\bar{X}$ )	(S.D.)		
1	ผู้บริหารเน้นงานที่มีประสิทธิผลและคุณภาพสูง	4.00	0.00	มาก	1
2	ผู้บริหารเน้นการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูง	3.15	0.36	มาก	10
3	ผู้บริหารตั้งมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้ในระดับสูง	3.11	0.36	มาก	11
4	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้งานสำเร็จตามที่กำหนดไว้	3.90	0.36	มาก	4
5	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายในการปฏิบัติงาน	3.96	0.31	มาก	3
6	ผู้บริหารตั้งความคาดหวังต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายสูง	3.98	0.19	มาก	2
7	ผู้บริหารสร้างความมั่นใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ	3.09	0.33	มาก	12
8	ผู้บริหารมีความมั่นใจว่าบุคลากรจะสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้	3.17	0.43	มาก	9
9	ผู้บริหารแสวงหาแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	3.22	0.44	มาก	8
10	ผู้บริหารมีการพัฒนาศักยภาพการทำงานของบุคลากรให้มีมาตรฐานที่สูง	3.88	0.34	มาก	5
11	ผู้บริหารมีการปรับปรุงการบริหารงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	3.61	0.61	มาก	6
12	ผู้บริหารไม่เน้นกฎระเบียบวิธีการ แต่เน้นผลสำเร็จของงานเป็นหลัก	3.15	0.37	ปานกลาง	10

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อ	ด้านผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ	(n = 226)		แปลผล	ลำดับที่
		( $\bar{X}$ )	(S.D.)		
13	ผู้บริหารให้ความเชื่อมั่นแก่บุคลากรว่า ปัญหาทุกอย่างสามารถแก้ไขได้และทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นสิ่งท้าทาย	3.54	0.67	มาก	7
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>3.52</b>	<b>0.36</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.52$ , S.D. = 0.36) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารเน้นงานที่มีประสิทธิผลและคุณภาพสูง ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 0.00) รองลงมา คือ ผู้บริหารตั้งความคาดหวังต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายสูง ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D. = 0.19) และผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = 0.31) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสร้างความมั่นใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.09$ , S.D. = 0.33)



ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี		t	P - value
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. ด้านผู้นำแบบสั่งการ	3.47	0.11	3.49	0.93	- 1.12	0.26
2. ด้านผู้นำแบบสนับสนุน	4.09	0.53	4.08	0.47	0.18	0.85
3. ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม	3.97	0.53	3.98	0.47	- 0.11	0.91
4. ด้านผู้นำแบบมุ่ง ความสำเร็จ	3.52	0.12	3.50	0.13	1.25	0.22
โดยรวม	3.76	0.26	3.76	0.23	0.27	0.94

จากตาราง 9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามวุฒิการศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 10 แสดงการเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ภาวะผู้นำตาม สถานการณ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ตั้งแต่ 1 – 5 ปี		ตั้งแต่ 6 – 10 ปี		11 ปีขึ้นไป		F	P - value
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. ด้านผู้นำแบบสั่งการ	3.25	0.81	3.45	0.68	3.26	0.93	0.11	0.32
2. ด้านผู้นำแบบ สนับสนุน	3.68	1.11	4.31	0.93	4.17	0.85	0.71	0.01*
3. ด้านผู้นำแบบมี ส่วนร่วม	3.75	0.82	4.05	0.40	4.07	0.90	0.32	0.04*
4. ด้านผู้นำแบบมุ่ง ความสำเร็จ	3.88	0.67	3.93	0.34	4.16	0.71	0.47	0.01*
<b>โดยรวม</b>	<b>3.64</b>	<b>0.85</b>	<b>3.93</b>	<b>0.58</b>	<b>3.91</b>	<b>0.84</b>	<b>0.40</b>	<b>0.02*</b>

หมายเหตุ: \* แทน แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 10 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีด้านที่แตกต่างกันจำนวน 3 ด้าน คือ ด้านผู้นำแบบสนับสนุน ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม และด้านผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ จึงได้เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ด้วยวิธี L.S.D. (Least Significant Difference) ดังปรากฏในตาราง 11 – 13

ตาราง 11 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านผู้นำแบบสนับสนุน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน	ตั้งแต่ 1 - 5 ปี	ตั้งแต่ 6 - 10 ปี	11 ปีขึ้นไป
ตั้งแต่ 1 - 5 ปี	0.87	3.02	0.32
ตั้งแต่ 6 - 10 ปี	0.82	0.32	0.01*
11 ปีขึ้นไป	0.07	1.93	0.04*

หมายเหตุ: \* แทน แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 11 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 1 - 5 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านผู้นำแบบสนับสนุนแตกต่างกับผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 6 - 10 ปี และแตกต่างกับผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 12 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน	ตั้งแต่ 1 - 5 ปี	ตั้งแต่ 6 - 10 ปี	11 ปีขึ้นไป
ตั้งแต่ 1 - 5 ปี	3.02	0.32	0.14
ตั้งแต่ 6 - 10 ปี	0.62	0.87	0.04*
11 ปีขึ้นไป	1.93	0.58	0.03*

หมายเหตุ: \* แทน แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 12 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 1 – 5 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม แตกต่างกับผู้ที่ไม่มีประสบการณ์การทำงาน ตั้งแต่ 6 – 10 ปี และ 11 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**ตาราง 13 แสดงเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน**

ประสบการณ์การทำงาน	ตั้งแต่ 1 – 5 ปี	ตั้งแต่ 6 – 10 ปี	11 ปีขึ้นไป
ตั้งแต่ 1 – 5 ปี	3.46	0.73	.027
ตั้งแต่ 6 – 10 ปี	0.65	0.83	0.04*
11 ปีขึ้นไป	1.92	0.56	0.03*

**หมายเหตุ:** \* แทน แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 13 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 1 – 5 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จแตกต่างกับผู้ที่ไม่มีประสบการณ์การทำงาน ตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป และผู้ที่ไม่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 6 – 10 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จแตกต่างกับผู้ที่ไม่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## บทที่ 5

### บทสรุป

การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครูในโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำนวน 226 คน และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการวิจัย

จากผลการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผลปรากฏตามรายละเอียด ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านผู้นำแบบสนับสนุน อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม อยู่ในระดับมาก

รองลงมา คือ ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ อยู่ในระดับมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านผู้นำแบบสั่งการ อยู่ในระดับปานกลาง แต่ละด้านสรุปผล ดังนี้

1.1 ด้านผู้นำแบบสั่งการ การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านผู้นำแบบสั่งการ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารใช้อำนาจตัดสินใจโดยไม่ขอความคิดเห็นจากผู้อื่น ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ผู้บริหารมอบหมายงานและบอกวิธีการปฏิบัติงานให้บุคลากรตามที่ตนเองต้องการ ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และผู้บริหารบอกความคาดหวังในผลงานของบุคลากรในโรงเรียนทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสั่งการอย่างเข้มงวดและเด็ดขาด ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

1.2 ด้านผู้นำแบบสนับสนุน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านผู้นำแบบสนับสนุนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารแสดงความเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานหรือหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียนซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ผู้บริหารให้คำแนะนำและช่วยเหลือบุคลากรในการพัฒนาตนเอง ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และผู้บริหารมีความเมตตาเข้าใจความรู้สึกและรับรู้ปัญหาต่าง ๆ ของบุคลากรในโรงเรียนซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

1.3 ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารมีการประชุมปรึกษาหารือกับบุคลากร ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการขอความคิดเห็น หรือคำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้สำเร็จจากบุคลากร ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และผู้บริหารมีความเชื่อมั่น

ในความสามารถของบุคลากร ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

1.4 ด้านผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารเน้นงานที่มีประสิทธิผลและคุณภาพสูง ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ผู้บริหารตั้งความคาดหวังต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายสูง ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสร้างความมั่นใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน

2.1 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านผู้นำแบบสั่งการ จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 วุฒิกการศึกษาไม่แตกต่างกัน

2.2 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านผู้นำแบบสั่งการจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร

สถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 ประสพการการณ์ทำงานไม่แตกต่างกัน

### อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน ขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 พบประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน ขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 มีความสามารถในการออกแบบการบริหารที่ต้อง ปรับเปลี่ยนและแสดงออกอย่างเหมาะสมในแต่ละมิติหรือในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับ วิษณุกร แดงแก้ว (2563) ได้ศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ งานวิจัยของ วรณพร ตรีชัยศรี (2561) ซึ่งได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตาม สถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ผลการวิจัย พบว่า ภาวะ ผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เช่นกัน และอภิปรายผลรายด้าน ดังนี้

1.1 ด้านผู้นำแบบสั่งการ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารเป็นผู้วางแผนการปฏิบัติงานด้วยตนเอง โดยบอกความคาดหวัง ในผลงานของบุคลากรในโรงเรียนทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ และเป็นผู้กำหนด กฎระเบียบต่าง ๆ โดยบุคลากรในโรงเรียนมีหน้าที่ปฏิบัติตาม ซึ่งสอดคล้องกับ กวิสรา ชูทอง (2560) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 7 จังหวัดปราจีนบุรี พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหาร



สถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 จังหวัดปราจีนบุรี ด้านผู้นำแบบสั่งการอยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับ สุวรรณ เทพประสิทธิ์ (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบ วิถีทาง-เป้าหมายของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนอำเภอคลองหลวง สังกัด สำนักงานการศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านผู้นำแบบสั่งการ พบว่า อยู่ในระดับ ปานกลางเช่นกัน

1.2 ด้านผู้นำแบบสนับสนุน พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจ เนื่องจาก ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้ทำงานเต็มศักยภาพ และให้ความช่วยเหลือ ในการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ประสบปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับ วรารณ ช่างอยู่ (2557) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า ด้านผู้นำแบบสนับสนุน ของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ บัญชา บุญบำรุง (2561) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ของข้าราชการครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร พบว่า ด้านผู้นำแบบสนับสนุนอยู่ในระดับมาก

1.3 ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจ เนื่องจาก ผู้บริหารมีการร่วมมือกับบุคลากรในโรงเรียนวางแผนการปฏิบัติงาน และเปิด โอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากร เกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน ซึ่งสอดคล้องกับ วิษณุกร แต่งแก้ว (2563) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 พบว่า ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วมโดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ วรณพร ตรีชัยศรี (2561) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร สถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ด้านผู้นำ แบบมีส่วนร่วม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

1.4 ด้านผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นจะทำงานให้เสร็จตามที่กำหนดไว้ มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายในการปฏิบัติงาน เพราะมั่นใจว่าบุคลากรจะสามารถปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ สาวิตรี บุญบุญกุล (2562) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ บัญชา บุญบำรุง (2561) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร พบว่า ด้านผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. ผลการศึกษาเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยพิจารณาเรียงด้านทั้ง 4 ด้าน พบว่า การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีประเด็นที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

2.1 ด้านผู้นำแบบสั่งการ การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ไม่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและแนวทางในการปฏิบัติงาน มีการสั่งการอย่างเข้มงวดและเด็ดขาด อีกทั้งใช้กฎระเบียบเพื่อให้งานสำเร็จ หรือเป็นผู้กำหนดกฎระเบียบต่าง ๆ ให้บุคลากรในโรงเรียนมีหน้าที่ปฏิบัติตาม ซึ่งเป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 หมวด 1 คณะกรรมการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มาตรา 27 (1) ให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา และมีอำนาจและหน้าที่ ควบคุม ดูแล ให้การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย

กฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการตามที่ ก.ค.ศ. และอ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่ การศึกษากำหนด

2.2 ด้านผู้นำแบบสนับสนุน การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านผู้นำแบบสนับสนุน จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า แตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ มีการสร้างโอกาสใหม่ ๆ และบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันเพื่อให้งาน มีประสิทธิภาพและให้กำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับ ธนากร แก่นเกษ (2560) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษาในจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านผู้นำแบบสนับสนุน จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 17 ด้านผู้นำแบบสนับสนุนไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.3 ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยาย โอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 ด้านผู้นำแบบ มีส่วนร่วม แตกต่างกับผู้มีวุฒิ การศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ให้บุคลากรร่วมมือกัน ปฏิบัติงาน ให้รางวัลยกย่องชมเชยแก่บุคลากรเมื่อปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย และมีการให้กำลังใจหรือร่วมแก้ปัญหาเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานไม่สำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path goal theory) ของ เฮาส์ (House, 1974, pp. 321 – 328) ทฤษฎีนี้อธิบายให้ทราบว่า ผู้นำมีอิทธิพลต่อการรับรู้หรือความนึกคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีต่อเป้าหมายของงาน เป้าหมายส่วนตัว และวิถีทางที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ ผู้นำที่มี ประสิทธิภาพตามแนวทฤษฎีนี้จึงพิจารณาจากสภาพทางจิตวิทยาของผู้ใต้บังคับบัญชา มิใช่พิจารณาจากความสำเร็จในการทำงานนั้น ดังนั้น ผู้นำที่มีประสิทธิผลก็คือ ผู้นำที่เพิ่มพูนการยอมรับความพึงพอใจ การยกระดับแรงจูงใจให้แก่อผู้ใต้บังคับบัญชา

หลักสำคัญของทฤษฎีนี้ คือ มุ่งให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงกระตุ้น  
 จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา โดยวิธีวางแนวทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสได้รับสัมฤทธิ์ผลตาม  
 เป้าหมายต่าง ๆ ทั้งขององค์กร และของผู้นำไปพร้อมๆ กัน ทฤษฎีนี้ได้แยกแบบของผู้นำ  
 ที่สำคัญออกเป็น 4 แบบ คือ 1) ผู้นำแบบเข้มงวดแข็งแกร่ง (Directive leadership)  
 2) ผู้นำแบบช่วยเหลือสนับสนุน (Supportive leadership) 3) ผู้นำแบบให้เข้ามามีส่วนร่วม  
 (Participative leadership) และ 4) ผู้นำแบบมุ่งทำงานให้สัมฤทธิ์ผล (Achievement  
 oriented leadership)

2.4 ด้านผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง  
 ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส  
 กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3  
 ด้านผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ไม่แตกต่างกัน  
 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารมีการตั้งมาตรฐาน  
 ในการปฏิบัติงานและเน้นการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลและคุณภาพสูง ซึ่งสอดคล้องกับ  
 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 หมวด 1  
 คณะกรรมการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มาตรา 27  
 (4) ให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการ  
 ศึกษาในสถานศึกษา และมีอำนาจและหน้าที่ จัดทำมาตรฐาน ภาระงานสำหรับข้าราชการ  
 ครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

3. ผลการศึกษาเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร  
 สถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยพิจารณารายด้าน  
 ทั้ง 4 ด้าน พบว่า การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำ  
 ตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำแนกตาม  
 ประสบการณ์การทำงาน ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05  
 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีด้านที่แตกต่างกันจำนวน 3 ด้าน คือ ด้านผู้นำ  
 แบบสนับสนุน ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม และด้านผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ซึ่งมีประเด็น  
 ที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

3.1 ด้านผู้นำแบบสั่งการ การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย  
 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านผู้นำแบบสั่งการ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารมีการกำหนดขั้นตอนเพื่อกำกับบุคลากรในโรงเรียนให้ทำงานอย่างมีระบบ และควบคุม การดูแลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ซึ่งสอดคล้องกับ ธีรพร ตันหยง (2560) ได้ศึกษาบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี พบว่า บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ด้านผู้นำแบบสั่งการ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3.2 ด้านผู้นำแบบสนับสนุน การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านผู้นำแบบสนับสนุน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 1 – 5 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านผู้นำแบบสนับสนุนแตกต่างกับผู้ที่ มีประสบการณ์การทำงาน ตั้งแต่ 6 – 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสนับสนุนการปฏิบัติงานทั้งทางตรงและทางอ้อม แสดงความเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานหรือหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียน และให้คำแนะนำ ช่วยเหลือบุคลากรในการพัฒนาตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับ ธนากร แก่นเกษ (2560) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านผู้นำแบบสนับสนุน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านผู้นำแบบสนับสนุนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.3 ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 1 – 5 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร

สถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 แตกต่างกับผู้ที่มีการประสบการณ์การทำงาน ตั้งแต่ 6 – 10 ปี และ 11 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหาร มีประชุมปรึกษาหารือกับบุคลากร มีการระดมความคิดเห็นจากบุคลากรในโรงเรียน ในการดำเนินงานที่สำคัญก่อนไปปฏิบัติ และสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ สุदारัตน์ นารอयी (2564) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำตามวิถีทางและเป้าหมายของผู้บริหารสตรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสตูล ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 และสอดคล้องกับ ฤทธิชัย สุขแก้ว (2564) ได้ศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุทัศน์ ไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05 เช่นกัน

3.4 ด้านผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 1 – 5 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านผู้นำ แบบมุ่งความสำเร็จ แตกต่างกับผู้ที่มีการประสบการณ์การทำงาน ตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารตั้งความคาดหวังต่อ ความสำเร็จของการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายสูงและมีการปรับปรุงการบริหารงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ สุदारัตน์ นารอयी (2564) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำตามวิถีทางและเป้าหมายของผู้บริหารสตรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสตูล ด้านผู้นำแบบมีมุ่งความสำเร็จ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05 และสอดคล้องกับ ฤทธิชัย สุขแก้ว (2564) ได้ศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุทัศน์ไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ด้านผู้นำแบบ

มุ่งผลสัมฤทธิ์ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ด้านผู้นำแบบสั่งการ ควรนำผลการเปรียบเทียบมานำเสนอด้วยและผู้บริหารควรแจ้งให้บุคลากรทราบถึงความคาดหวังในการปฏิบัติงานหรือเป้าหมายของโรงเรียน พร้อมทั้งกำหนดขั้นตอนให้บุคลากรทำงานอย่างมีระบบ
2. ด้านผู้นำแบบสนับสนุน ผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าทางวิชาชีพและการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ
3. ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหรือแสดงความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงาน
4. ด้านผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ผู้บริหารควรมอบหมายงานให้ตรงความถนัดและความสามารถของบุคลากร ขณะเดียวกันก็ติดตามดูแลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

#### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย และกลุ่มเขตอื่น ๆ ของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 เพื่อเกิดการเปรียบเทียบและพัฒนา
2. ศึกษาแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3
3. ควรศึกษาความสัมพันธ์ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 เพื่อเกิดการเปรียบเทียบและพัฒนา
4. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 เพื่อเกิดการเปรียบเทียบและพัฒนา



บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ (2563). **แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564)** กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- กวิศรา ชูทอง. (2560). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดปราจีนบุรี.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ และคณะ. (2556). **ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์: สิ่งที่ต้องค่าสำหรับทุกคนในอนาคต.** ขอนแก่น: คลังนานาวิทยา.
- กุลริศา วงษ์ภักดี. (2556). **ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้นำโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดระยอง.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2554). **การศึกษาสร้างสรรค์.** กรุงเทพฯ: เอ็น วาย फिल्म.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). **การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัชฎา เมธีทรงกิจ. (2558). **การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน อำเภอเชียงคาน จังหวัดเลย.** วิทยานิพนธ์ บ.ด., มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, เลย.
- ชัยณรงค์ สร้างซ่าง. (2561). **โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนบนพื้นที่สูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3.** วิทยานิพนธ์ ค.ด., มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, เชียงราย.
- ชัยเสฏฐ พรหมศรี. (2557). **ภาวะผู้นำร่วมสมัย.** กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- โชติ บดีรัฐ. (2558). **เทคนิคการบริหาร.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โชติกา พรหมเทศ. (2557). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับประสิทธิผลสถานศึกษา และแนวทางส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, พิษณุโลก.

- โชษิตา ศิริมัน. (2564). **ทักษะการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารในภาวะวิกฤติ โควิด - 19 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 31**. ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, เลย.
- ณรงค์ศักดิ์ วัชรโร. (2559). **การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ณิรดา เวชญาลักษณ์. (2560). **ภาวะผู้นำทางการบริหาร**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดวงกมล กิ่งจำปา. (2555). **บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมงาน เทคโนโลยีทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2**. วิทยานิพนธ์ กศ.บ., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- ธงธิภา วั่งแก้ว. (2563). **ภาวะผู้นำในทศวรรษหน้าของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด สำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ ค.ด., มหาวิทยาลัยราชภัฏ วไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์, ปทุมธานี.
- ธนากร แก่นเกษ. (2560). **ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษาในจังหวัดจันทบุรีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 17**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ธร สุนทรายุทธ. (2556). **ทฤษฎีองค์กรและพฤติกรรม หลักการทฤษฎีการวิจัยและ การปฏิบัติทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ฉัญพร ต้นหยง. (2560). **บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี**. วิทยานิพนธ์ กศ. ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- ธีระ รุณเจริญ. (2559). **ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูป การศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 8)**. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- นิพนธ์ ศศิธรเสาวภา. (2560). **ภาวะผู้นำกับการปกครองท้องถิ่น Leadership and Local Government (พิมพ์ครั้งที่ 2)**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์.
- บัญญัติ บุญบำรุง. (2561). **ความสำคัญระหว่างภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์กับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงาน**

เขตบางเขน กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.

บุญชม ศรีสะอาด. (2556). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

บุษยมาส ผาดี. (2563). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของเขต 1. วิทยานิพนธ์ ศ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.

ปานัสม์ ชิตีวรธำรง. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำ และพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้ากับความผูกพันองค์การของพนักงานขาย: กรณีศึกษาบริษัทให้บริการสินเชื่อและบัตรเครดิตแห่งหนึ่ง. การพัฒนามนุษย์และองค์การ, 60(9), 60 – 79.

ปาริชาติ สมใจ. (2556). อิทธิพลของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ศ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.

พยอม วงศ์สารศรี. (2558). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: พรานนกการพิมพ์.

พระदेวิศน์ สุขถาวร. (2564). ภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมมาภิบาลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์. 6(1), 583-600.

พัชรา วาณิชวดีน. (2560). การพัฒนาภาวะผู้นำ: จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.

พัชราภรณ์ ดวงชื่น. (2563). การบริหารจัดการศึกษารับความปกติใหม่หลังวิกฤติโควิด - 19. วารสารศิลปการจัดการ, 4(3), 783 – 795.

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. (2558). ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.

มัทนา ภัคคุณานนท์. (2558). อนาคตภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี โรงเรียนประถมศึกษาของไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2557 – 2567). วิทยานิพนธ์ กศ.ด., มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, อุดรธานี.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- รัตน์ กาญจนพันธุ์. (2563). การบริหารสถานศึกษาในสถานการณ์วิกฤตไวรัสโคโรนา 2019 (COVID - 19). *วารสารดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์*, 10(3), 545 - 556.
- รุ่งอรุณ รังรองรัตน์. (2556). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา การศึกษาขั้นพื้นฐาน กรุงเทพมหานครและปริมณฑล**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- ฤทธิชัย สุขแก้ว. (2564). **ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสุดถิ่นไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36**. การค้นคว้าอิสระ กศ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.
- วรรณพร ตริชัยศรี. (2561). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. ปทุมธานี.
- วรารณ ช่างอยู่. (2557). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- วิมลพร สุวรรณแสนทวี. (2563). **ปัจจัยโครงสร้างเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดขอนแก่น**. *วารสารพุทธปรัชญาวิวัฒน์*, 4(1), 43 - 54.
- วิชญ์กร แต่งแก้ว. (2563). **ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยสุราษฎร์ธานี, สุราษฎร์ธานี.
- วิสุทธิ์ สุกรินทร์. (2557). **อิทธิพลเชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของอาสาสมัครสาธารณสุขหมู่บ้าน (อสม.) ในจังหวัดสระบุรี**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด., มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, บุรีรัมย์.

- ศิริภัทร ดุษฎีวิวัฒน์. (2555). **ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่**. วิทยานิพนธ์ บธ.ม., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- สถาพร ปิ่นเจริญ. (2556). **ภาวะผู้นำกับการจัดการ** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักส์.
- สมุทรา ชำนาญ. (2556). **ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและปฏิบัติ** (พิมพ์ครั้งที่ 2). ระยอง: พี เอส การพิมพ์.
- สัมมา รณินธ์. (2556). **ภาวะผู้นำของผู้บริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2558). **การจัดการจากมุมมองนักบริหาร** (พิมพ์ครั้งที่ 13). กรุงเทพฯ: จี พี ไฮเบอร์พรีนธ์.
- สาวิตรี บุญนุกุล. (2562). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- สายใจ ชูฤทธิ์. (2561). **ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยสุราษฎร์ธานี, สุราษฎร์ธานี.
- สุทธวทกุล ช่างใหญ่. (2558). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเมืองจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3. (2564). **รายงานผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564**. เชียงราย: โรงพิมพ์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2.
- สำนักนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. **พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สุดารัตน์ นารอฮิ. (2564). **ภาวะผู้นำตามวิถีทางและเป้าหมายของผู้บริหารสตรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา, สงขลา.

- สุทธาวกุล ช้างใหญ่. (2558). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเมือง จันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1.** วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยบูรพา. ชลบุรี.
- สุวรรณ เทพประสิทธิ์. (2555). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบวิถีทาง-เป้าหมายของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนในอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1.** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- Daft, R.L. (1999). **Leadership theory and practice.** London: Harcourt Brace College.
- Evans, M.G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path – goal relationship. **Organizational Behavior and Human Performance**, 5(1), 277 – 298.
- Fiedler, F.E. (1967). New Approaches to Effective Leadership. **Cognitive Resources and Organizational Performance**, 4(1), 534 – 612.
- Gibson, J. and Konopaske, M. (2009). **Organizations. International Edition:** McGraw–Hill.
- Halpin, A. W. (2006). **Theory and Research in Administration.** New York: Macmillan.
- Hersey, F. and Blanchard, B. (2001). **Management of Organizational Behaviors.** New Jersey: Prentice Hall.
- House, J. (1974). A Path – goal theory of leader effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, 16(2), 321 – 328.
- House, R. and Mitchell, T. (1974). Path – goal theory of leadership. **Journal of Contemporary Business**, 3(2), 1 – 97.
- Krejcie, R.V. and Morgan, D.W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. **Journal of Educational and Psychological Measurement**, 30(3), 607 – 610.
- Likert, R. (1967). The Method of Constructing and Attitude Scale. **Reading in Attitude Theory and Measurement**, 4(3), 90 – 95.
- Lussier, R.N. and Achua, C.F. (2007). **Effective Leadership.** Ohio: South – Western.

Northouse, P. (2012). **Introduction to LEADERSHIP concept and practice**. Los Angeles: SAGE.

Robbins and Deenzo (2013). **The learning company: a strategy for sustainable development**. New York: Mc Graw–Hill.

Vroom, V.H. and Yetton, P.W. (1973). **Leadership and Decision Making**. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.

Yukl, G.A. (2006). **Leadership in organization**. New Jersey: Prentice – Hall.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยพะเยา  
UNIVERSITY OF PHAYAO



## ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมืองานวิจัย

### 1. ดร.นรินธร นนทมาลย์

สถานที่ทำงาน      วิทยาลัยการศึกษ มหาวิทาลัยพะเยา  
วุฒิการศึกษา      ค.ด.สาขาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา  
ตำแหน่ง              อาจารย์  
วิทยฐานะ

### 2. นางสาวเกษรา ธนัญชัย

สถานที่ทำงาน      สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3  
วุฒิการศึกษา      กศ.ม.การบริหารการศึกษา  
ตำแหน่ง             ศึกษานิเทศก์  
วิทยฐานะ             ศึกษานิเทศก์ชำนาญการ

### 3. นายภูวนารถ จันทาพูน

สถานที่ทำงาน      โรงเรียนบ้านป่ายาง  
วุฒิการศึกษา      กศ.ม.การบริหารการศึกษา  
ตำแหน่ง              ผู้อำนวยการสถานศึกษา  
วิทยฐานะ              ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ



ภาคผนวก ข ผลการตรวจค่าความสอดคล้องข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย (Item Congruence Index: IOC)

สูตร

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

เมื่อ IOC แทน ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยาม

$\sum R$  แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

โดยใช้เกณฑ์การคัดเลือกข้อคำถาม คือ

1. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 – 1.00 คัดเลือกไว้ใช้ได้
2. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 ควรพิจารณาปรับปรุงหรือตัดทิ้ง

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย  ในช่อง  ให้ตรงกับความจริงมากที่สุด

ข้อ	ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			$\Sigma R$	IOC	แปลผล
		1	2	3			
1	วุฒิการศึกษา ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2	ประสบการณ์การทำงาน ตั้งแต่ 1-5 ปี ตั้งแต่ 6-10 ปี 11 ปีขึ้นไป	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส  
กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

1. ด้านผู้นำแบบสั่งการ

ที่	รายการคำถาม	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			ΣR	IOC	แปล ผล
		1	2	3			
1	ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและแนวทาง ในการปฏิบัติงานเพียงผู้เดียว	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารเป็นผู้วางแผนการปฏิบัติงานด้วย ตนเอง	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3	ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดกฎระเบียบต่าง ๆ โดย บุคลากรในโรงเรียนมีหน้าที่ปฏิบัติตาม	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
4	ผู้บริหารตัดสินใจทุกเรื่องเพียงผู้เดียวและสั่ง การให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติตาม	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
5	ผู้บริหารกำหนดขั้นตอนเพื่อกำกับบุคลากร ในโรงเรียนให้ทำงานอย่างมีระบบ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
6	ผู้บริหารควบคุมดูแลการปฏิบัติงานอย่าง ใกล้ชิด	1	0	1	2	0.67	ใช้ได้
7	ผู้บริหารสั่งการอย่างเข้มงวดและเด็ดขาด	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
8	ผู้บริหารเน้นการใช้กฎระเบียบเพื่อให้งานนั้น สำเร็จ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
9	ผู้บริหารไม่เปลี่ยนแปลงสิ่งใดๆ หากเห็นว่า สิ่งนั้นถูกต้องเป็นไปตามระเบียบแบบแผน	1	0	1	2	0.67	ใช้ได้
10	ผู้บริหารบอกความคาดหวังในผลงานของ บุคลากรในโรงเรียนทั้งเชิงปริมาณและ คุณภาพ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
11	ผู้บริหารใช้อำนาจตัดสินใจโดยไม่ขอความ คิดเห็นจากผู้อื่น	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
12	ผู้บริหารมีจุดยืนที่ชัดเจนในการแสดง ข้อคิดเห็นต่อปัญหาที่เกิดขึ้น	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

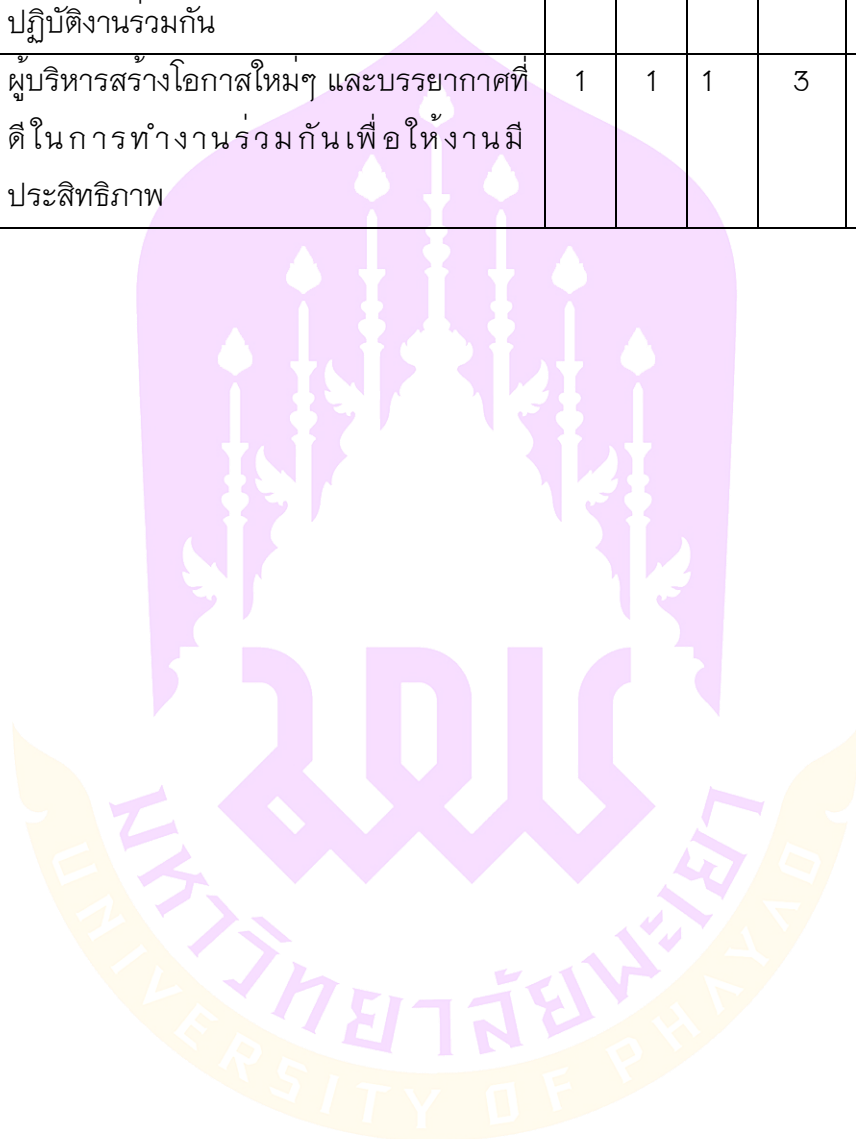
ที่	รายการคำถาม	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			$\Sigma R$	IOC	แปล ผล
		1	2	3			
13	ผู้บริหารมอบหมายงานและบอกวิธีการปฏิบัติงานให้บุคลากรตามที่ตนเองต้องการ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้



## 2. ด้านผู้นำแบบสนับสนุน

ที่	รายการคำถาม	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			$\Sigma R$	IOC	แปล ผล
		1	2	3			
1	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนได้พบเพื่อปรึกษาหารือเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารมีความเมตตาเข้าใจความรู้สึกและรับรู้ปัญหาต่างๆ ของบุคลากรในโรงเรียน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3	ผู้บริหารแสดงความเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานหรือหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
4	ผู้บริหารให้คำแนะนำและช่วยเหลือบุคลากรในการพัฒนาตนเอง	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
5	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
6	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้ทำงานเต็มศักยภาพ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
7	ผู้บริหารมีความยุติธรรมและเสมอภาคในการบริหารงาน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
8	ผู้บริหารให้การสนับสนุนทั้งทางตรงและทางอ้อมในการปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
9	ผู้บริหารให้กำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
10	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ประสบปัญหา	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
11	ผู้บริหารสร้างความเป็นกันเองและมีสัมพันธที่ดีกับสมาชิกในองค์กร	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

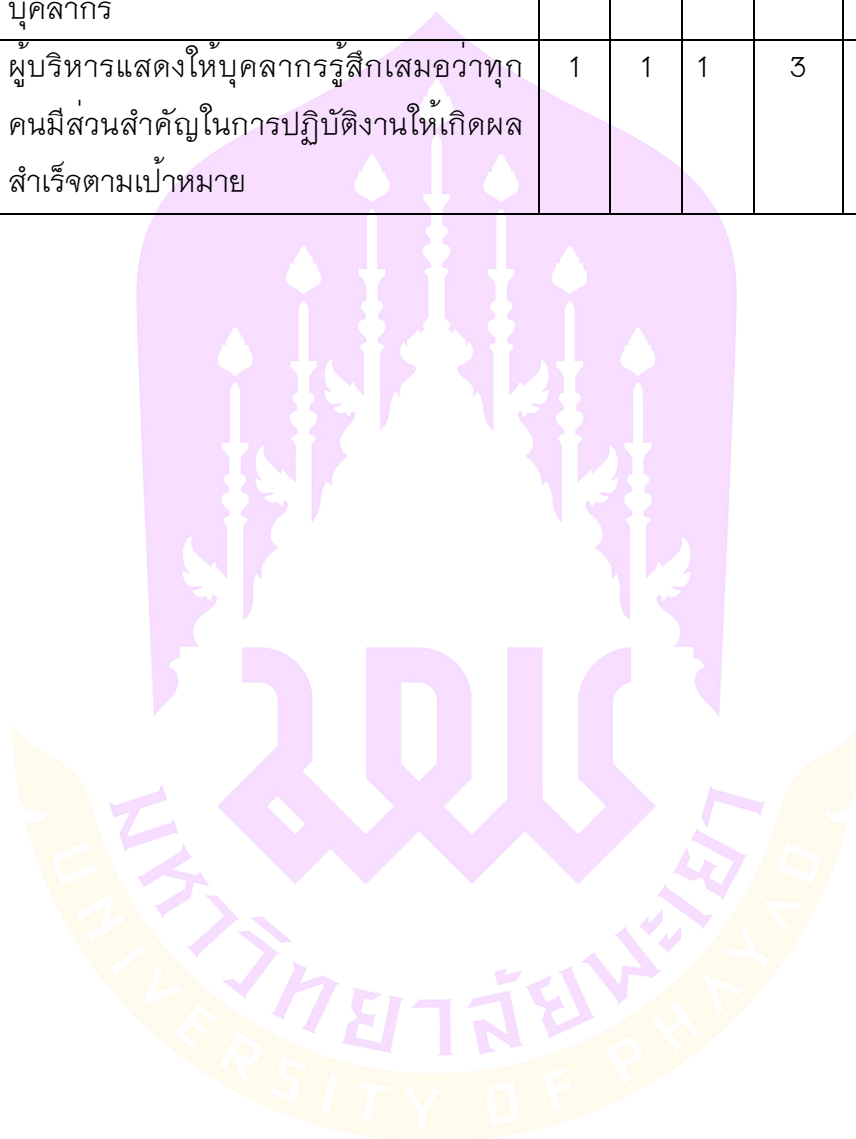
ที่	รายการคำถาม	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			$\Sigma R$	IOC	แปล ผล
		1	2	3			
12	ผู้บริหารมีความเป็นมิตรและไม่ถือตัวในการปฏิบัติงานร่วมกัน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
13	ผู้บริหารสร้างโอกาสใหม่ๆ และบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้



## 3. ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม

ที่	รายการคำถาม	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			ΣR	IOC	แปล ผล
		1	2	3			
1	ผู้บริหารร่วมกับบุคลากรในโรงเรียนวางแผนการปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารเปิดโอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
4	ผู้บริหารระดมความคิดเห็นจากบุคลากรในโรงเรียนในการดำเนินงานที่สำคัญก่อนนำไปปฏิบัติ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
5	ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายและเสนอแนะในการปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
6	ผู้บริหารมีวิธีสูงใจให้บุคลากรร่วมมือกันปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
7	ผู้บริหารมีการประชุมปรึกษาหารือกับบุคลากร	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
8	ผู้บริหารมีการขอความคิดเห็น หรือคำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้สำเร็จจากบุคลากร	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
9	ผู้บริหารไม่เข้าไปควบคุม กำกับการทำงานของบุคลากร	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
10	ผู้บริหารทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้รวมงานกัน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
11	ผู้บริหารให้กำลังใจและรวมแก้ปัญหาเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานไม่สำเร็จ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
12	ผู้บริหารให้รางวัล ยกย่องชมเชยแก่บุคลากรเมื่อปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ที่	รายการคำถาม	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			$\Sigma R$	IOC	แปล ผล
		1	2	3			
13	ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากร	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
14	ผู้บริหารแสดงให้เห็นบุคลากรรู้สึกเสมอว่าทุกคนมีส่วนร่วมสำคัญในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้





## 4. ด้านผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ

ที่	รายการคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ΣR	IOC	แปลผล
		1	2	3			
1	ผู้บริหารเนื้องานที่มีประสิทธิผลและคุณภาพสูง	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารเนื้องานปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูง	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3	ผู้บริหารตั้งมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้ในระดับสูง	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
4	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้งานสำเร็จตามที่กำหนดไว้	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
5	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายในการปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
6	ผู้บริหารตั้งความคาดหวังต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายสูง	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
7	ผู้บริหารสร้างความมั่นใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
8	ผู้บริหารมีความมั่นใจว่าบุคลากรจะสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
9	ผู้บริหารแสวงหาแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
10	ผู้บริหารมีการพัฒนาศักยภาพการทำงาน of บุคลากรให้มีมาตรฐานที่สูง	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
11	ผู้บริหารมีการปรับปรุงการบริหารงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
12	ผู้บริหารไม่เน้นกฎระเบียบวิธีการ แต่เน้นผลสำเร็จของงานเป็นหลัก	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
13	ผู้บริหารให้ความเชื่อมั่นแก่บุคลากรว่าปัญหาทุกอย่างสามารถแก้ไขได้และทำให้บุคลากรรู้สึกว่ปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทาย	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ภาคผนวก ค ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Try Out)

ตาราง 14 แสดง Case Processing Summary

		N	%
Case	Valid	30	100.00
	Excluded <sup>a</sup>	0	.00
	Total	30	100.00

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

ตาราง 15 แสดง Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.964	30



ตาราง 16 แสดง Item–Total Statistics

Item–Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item– Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item1	121.27	212.478	.416	.965
item2	121.47	205.085	.653	.964
item3	120.67	212.092	.594	.964
item4	121.13	206.878	.666	.963
item5	121.13	209.775	.717	.963
item6	120.93	206.823	.683	.963
item7	121.13	215.154	.352	.965
item8	120.87	203.568	.819	.962
item9	120.93	207.926	.722	.963
item10	121.07	208.616	.739	.963
item11	121.00	211.034	.584	.964
item12	121.07	213.995	.555	.964
item13	121.13	205.223	.835	.962
item14	121.20	207.338	.774	.962
item15	121.27	213.306	.507	.964
item16	120.73	209.857	.713	.963
item17	120.73	210.133	.697	.963
item18	121.13	204.671	.863	.962
item19	121.00	207.724	.754	.963
item20	121.13	209.499	.733	.963
item21	121.13	209.499	.733	.963
item22	121.20	204.441	.926	.961
item23	121.13	203.154	.752	.963
item24	121.07	206.685	.730	.963
item25	121.13	208.120	.692	.963
item26	120.93	211.513	.644	.963

ตาราง 16 (ต่อ)

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item27	121.13	212.809	.547	.964
item28	121.47	214.464	.428	.965
item29	121.33	207.264	.778	.962
item30	121.20	206.648	.810	.962



## ภาคผนวก ง แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน  
ขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

เชียงราย เขต 3

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้ศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำตาม  
สถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย  
เขต 3

2. ผู้กรอกแบบสอบถาม คือ บุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสเขตพื้นที่  
กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

3. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามสภาพความเป็นจริง

4. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อศึกษาวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวม  
เท่านั้น ไม่มีผลกระทบต่อผู้บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ผู้วิจัยจึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ  
อนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

จำรัส เขื่อนเพชร

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยพะเยา

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง  ให้ตรงกับความจริงมากที่สุด

#### 1. ระดับวุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรี  
 สูงกว่าปริญญาตรี

#### 2. ประสบการณ์การทำงาน

- ตั้งแต่ 1-5 ปี  
 ตั้งแต่ 6-10 ปี  
 11 ปีขึ้นไป

### ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความในแต่ละข้อและทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องตารางที่ตรงกับ  
 ความคิดเห็นของท่านต่อภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน  
 ขยายโอกาสกลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3  
 โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง มีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ มากที่สุด  
 4 คะแนน หมายถึง มีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ มาก  
 3 คะแนน หมายถึง มีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ปานกลาง  
 2 คะแนน หมายถึง มีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ น้อย  
 1 คะแนน หมายถึง มีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ น้อยที่สุด

ที่	รายการคำถาม	ภาวะผู้นำตามสถานการณ์				
		5	4	3	2	1
<b>1. ผู้นำแบบสั่งการ</b>						
1	ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและแนวทางในการปฏิบัติงานเพียงผู้เดียว					
2	ผู้บริหารเป็นผู้วางแผนการปฏิบัติงานด้วยตนเอง					

ที่	รายการคำถาม	ภาวะผู้นำตามสถานการณ์				
		5	4	3	2	1
3	ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดกฎระเบียบต่าง ๆ โดยบุคลากรในโรงเรียนมีหน้าที่ปฏิบัติตาม					
4	ผู้บริหารตัดสินใจทุกเรื่องเพียงผู้เดียวและสั่งการให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติตาม					
5	ผู้บริหารกำหนดขั้นตอนเพื่อกำกับบุคลากรในโรงเรียนให้ทำงานอย่างมีระบบ					
6	ผู้บริหารควบคุมดูแลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด					
7	ผู้บริหารสั่งการอย่างเข้มงวดและเด็ดขาด					
8	ผู้บริหารเน้นการใช้กฎระเบียบเพื่อให้งานนั้นสำเร็จ					
9	ผู้บริหารไม่เปลี่ยนแปลงสิ่งใดๆ หากเห็นว่าสิ่งนั้นถูกต้อง เป็นไปตามระเบียบแบบแผน					
10	ผู้บริหารบอกความคาดหวังในผลงานของบุคลากรในโรงเรียนทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ					
11	ผู้บริหารใช้อำนาจตัดสินใจโดยไม่ขอความคิดเห็นจากผู้อื่น					
12	ผู้บริหารมีจุดยืนที่ชัดเจนในการแสดงความคิดเห็นต่อปัญหาที่เกิดขึ้น					
13	ผู้บริหารมอบหมายงานและบอกวิธีการปฏิบัติงานให้บุคลากรตามที่ตนเองต้องการ					
<b>2. ผู้นำแบบสนับสนุน</b>						
1	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนได้พบเพื่อปรึกษาหารือเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว					
2	ผู้บริหารมีความเมตตาเข้าใจความรู้สึกและรับรู้ปัญหาต่างๆ ของบุคลากรในโรงเรียน					
3	ผู้บริหารแสดงความเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานหรือหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียน					
4	ผู้บริหารให้คำแนะนำและช่วยเหลือบุคลากรในการพัฒนาตนเอง					

ที่	รายการคำถาม	ภาวะผู้นำตามสถานการณ์				
		5	4	3	2	1
5	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ					
6	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้ทำงานเต็มศักยภาพ					
7	ผู้บริหารมีความยุติธรรมและเสมอภาคในการบริหารงาน					
8	ผู้บริหารให้การสนับสนุนทั้งทางตรงและทางอ้อมในการปฏิบัติงาน					
9	ผู้บริหารให้กำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ					
10	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ประสบปัญหา					
11	ผู้บริหารสร้างความเป็นกันเองและมีสัมพันธที่ดีกับสมาชิกในองค์กร					
12	ผู้บริหารมีความเป็นมิตรและไม่ถือตัวในการปฏิบัติงานร่วมกัน					
13	ผู้บริหารสร้างโอกาสใหม่ๆ และบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ					
<b>3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม</b>						
1	ผู้บริหารร่วมกับบุคลากรในโรงเรียนวางแผนการปฏิบัติงาน					
2	ผู้บริหารเปิดโอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน					
3	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน					
4	ผู้บริหารระดมความคิดเห็นจากบุคลากรในโรงเรียนในการดำเนินงานที่สำคัญก่อนนำไปปฏิบัติ					
5	ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้เกิดการอภิปราย และเสนอแนะในการปฏิบัติงาน					
6	ผู้บริหารมีวิสัยใจให้บุคลากรร่วมมือกันปฏิบัติงาน					
7	ผู้บริหารมีการประชุมปรึกษาหารือกับบุคลากร					



ที่	รายการคำถาม	ภาวะผู้นำตามสถานการณ์				
		5	4	3	2	1
8	ผู้บริหารมีการขอความคิดเห็น หรือคำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้สำเร็จจากบุคลากร					
9	ผู้บริหารไม่เข้าไปควบคุม กำกับการทำงานของบุคลากร					
10	ผู้บริหารทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน					
11	ผู้บริหารให้กำลังใจและรวมแก้ปัญหาเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานไม่สำเร็จ					
12	ผู้บริหารให้รางวัล ยกย่องชมเชยแก่บุคลากรเมื่อปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย					
13	ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากร					
14	ผู้บริหารแสดงให้บุคลากรรู้สึกเสมอว่าทุกคนมีส่วนร่วมสำคัญในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย					
<b>4. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ</b>						
1	ผู้บริหารเนนงานที่มีประสิทธิผลและคุณภาพสูง					
2	ผู้บริหารเนนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูง					
3	ผู้บริหารตั้งมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้ในระดับสูง					
4	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้งานสำเร็จตามที่กำหนดไว้					
5	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายในการปฏิบัติงาน					
6	ผู้บริหารตั้งความคาดหวังต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายสูง					
7	ผู้บริหารสร้างความมั่นใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ					
8	ผู้บริหารมีความมั่นใจว่าบุคลากรจะสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้					
9	ผู้บริหารแสวงหาแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง					

ที่	รายการคำถาม	ภาวะผู้นำตามสถานการณ์				
		5	4	3	2	1
10	ผู้บริหารมีการพัฒนาศักยภาพการทำงานของบุคลากรให้ มีมาตรฐานที่สูง					
11	ผู้บริหารมีการปรับปรุงการบริหารงานเพื่อให้เกิดการ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
12	ผู้บริหารไม่เน้นกฎระเบียบวิธีการ แต่เน้นผลสำเร็จของ งานเป็นหลัก					
13	ผู้บริหารให้ความเชื่อมั่นแก่บุคลากรว่าปัญหาทุกอย่าง สามารถแก้ไขได้และทำให้บุคลากรรู้สึกว่ปัญหาเป็นลิ่ง ที่ทหาย					

ขอขอบคุณในความร่วมมื่อ





ประวัติผู้วิจัย

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	จำรัส เชื้อนเพชร
วัน เดือน ปี เกิด	19 ตุลาคม 2526
สถานที่เกิด	เชียงราย
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2549 วท.บ. (เทคโนโลยีอุตสาหกรรม), มหาวิทยาลัยราชภัฏ เชียงราย, เชียงราย
ที่อยู่ปัจจุบัน	136 ม.3 ต.นางแล อ.เมือง จ.เชียงราย 57100
ผลงานตีพิมพ์	จำรัส เชื้อนเพชร (ผู้บรรยาย). (30 เมษายน 2566). ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยาย โอกาส กลุ่มแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงรายเขต 3. ในการประชุมวิชาการบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 9 (หน้า 219-233). พะเยา: กองบริหารงานวิจัยมหาวิทยาลัยพะเยา.

