

บทความวิจัย

รูปแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3ปานศักดิ์ ธรรมจักร¹ จรูณี แก้วเอียน² พิมพ์ปวีณ์ สุวรรณโณ³¹ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, จังหวัดยะลา² ดร. (รองศาสตราจารย์) อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, จังหวัดยะลา³ ดร. (ผู้ช่วยศาสตราจารย์) อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, จังหวัดยะลา

อีเมลผู้แต่งหลัก : Pansakpang1993@gmail.com เบอร์โทร : 092-6591688

วันที่รับ : 29, เมษายน, 2567 ✿ วันที่รับแก้ไข : 14, พฤษภาคม, 2568 ✿ วันที่ตอบรับ : 02, มิถุนายน, 2568

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพและตัวแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 3 2) เพื่อสร้างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 3

การดำเนินการวิจัยมี 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ เพื่อให้ได้ประเด็นการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างกับผู้ให้ข้อมูล จำนวน 11 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสร้างกรอบแนวคิดและกำหนดเป็นร่างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการนำร่างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน เพื่อยืนยันความถูกต้องของร่างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ และพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.67-1.00 มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับ .971 และนำรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ใช้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 256 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยใช้สถิติ การหาค่าเฉลี่ย และการค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพและตัวแบบของภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 ประกอบด้วย 4 แบบ ได้แก่ 1) ผู้นำแบบสั่งการ 2) ผู้นำแบบแนะนำ 3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และ 4) ผู้นำแบบมอบอำนาจ

2. รูปแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 ประกอบด้วย 4 แบบ ดังนี้ 1. ผู้นำแบบสั่งการ ได้แก่ 1) กำหนดกฎ ระเบียบ

ข้อบังคับ และแนวทางการปฏิบัติงานให้ชัดเจน 2) สร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานให้มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย 3) เป็นผู้กำหนดแผนปฏิบัติการเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย 2. ผู้นำแบบแนะนำ ได้แก่ 1) สนับสนุนครูและบุคลากรทางการศึกษาในทุก ๆ ด้าน เพื่อจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ให้คำแนะนำเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านความรับผิดชอบ ในการพัฒนาตนเองและพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ 3) เป็นผู้ให้คำปรึกษา ให้คำชี้แนะให้คำแนะนำ 3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม ได้แก่ 1) ให้ความสำคัญกับครูและบุคลากรอย่างเท่าเทียมและเสมอภาค 2) มีการปรึกษาหารือร่วมกันกับครูและบุคลากรก่อนปฏิบัติงาน 3) ใช้ทักษะหลากหลายในการปฏิบัติงาน และ 4. ผู้นำแบบมอบอำนาจ ได้แก่ 1) ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอ 2) ให้ความสำคัญกับปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน 3) ให้กำลังใจและแสดงความห่วงใยกับครูและบุคลากรทางการศึกษา เมื่อนำไปหาระดับความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติ พบว่า ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์, ผู้บริหารสถานศึกษา

RESEARCH

The Model of Situation Leadership for School Administrators under the Yala Primary Educational Service Area Office 3

Pansak Tammajak¹ Abdulloh Jarunee Kao-ian² Phimpawee Suwanno³

¹ Master of Educational Administration Program, Faculty of Education, Yala Rajabhat University, Ch.Yala

² Assoc.Prof. Dr., Lecturer in Educational Administration Program, Faculty of Education, Yala Rajabhat University, Ch.Yala

³ Asst.Prof. Dr., Lecturer in Educational Administration Program, Faculty of Education, Yala Rajabhat University, Ch.Yala

Corresponding Author, Email : Pansakpang1993@gmail.com **Tel :** 092-6591688

Received : April 29, 2024 **✿ Revised :** May 14, 2025 **✿ Accepted :** June 02, 2025

Abstract

The objectives of this research were to 1) study condition and the model of situation leadership for school administrators under the Yala Primary Educational Service Area Office 3, and 2) create the model of situation leadership for school administrators under the Yala Primary Educational Service Area Office 3.

The research process involved two steps: Step 1: to study documents and research related to situation leadership in identifying interview topics and collecting qualitative data, using semi-structured interviews with 11 participants were conducted. The data was analyzed by employing content analysis to establish a conceptual framework and outline the draft model of situation leadership. Step 2 : to proceed validating the draft model of ethical leadership qualities, submitting to three experts confirming its accuracy of the draft model of situation leadership and assessing content validity were executed. The index of item objective congruence (IOC) of three experts ranged from 0.67 to 1.00 with a confidence level of .971. The model of situation leadership was then given to 256 samples. The data was analyzed by using statistical package for means and standard deviations.

The results showed that:

1. The condition and model of situation leadership for school administrators under the Yala Primary Educational Service Area Office 3 consisted of four types which were 1) telling, 2) selling, 3) participating, and 4) delegating.

2. The model of situation leadership for school administrators under the Yala Primary Educational Service Area Office 3 involved four types as follow: 1. Telling included 1) established rules, regulations, and guidelines clearly, 2) created a well-organized working atmosphere, and 3) were responsible for devising action plans to enable educational staffs to achieve goals. 2. Selling included 1) supported teachers and educational staffs in every aspect for effective educational management, 2) gave advice as being good role model in accountability, self-development, and continuous improvement in individual work, and 3) were as advisors, providing guidance and recommendations. 3. Participating included 1) emphasized equality and fairness towards teachers and staffs, 2) engaged in consultation with teachers and staffs before doing individual work, and 3) employed various skills in working. 4. Delegating included 1) monitored and evaluated work performance regularly and consistently, 2) prioritized problems affecting work performance, and 3) showed encouragement and concern to teachers and educational staffs. After assessing the suitability level for implementation, it was found that overall and in specific aspects was at a high level.

Keywords : Situation Leadership, School Administrators

บทนำ

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคน พัฒนาสังคม และพัฒนาชาติ เป็นการหล่อหลอมคนให้มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุข ในกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 เนื่องจาก การศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบของประเทศ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในเวทีโลก ภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นพลวัต ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกจึงให้ความสำคัญ และทุ่มเทกับการพัฒนาการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนให้สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศภูมิภาค และของโลก ควบคู่กับการธำรงรักษาอัตลักษณ์ของประเทศ ในส่วนของประเทศไทย ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา การพัฒนาศักยภาพ และความสามารถของคนไทยให้มีทักษะความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงาน เพื่อการพัฒนาประเทศภายใต้แรงกดดันภายนอกจากกระแสโลกาภิวัตน์ และแรงกดดันภายในประเทศที่เป็นปัญหาวิกฤตที่ประเทศต้องเผชิญ เพื่อให้คนไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดี สังคมไทยเป็นสังคมคุณธรรม จริยธรรม และประเทศสามารถก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้วรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลก ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และส่งผลกระทบต่อการศึกษาระบบเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศไทย (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา การเป็นผู้บริหารที่ดีจะต้องมีภาวะผู้นำหลายรูปแบบ ไม่ยึดติดกับรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง ควรมีการเลือกใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ซึ่งภาวะผู้นำประเภทนี้เรียกว่า ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ซึ่งเป็นผู้นำที่สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมนั้นอยู่เสมอ ซึ่งผู้นำจะมีความเชื่อว่า หากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นมีความแตกต่างจะต้องมีการนำรูปแบบของภาวะผู้นำที่แตกต่างกันออกไปมาใช้ ทั้งนี้ เฮอร์เซย์ และบลันด์ชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1997 อ้างถึงใน สุนทร โคตรบรรเทา, 2560) ได้คิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Leadership Theory) ซึ่งเป็นที่นิยมมากโดยแนวความคิดนี้ผู้นำแสดงพฤติกรรมด้านการปฏิบัติงาน ด้านการให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำผู้ปฏิบัติงาน พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ปฏิบัติงาน และความพร้อม ความต้องการของผู้นำกับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำ 4 แบบ คือ 1) ผู้นำแบบสั่งการ 2) ผู้นำแบบแนะนำ 3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และ 4) ผู้นำแบบมอบอำนาจ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 ได้จัดทำ (แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2566 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3, 2565) โดยกำหนดวิสัยทัศน์ องค์กรนวัตกรรม ผู้เรียนมีคุณภาพ และมีพันธกิจหลักที่ตั้งเป้าไว้ใน ข้อ 4 ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ตามมาตรฐานตำแหน่งสู่สังคมอนาคตอย่างยั่งยืน จะเห็นได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 ให้ความสำคัญกับการพัฒนาครูซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพด้านการปฏิบัติงานของครูตามข้อบังคับของคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556 ส่งเสริมให้ครูปรับเปลี่ยนการจัดการเรียนรู้จากครูผู้สอนเป็นผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้ผู้ให้คำปรึกษา หรือให้ข้อเสนอแนะการเรียนรู้ เสริมสร้างความเข้มแข็งในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครู และบุคลากรทางการศึกษา

ผ่านกระบวนการ PLC ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาใช้การวิจัยในการบริหารการศึกษา และการจัดการเรียนรู้สร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมขององค์กรคณะบุคคลและภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ซึ่งหากพัฒนาครูไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างแท้จริง ย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาเด็กไทยเติบโตขึ้นเป็นพลเมืองดี เก่ง ฉลาด มีศักยภาพ มีความสุข และสามารถแข่งขันกับทุกประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์เป็นกระบวนการแสดงพฤติกรรมการใช้อำนาจในการบริหารจัดการของผู้บริหารเพื่อให้งานในองค์กรได้มีการดำเนินงานไปอย่างมีระบบเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งพิจารณาจากความรู้ ทักษะ และความเต็มใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

จากการศึกษาผลการวิจัยของ ก้องภพ วิษณุกุล (2564) พบว่า ผู้บริหารควรใช้กับสถานการณ์ที่สมาชิกขาดความรู้และทักษะโดยจะต้องให้ครูได้คิดสร้างสรรค์ และแสดงศักยภาพออกมาอย่างเต็มที่ และจากการศึกษาผลการวิจัยของ สัมมา รณิธย์ (2556) พบว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อคนหรือผู้ร่วมงานโดยผู้นำจะพยายามทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับอิทธิพลและแนวโน้มทางใจเพื่อจะให้คนปฏิบัติตาม ทั้งนี้ ศักยภาพของผู้นำนั้นมีผลต่อผู้ร่วมงานในด้านความเชื่อมั่น ความนับถือ กำลังใจ และความอบอุ่นในการร่วมงาน ดังนั้น ผู้นำจึงเป็นพลังร่วมให้เกิดความร่วมมือร่วมใจไปสู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุตามจุดหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับรายงานการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต.) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 กล่าวถึงมีปัญหาคือเป็นอุปสรรคสำคัญในด้านการบริหารผลการปฏิบัติราชการ คือ เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติราชการและเลื่อนเงินเดือนข้าราชการในแต่ละรอบ ซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคลากรและหน่วยงานในสังกัด ทั้งข้าราชการในสังกัด ศอ.บต. และข้าราชการหน่วยงานอื่นที่มาปฏิบัติหน้าที่ ตลอดจนมีขั้นตอนและรายละเอียดในการดำเนินการที่ยุ่งยาก ซับซ้อน ทั้งในด้านการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และการประเมินสมรรถนะบุคคล ประกอบกับมีความเปลี่ยนแปลงในด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ เช่น การเลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ นอกเหนือโควตาปกติ ทำให้ข้อมูลมีความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งผู้บริหารควรมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ ต้องควบคุม เร่งรัด ติดตาม และปรับปรุงข้อมูลด้านต่าง ๆ ของบุคลากร ให้เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อป้องกันความผิดพลาดในการดำเนินการและออกคำสั่งเลื่อนเงินเดือน รวมทั้งต้องศึกษาและพัฒนาตนเอง เพื่อนำอุปกรณ์หรือเทคโนโลยีและนวัตกรรม มาช่วยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง (ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้, 2565)

จากสภาพความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษารูปแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 ซึ่งผลการวิจัยจะนำไปใช้เพื่อเป็นประโยชน์และแนวทางในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ให้สามารถบริหารงานด้านต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพและตัวแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3

2. เพื่อสร้างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษายะลา เขต 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพและตัวแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา ภารกิจการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา และภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ได้ประเด็นการสัมภาษณ์

1.2 ดำเนินการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) กับผู้ให้ข้อมูลจำนวน 11 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อนำไปสร้างกรอบแนวคิดและร่างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์

ขั้นตอนที่ 2 สร้างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

2.1 นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ในขั้นตอนที่ 1 สร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยและร่างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้องของร่างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อยืนยันความถูกต้อง

2.2 ดำเนินการนำรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content validity) โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ IOC (Item - Objective Congruence Index) โดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำไปใช้ทดลอง (Try - out) กับผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้าฝ่ายงาน ครูและบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 จำนวน 30 คน ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกันกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ค่าความเชื่อมั่นอยู่ที่ระดับ .971

2.3 นำรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษายะลา เขต 3 ใช้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 256 คน เพื่อตรวจสอบข้อมูลเชิงประจักษ์ของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และการค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ผลการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพและตัวแบบรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi - Structure Interview) ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล จำนวน 11 คน โดยเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi - Structure Interview) ดำเนินการสัมภาษณ์ และวิเคราะห์ สังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สามารถสรุปผลการสัมภาษณ์ได้ ดังนี้

1.1 ผู้นำแบบสั่งการ คือ ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และแนวทางการปฏิบัติงานให้ชัดเจน ชี้แนะแนวทางการปฏิบัติงานให้เป็นไป แบบแผนในการปฏิบัติของสถานศึกษา เป็นผู้กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง กำหนดแผนปฏิบัติการ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย กำหนดขั้นตอนเวลา เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัดและตามขั้นตอนเวลาที่กำหนด กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และดำเนินติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่าง สม่าเสมอ สร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานให้มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย และดำเนินการสั่งการให้เหมาะสม ชัดเจน ไม่คลุมเครือ โดยใช้วาจาสุภาพ และมีมารยาทในการสื่อสาร

1.2 ผู้นำแบบแนะนำ คือ ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นผู้ให้คำปรึกษา ให้คำชี้แนะให้คำแนะนำ ครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างสม่าเสมอ ให้การช่วยเหลือ คอยสนับสนุน คอยอำนวยความสะดวกครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างสม่าเสมอ เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้สอบถามข้อมูลการปฏิบัติงาน สามารถแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน สนับสนุนในทุก ๆ ด้าน เพื่อจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ แนะนำข้อดี และข้อควรพัฒนา เพื่อให้มีความรู้รอบด้านก่อนตัดสินใจ เป็นแบบอย่างในด้านการเป็นผู้มีเมตตา และเข้าใจความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน ให้คำแนะนำเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านความรับผิดชอบ ในการพัฒนาตนเองและพัฒนางานอย่างสม่าเสมอ เสริมแรงทางบวกในการปฏิบัติงาน และให้คำแนะนำและสร้างความไว้วางใจในการปฏิบัติงานแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา

1.3 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนในการปฏิบัติงานร่วมกับครูและบุคลากรทางการศึกษา เปิดให้โอกาสครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีส่วนร่วมตัดสินใจและเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหาในการทำงานเป็นทีม มีการปรึกษาหารือร่วมกันก่อนที่จะลงมือปฏิบัติงาน สร้างแรงจูงใจ มีส่วนร่วมในการอธิบายและเสนอความคิดเห็น ให้ความสำคัญต่อความคิดริเริ่มในการทำงานรูปแบบใหม่ ๆ ให้ความสำคัญอย่างเท่าเทียมและเสมอภาค มีการส่งเสริมให้พัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน สร้างบรรยากาศในสถานศึกษาให้มีความเป็นกันเองและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ลดขั้นตอนห่างระหว่างตนเองและครูเพื่อสร้างความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการวางแผนเป้าหมาย และกำหนดทิศทางในการปฏิบัติงาน และใช้ทักษะหลากหลายในการปฏิบัติงาน

1.4 ผู้นำแบบมอบอำนาจ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้การสนับสนุนและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้วยความเป็นกันเอง สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เป็นมิตร ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาตนเอง พัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน มีเมตตา รับรู้ปัญหาและช่วยแก้ไขปัญหาดัง ๆ ให้ความสำคัญกับปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน และให้การช่วยเหลือ แก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน ให้กำลังใจและแสดงความหวังไว้อย่างสม่าเสมอ เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานได้อย่างอิสระและคอยติดตามงานอย่างสม่าเสมอ สั่งการให้ดำเนินการหรือมอบอำนาจให้ครูเป็นตัวแทนในการดำเนินงานอย่างเหมาะสม มอบอำนาจในการปฏิบัติงานแก่ครูอย่าง

เต็มที อิสระ เพื่อลดความกดดันในการปฏิบัติงาน ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอ เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ มอบอำนาจในการปฏิบัติงานแก่ครูตามความถนัดและความแตกต่างระหว่างบุคคล มอบอำนาจในการปฏิบัติงานแก่ครูที่มีความพร้อม มีความคิดสร้างสรรค์ และมีระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติงาน

จากข้อมูลข้างต้นพบว่า การศึกษาสภาพและตัวแบบรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา 4 แบบ ได้แก่ 1) ผู้นำแบบสั่งการ 2) ผู้นำแบบแนะนำ 3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และ 4) ผู้นำแบบมอบอำนาจ ข้อมูลดังกล่าวเป็นข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และจากการข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยจึงได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย และร่างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3

ขั้นตอนที่ 2 สร้างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

2.1 จากที่ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) มาสร้างเป็นร่างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหาร 4 แบบ 45 ข้อ ได้แก่ 1) ผู้นำแบบสั่งการ มี 8 ข้อ 2) ผู้นำแบบแนะนำ มี 12 ข้อ 3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม มี 13 ข้อ 4) ผู้นำแบบมอบอำนาจ มี 12 ข้อ ซึ่งเป็นส่วนที่ผู้วิจัยได้มาจากการศึกษาค้นคว้า เอกสารงานวิจัย รวมถึงจากการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลจำนวน 11 คน เมื่อผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบเหล่านั้นมาสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ผลปรากฏว่ามีการปรับข้อความเพื่อความสละสลวยแต่ยังคงความหมายเดิมและลดความซ้ำซ้อนของข้อความ ซึ่งสามารถวิเคราะห์ผลได้ ดังนี้

1. ผู้นำแบบสั่งการ พบว่า จากจำนวน 8 ข้อ มีความเหมาะสมทุกข้อ กล่าวคือ ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยทุกข้อ และมีบางข้อที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีการเสนอแนะให้ปรับเหมาะสมแต่ยังคงความหมายเดิม คือ ข้อที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และแนวทางการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และข้อที่ 4 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้กำหนดแผนปฏิบัติการ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

2. ผู้นำแบบแนะนำ พบว่า จากจำนวน 12 ข้อ มีความเหมาะสมทุกข้อ

3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม พบว่า จากจำนวน 13 ข้อ มีความเหมาะสมทุกข้อ กล่าวคือ ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยทุกข้อ และมีบางข้อที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีการเสนอแนะให้ปรับเหมาะสมแต่ยังคงความหมายเดิม คือ ข้อที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเปิดให้โอกาสครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีส่วนร่วมตัดสินใจและเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหาในการทำงานเป็นทีม ข้อที่ 5 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญต่อความคิดริเริ่มในการทำงานรูปแบบใหม่ ๆ ของครูและบุคลากรทางการศึกษา ข้อที่ 10 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศในสถานศึกษาให้มีความเป็นกันเองและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

4. ผู้นำแบบมอบอำนาจ พบว่า จากจำนวน 12 ข้อ มีความเหมาะสมทุกข้อ กล่าวคือ ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยทุกข้อ และมีบางข้อที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีการเสนอแนะให้ปรับเหมาะสมแต่ยังคงความหมายเดิม คือ ข้อที่ 1

ผู้บริหารสถานศึกษาให้การสนับสนุนและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้วยความเป็นกันเอง ข้อที่ 5 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน และให้การช่วยเหลือ แก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา ข้อที่ 7 ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา ปฏิบัติงานได้อย่างอิสระและคอยติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ ข้อที่ 8 ผู้บริหารสถานศึกษาสั่งการให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาดำเนินการหรือมอบอำนาจให้ครูเป็นตัวแทนในการดำเนินงานอย่างเหมาะสม

สรุปได้ว่า รูปแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษายะลา เขต 3 ประกอบด้วยภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหาร 4 แบบ 45 ข้อ ได้แก่ 1) ผู้นำแบบสั่งการ มี 8 ข้อ 2) ผู้นำแบบแนะนำ มี 12 ข้อ 3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม มี 13 ข้อ 4) ผู้นำแบบมอบอำนาจ มี 12 ข้อ

2.2 ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน พบว่ามีค่า IOC ตั้งแต่ 0.67-1.00 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับอยู่ที่ระดับ .971

2.3 ผลการตรวจสอบข้อมูลเชิงประจักษ์ของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 มีดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นผู้บริหารสถานศึกษาหรือข้าราชการในตำแหน่งผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่ายงาน ต่าง ๆ และครูในสถานศึกษา 31 แห่ง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 จำนวน 256 คน ผลการวิจัยพบว่า เป็นเพศชาย จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 31.25 และเพศหญิง จำนวน 176 คน คิดเป็นร้อยละ 68.75 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 231 คน คิดเป็นร้อยละ 90.23 และวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 9.76 มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 16.40 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 5 - 10 ปี จำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 65.62 และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 17.96 มีขนาดของสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 13.28 ขนาดของสถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 67.57 และขนาดของสถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 19.14

2. ผลการตรวจสอบข้อมูลเชิงประจักษ์ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 โดยภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.42$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้นำแบบมอบอำนาจ ($\bar{x} = 4.44$) รองลงมา คือ ผู้นำแบบแนะนำ ($\bar{x} = 4.43$)

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3

ด้านที่	ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1	ผู้นำแบบสั่งการ	4.41	0.32	มาก	3
2	ผู้นำแบบแนะนำ	4.43	0.30	มาก	2
3	ผู้นำแบบมีส่วนร่วม	4.40	0.33	มาก	4
4	ผู้นำแบบมอบอำนาจ	4.44	0.32	มาก	1
รวม		4.42	0.31	มาก	

3. ผลการตรวจสอบข้อมูลเชิงประจักษ์ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 ผู้นำแบบสั่งการ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.40$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ และแนวทางการปฏิบัติงานให้ชัดเจน ($\bar{x} = 4.50$) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานให้มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย ($\bar{x} = 4.44$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการสั่งการให้เหมาะสม ชัดเจน ไม่คลุมเครือ โดยใช้วาจาสุภาพ และมีมารยาทในการสื่อสาร ($\bar{x} = 4.38$)

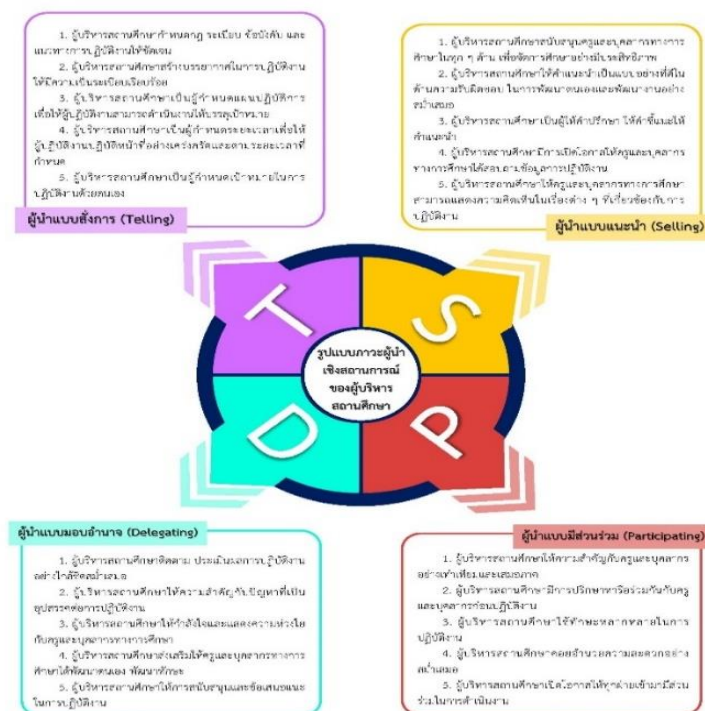
4. ผลการตรวจสอบข้อมูลเชิงประจักษ์ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 ผู้นำแบบแนะนำ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.43$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนครูและบุคลากรทางการศึกษาในทุก ๆ ด้าน เพื่อจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{x} = 4.46$) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านความรับผิดชอบ ในการพัฒนาตนเองและพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{x} = 4.45$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ให้การช่วยเหลือ คอยสนับสนุนครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเหมาะสม ($\bar{x} = 4.39$)

5. ผลการตรวจสอบข้อมูลเชิงประจักษ์ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.40$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเท่าเทียมและเสมอภาค ($\bar{x} = 4.44$) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรึกษาร่วมกันกับครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนที่จะลงมือปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.44$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญต่อความคิดริเริ่มในการทำงานรูปแบบใหม่ ๆ ของครูและบุคลากรทางการศึกษา ($\bar{x} = 4.31$)

6. ผลการตรวจสอบข้อมูลเชิงประจักษ์ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 ผู้นำแบบมอบอำนาจ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.44$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอเพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ ($\bar{x} = 4.50$)

รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน และให้การช่วยเหลือ แก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา ($\bar{x} = 4.47$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามอบอำนาจในการปฏิบัติงานแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความพร้อม มีความคิดสร้างสรรค์ และมีระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.41$)

ผลการนำเสนอรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3



ภาพที่ 1 รูปแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3

อภิปรายผล

ผลการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. สภาพภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 ผู้นำแบบสั่งการ จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และแนวทางการปฏิบัติงานให้ชัดเจน ชี้แนะแนวทางการปฏิบัติงานให้เป็นไป แบบแผนในการปฏิบัติของสถานศึกษา เป็นผู้กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง กำหนดแผนปฏิบัติการ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย กำหนดขั้นตอนเวลา เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัดและตามขั้นตอนเวลาที่กำหนด กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และดำเนินติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ สร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานให้มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย และดำเนินการสั่งการให้เหมาะสม ชัดเจน ไม่คลุมเครือ โดยใช้วาจาสุภาพ และมีมารยาทในการสื่อสาร สอดคล้องกับ เฮอร์เชย์ และบลันด์ชาร์ด (Hersay and Blanchard, 1996) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำแบบสั่งการ เป็นผู้นำที่กำหนดบทบาทและสั่ง

ให้ตามงาน ตามที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน เป็นการใช้พฤติกรรมการบริหาร โดยเน้นการใช้อำนาจสั่งการและการตัดสินใจให้ผู้ตามต้องปฏิบัติตาม ดังนั้น การสื่อสารภายในองค์กร มีลักษณะเป็นการสื่อสาร แบบทางเดียว คือ จากผู้นำผู้ตามใช้มาตรการควบคุม ติดตาม และการปฏิบัติงานต่อผู้ตามอย่างใกล้ชิด พฤติกรรมผู้นำแบบนี้มีลักษณะมุ่งงานสูงแต่มุ่งความสัมพันธ์ เป็นแบบที่เหมาะสมที่จะใช้กับผู้ตามแบบที่ขาดความสามารถ และความเอาใจใส่ในงาน

2. สภาพภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา เขต 3 ผู้นำแบบแนะนำ จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นผู้ให้คำปรึกษา ให้คำชี้แนะให้คำแนะนำ ครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ ให้การช่วยเหลือ คอยสนับสนุนครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเหมาะสม คอยอำนวยความสะดวกครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้สอบถามข้อมูลการปฏิบัติงาน สามารถแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้การครูและบุคลากรทางการศึกษาในทุก ๆ ด้าน เพื่อจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ แนะนำข้อดี และข้อควรพัฒนา เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้รอบด้านก่อนตัดสินใจ เป็นแบบอย่างในด้านการเป็นผู้มีเมตตา และเข้าใจความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน ให้คำแนะนำเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านความรับผิดชอบ ในการพัฒนาตนเองและพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ เสริมแรงทางบวกในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา และให้คำแนะนำและสร้างความไว้วางใจในการปฏิบัติงานแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา สอดคล้องกับริชาร์ด (Richard L.Daft, 1992) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำแบบแนะนำ (Sling Style) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งงานทั้งบุคคลเป็นรูปแบบที่มีพื้นฐานอยู่กับความกังวลทั้งสองอย่าง คือ ทั้งคนและงาน ให้ความสำคัญไปพร้อม ๆ กัน

3. สภาพภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา เขต 3 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนในการปฏิบัติงานร่วมกับครูและบุคลากรทางการศึกษา เปิดโอกาสครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีส่วนร่วมตัดสินใจและเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหาในการทำงานเป็นทีม มีการปรึกษาหารือร่วมกันกับครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนที่จะลงมือปฏิบัติงาน สร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการอภิปรายและเสนอความคิดเห็น ให้ความสำคัญต่อความคิดริเริ่มในการทำงานรูปแบบใหม่ ๆ ของครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ความสำคัญกับครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเท่าเทียมและเสมอภาค มีการส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษาให้พัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน อำนวยความสะดวกให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน สร้างบรรยากาศในสถานศึกษาให้มีความเป็นกันเองและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ลดขั้นตอนห่างระหว่างตนเองและครูเพื่อสร้างความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการวางแผนเป้าหมาย และกำหนดทิศทางในการปฏิบัติงาน และใช้ทักษะหลากหลายในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ บัญชา บุญบำรุง (2561) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำแบบมีส่วนร่วม คือ ผู้นำที่คอยให้คำปรึกษาที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

4. สภาพภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา เขต 3 ผู้นำแบบมอบอำนาจ จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้การสนับสนุนและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้วยความเป็นกันเอง สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เป็นมิตรต่อครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้พัฒนาตนเอง พัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน มีเมตตา รับรู้ปัญหาและช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าว ของครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ความสำคัญกับปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน และให้การช่วยเหลือ แก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้กำลังใจและแสดงความห่วงใยกับครูและบุคลากรทางการศึกษา อย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา ปฏิบัติงานได้อย่างอิสระและคอยติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ สั่งการให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาดำเนินการหรือมอบอำนาจให้ครูเป็นตัวแทนในการดำเนินงานอย่างเหมาะสม มอบอำนาจในการปฏิบัติงานแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา อย่างเต็มที่ อิสระ เพื่อลดความกดดันในการปฏิบัติงาน ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอ เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ มอบอำนาจในการปฏิบัติงานแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาตามความถนัดและความแตกต่างระหว่างบุคคล มอบอำนาจในการปฏิบัติงานแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความพร้อม มีความคิดสร้างสรรค์ และมีระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ ไซตีกา พรหมเทศ (2557) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำแบบมอบอำนาจ มีคุณลักษณะพฤติกรรมที่ผู้นำมอบความรับผิดชอบ สำหรับการตัดสินใจและการดำเนินการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ตาม มีหน้าที่แค่เพียงคอยสังเกต ติดตามการปฏิบัติงานของพนักงานเท่านั้น โดยเปิดโอกาสให้เขาทำงานให้สำเร็จได้ด้วยตนเอง การเพิ่มค่างานให้เขาและพัฒนาการมอบหมายงานให้สูงขึ้นต่อไป

5. ระดับภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา เขต 3 โดยภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกวิสรา ชูทอง (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 จังหวัดปราจีนบุรี ผลวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 จังหวัดปราจีนบุรี โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากอาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา เขต 3 นอกจากปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาตามระเบียบที่กำหนดให้ต้องปฏิบัติหน้าที่แล้ว ยังต้องมีการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาในด้านของปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไขจากการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาและผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาให้ยุติลงได้โดยการสร้างกระบวนการทางความคิดแบบผสมผสานและลำดับความสำคัญเป็นกระบวนการในการบริหาร เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและสามารถระงับเหตุ ลดปัญหาที่เกิดขึ้นได้ และไม่ยึดติดกับรูปแบบของการบริหารสถานศึกษาในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง และผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการวิเคราะห์บทบาท และการเลือกใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สอดคล้องกับธร สุนทรายุทธ (2556) ที่ได้กล่าวไว้

ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเผชิญสถานการณ์หรือต้องเผชิญกับปัญหา และมีการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลาซึ่งในบางครั้งอาจเป็นเรื่องง่ายเพราะเป็นงานประจำ บางครั้งก็อาจเป็นเรื่องยากที่สลับซับซ้อน ซึ่งแต่ละครั้งผู้บริหารจะต้องคิดวิเคราะห์ว่าปัญหาของสถานการณ์นั้นคืออะไร สาเหตุเกิดจากอะไร มีความรุนแรงระดับไหน แล้วจึงหาวิธีการแก้ปัญหาซึ่งสถานการณ์บางสถานการณ์อาจมีทางเลือกหลายทาง แต่ละทางมีผลแตกต่างกันจึงมีความจำเป็นต้องเลือกวิธีการที่ดีและเหมาะสมกับสถานการณ์และตามลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผลจากการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ซึ่งผู้บริหารควรเพิ่มระดับการปฏิบัติให้มากขึ้น ดังนี้

- 1) ผู้นำแบบสั่งการ ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานและดำเนินติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ
- 2) ผู้นำแบบแนะนำ ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้ให้การช่วยเหลือ คอยสนับสนุนครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเหมาะสม
- 3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญต่อความคิดริเริ่มในการทำงานรูปแบบใหม่ ๆ ของครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 4) ผู้นำแบบมอบอำนาจ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมอบอำนาจในการปฏิบัติงานแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความพร้อม มีความคิดสร้างสรรค์ และมีระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติงาน

2. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ในครั้งต่อไป

- 1) ควรศึกษารูปแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อนำผลมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 2) ควรศึกษารูปแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพื่อนำผลมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 3) ควรศึกษาปัญหาของภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ เพื่อนำผลมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาและบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

- กวิสรา ชูทอง. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 จังหวัดปราจีนบุรี. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ก้องภพ วิชญกุล. (2564). ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับมาตรฐานวิชาชีพ ด้านการ

- ปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปัตตานี เขต 1. วิทยานิพนธ์
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
โชติกา พรหมเทศ. (2557). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับประสิทธิผล
สถานศึกษา และแนวทางส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.
- ธนากร แก่นเกษ. (2560). ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดจันทบุรี สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต.
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จร สุนทรายุทธ. (2556). ทฤษฎีองค์กรและพฤติกรรม: หลักการ ทฤษฎี การวิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา.
กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- วรรณพร ตรีชัยศรี. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการ
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2.
วิทยานิพนธ์ปริญญาอุตสาหกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้. (2565). รายงานการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ
ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต.). ยะลา.
- สัมมา ธนินธ์. (2560). หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2560). การบริหารการศึกษา : หลักการและทฤษฎี (ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพฯ :
สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560- 2579. กรุงเทพมหานคร :
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3. (2565). แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2566.
ยะลา : กลุ่มนโยบายและแผน.
- Hersey, P., Blanchard, K.H., & Johnson, D. E. (1996). *Management of organisational behaviour*.
London: Prentice-Hall International.
- Richard L Daft. (1992). *Organization Theory: Integrating Structure and Behavior* (2nd ed).
Englewood Cliffs New Jersey: Prentice-Hall.