

Guidelines for Developing Situational Leadership of School Administrators under the Office of Khon Kaen Primary Educational Service Area 1

Kulisara Khunrat¹, Chayakan Ruangsuwan² and Pongphop Phoojomjit³

^{1,2,3}Faculty of Education, Rajabhat Maha Sarakham University, Thailand

E-mail: 668210150304@rmu.ac.th, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-3184-2617>

E-mail: chayakan@rmu.ac.th, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5265-401X>

E-mail: pongphop.p@rmu.ac.th, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-1417-882X>

Received 10/10/2025

Revised 22/10/2025

Accepted 30/11/2025

Abstract

Background and Aims: Situational leadership is an essential skill for school administrators, enabling flexible decision-making, effective people management, and smooth organizational progress. It also fosters motivation, collaboration, and continuous improvement, key foundations of modern educational administration amid rapid change. This study aims to identify the components and indicators of situational leadership among school administrators, examine the current and desired states as well as the needs for developing situational leadership, and propose development guidelines for school administrators under the Office of Khon Kaen Primary Educational Service Area 1.

Methodology: The research was conducted in three phases: **Phase 1** involved identifying the components and indicators of situational leadership through semi-structured interviews with five experts. **Phase 2** examined the current and desired states and the needs for developing situational leadership among 310 participants, including school administrators and teachers. A five-point Likert-scale questionnaire was employed, with an overall reliability coefficient of 0.87. Data were analyzed using the mean and standard deviation. **Phase 3** focused on developing and validating the proposed guidelines for enhancing situational leadership. Six experts participated in developing the guidelines, and nine experts evaluated them using semi-structured interviews and a guideline evaluation form.

Results: 1. The components and indicators of situational leadership among school administrators consisted of four dimensions: (1) Directive Behavior, (2) Participative Behavior, (3) Supportive Behavior, and (4) Delegative Behavior. 2. The overall current state of situational leadership was at a moderate level, while the desired state was at the highest level. The priority needs were ranked as follows: (1) Directive Behavior, (2) Supportive Behavior, (3) Delegative Behavior, and (4) Participative Behavior. 3. The proposed guidelines for developing situational leadership among school administrators under the Office of Khon Kaen Primary Educational Service Area 1 comprised 4 aspects and 15 development approaches. The assessment results of the suitability and feasibility of these guidelines indicated an overall rating at the highest level.



Conclusion: The development guideline was presented as a handbook comprising the following components: principles, objectives, content, development process, and evaluation. The evaluation results indicated that the appropriateness and feasibility of the guideline were rated at the highest level.

Keywords: Guidelines; Situational Leadership; School Administrators

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1

กุลิสรา ขุนราช¹, ขยากานต์ เรืองสุวรรณ² และปองภพ ภูจอมจิตร³

^{1,2,3} คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

บทคัดย่อ

ภูมิหลังและวัตถุประสงค์การวิจัย: ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์เป็นทักษะสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์จะสามารถตัดสินใจได้อย่างยืดหยุ่น บริหารคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่น ทั้งยังช่วยสร้างแรงจูงใจ ความร่วมมือ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องภายในสถานศึกษา ซึ่งเป็นพื้นฐานของการบริหารยุคใหม่ที่ต้องเผชิญการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การวิจัยครั้งนี้จึงกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา และศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1

ระเบียบวิธีการวิจัย : การวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ระยะที่ 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 310 คน เครื่องมือวิจัย คือ แบบสอบถามแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .87 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระยะที่ 3 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน เพื่อศึกษาแนวทาง และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อประเมินแนวทางเครื่องมือการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและแบบประเมินแนวทาง

ผลการวิจัย: 1. องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) พฤติกรรมสั่งการ 2) พฤติกรรมมีส่วนร่วม 3) พฤติกรรมสนับสนุน และ 4) พฤติกรรมมอบหมายงาน 2. สภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ความต้องการจำเป็นเรียงตามลำดับดังนี้ 1) พฤติกรรมสั่งการ 2) พฤติกรรมสนับสนุน 3) พฤติกรรมมอบหมายงาน และ 4) พฤติกรรมมีส่วนร่วม 3. แนวทางการพัฒนา คือ คู่มือการของแนวทาง ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา และการวัดและประเมินผล ส่วนผลการประเมินแนวทางมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

สรุปผล ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์จะสามารถเลือกใช้แนวทางการสั่งการ การให้คำปรึกษา การมีส่วนร่วม หรือการมอบอำนาจได้อย่างเหมาะสม ช่วยให้ครูและบุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงานและสามารถพัฒนาศักยภาพของตนได้เต็มที่ ประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้ 1) พฤติกรรมสั่งการ 2) พฤติกรรมมีส่วนร่วม 3) พฤติกรรมสนับสนุน และ 4) พฤติกรรมมอบหมายงาน

คำสำคัญ: แนวทางการพัฒนา; ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์; ผู้บริหารสถานศึกษา

บทนำ

การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากปัจจัยด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และนโยบายทางการศึกษา ซึ่งส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่

ยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวต่อสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Leadership) จึงมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากเป็นภาวะผู้นำที่เน้นการปรับวิธีการบริหารให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของบุคลากรในแต่ละช่วงเวลา ทั้งยังช่วยให้โรงเรียนสามารถพัฒนาและดำเนินงานได้อย่างคล่องตัวและยั่งยืน โดยที่สุภัทร จำปาทอง (2562) อธิบายว่า การบริหารสถานศึกษาที่ใช้ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับกลยุทธ์การบริหารให้เข้ากับความต้องการของโรงเรียนในแต่ละช่วงเวลาได้อย่างเหมาะสม ซึ่งส่งผลให้โรงเรียนสามารถพัฒนาและปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม โดยเฉพาะในยุคที่เทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์จะสามารถเลือกใช้แนวทางการบริหารที่เหมาะสมกับบริบท เช่น การใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนเมื่อครูต้องการกำลังใจ และการใช้ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จเมื่อโรงเรียนต้องการผลสัมฤทธิ์สูงสุด

นอกจากนี้ การใช้ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ยังช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีภายในโรงเรียน โดยผู้บริหารสามารถปรับบทบาทของตนเองจากผู้ควบคุมมาเป็นผู้ให้คำปรึกษาและสนับสนุนการทำงานของบุคลากร ส่งผลให้ครูและเจ้าหน้าที่มีแรงจูงใจในการพัฒนาแนวทางการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งยังช่วยให้โรงเรียนสามารถรับมือกับความท้าทายต่าง ๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงหลักสูตร แนวทางการศึกษาสมัยใหม่ และการพัฒนาเทคโนโลยีการเรียนรู้ ดังที่ฉัตรดา เวชญาติลักษณ์ (2560) ที่ได้ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหาร เพราะเป็นความสามารถในการใช้สถานการณ์เพื่อสร้างความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรภายในองค์กร โดยยึดหลักการทำงานเป็นทีม ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจึงต้องมีทักษะการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม เข้าใจสถานการณ์ สามารถคิดวิเคราะห์ ประเมิน และใช้ความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรตามทฤษฎีของ Hersey & Blanchard (2001) ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์สามารถแบ่งได้เป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) ผู้นำแบบการสั่งการ (Directive) 2) ผู้นำแบบชี้แนะ (Selling) 3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating) และ 4) ผู้นำแบบมอบอำนาจ (Delegating) ซึ่งแต่ละรูปแบบต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับระดับความพร้อมและวุฒิภาวะของผู้ตาม เพื่อให้การบริหารเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 มีความหลากหลายด้านบริบทและทรัพยากร การบริหารให้ได้มาตรฐานจึงต้องอาศัยภาวะผู้นำที่สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ตามสถานการณ์ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและบริบทของพื้นที่ โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 (2567) ระบุว่า ผู้บริหารการศึกษาและครูจำเป็นต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น ทนต่อการเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 เพื่อขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาของประเทศ

จากความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าว การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นกระบวนการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการบริหารให้ผู้บริหารสามารถปรับบทบาทและกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา อันจะนำไปสู่การบริหารที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารให้สามารถบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคมยุคใหม่

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยตามระยะของการวิจัยในแต่ละระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

1. ขอบเขตด้านกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบและประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) พฤติกรรมแบบสั่งการ 2) พฤติกรรมมีส่วนร่วม 3) พฤติกรรมสนับสนุน และ 4) พฤติกรรมมอบหมายงาน

ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1

1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 1,532 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 152 คน และ ครู จำนวน 1,380 คน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ปีการศึกษา 2568

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 310 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบจำนวนประชากรทั้งหมดกับตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie & Morgan (1970: อ้างถึงในไพศาล วรคำ, 2564) ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 31 คน และครู จำนวน 279 คน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ปีการศึกษา 2568 การสุ่มตัวอย่างโดยทำการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) จากขนาดสถานศึกษา จากนั้นดำเนินการสุ่มอย่างง่ายโดยการจับฉลาก

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผลการศึกษาค้นคว้าองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จากการวิจัยระยะที่ 1

ระยะที่ 3 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1

1. ขอบเขตด้านกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

1.1 ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

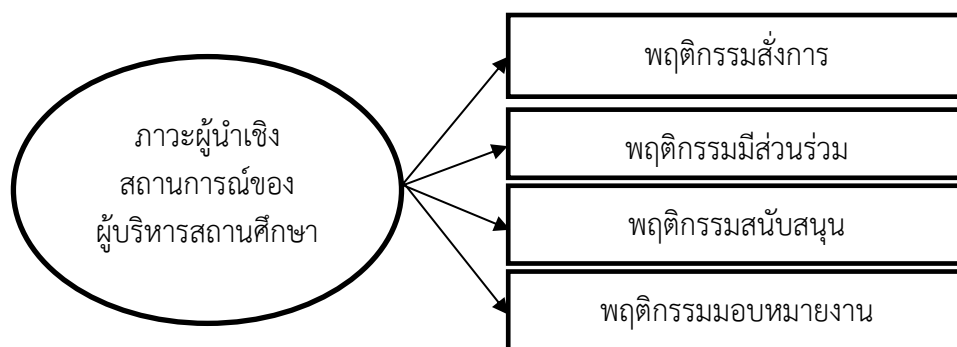
1.2 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 จากการวิจัยระยะที่ 2

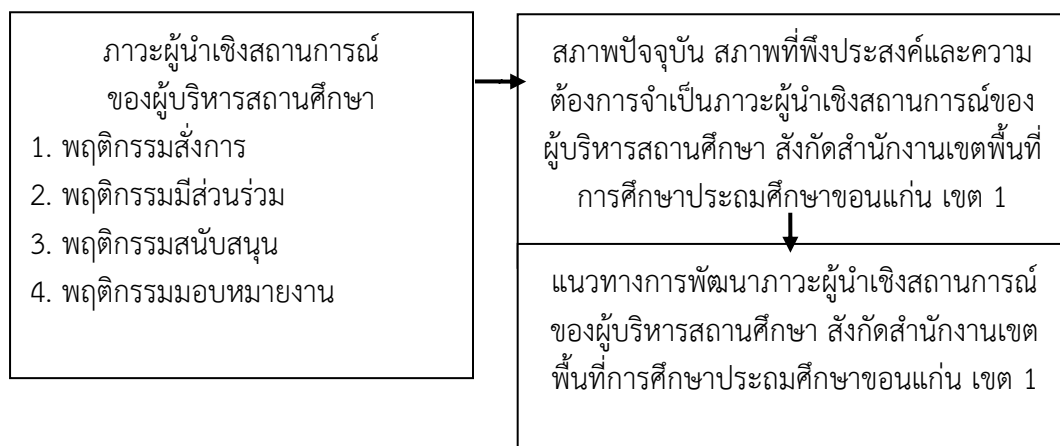
การทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการและนักการศึกษาที่กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำมาสังเคราะห์กำหนดเป็นองค์ประกอบและตัวชี้วัด ดังนี้ วิเชียร วิทย์อุดม (2553), วรภัทร โตธนะเกษม (2555), รัตติกรณ จงวิศาล (2556), ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557), พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2558), นกมล ร่มโพธิ์ (2560), Evans (1970), House (1974), Hersey and Blanchard (2001) ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) พฤติกรรมสั่งการ 2) พฤติกรรมมีส่วนร่วม 3) พฤติกรรมสนับสนุน และ 4) พฤติกรรมมอบหมายงาน แสดงเป็นภาพประกอบดังนี้



ภาพที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

1. ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดในเบื้องต้น

2. สร้างเครื่องมือการวิจัย ได้แก่ 1) แบบสัมภาษณ์มีลักษณะเป็นแบบกึ่งโครงสร้าง และ 2) แบบประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดมีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ

3. ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบและประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัด ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

4. วิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) แล้วจัดกลุ่มเนื้อหาจากข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ โดยนำมาสรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.)

4.3 สรุปผลการศึกษาความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1

1. สร้างเครื่องมือการวิจัยการวิจัย คือ แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ แบบลิเคิร์ต (Likert)

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยจัดส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามถึงผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้ครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ทั้ง 310 คน เพื่อตอบแบบสอบถามพร้อมทั้งขอความอนุเคราะห์ให้ตอบกลับภายใน 15 วัน หลังจากได้รับแบบสอบถาม โดยการดำเนินการใช้ระบบ Google form

3. การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

3.1 วิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดใช้สถิติพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.)

3.2 วิเคราะห์ผลการศึกษาความต้องการจำเป็น โดยใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index (PNI_{Modified}) (สุวิมล ว่องวานิช, 2562) โดยใช้สูตรในการคำนวณ ดังนี้

$$PNI_{Modified} = (I - D) / D$$

เมื่อ PNI_{Modified} หมายถึง ดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการ

I = Importance หมายถึง ค่าเฉลี่ย (Mean) ของสภาพที่คาดหวัง คือระดับความต้องการ

D = Degree of Success หมายถึง ค่าเฉลี่ย (Mean) ของสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน
ตัวเลขดัชนีความต้องการสูง แสดงว่ามีความจำเป็นในการพัฒนามาก
จากนั้นนำผลการวิเคราะห์มาจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะ
ผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1

**ระยะที่ 3 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1** กำหนดการดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการ
สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยผู้วิจัยดำเนินการนำผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์
และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในระยะที่ 1 มาสรุปเพื่อกำหนด
ประเด็นการศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 ยกร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 โดยผู้วิจัยนำผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะ
ผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา มาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหาแล้วยกร่างแนวทาง ร่วมกับอาจารย์
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 โดยนำเสนอแนวทางต่อผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน เพื่อ
ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง กำหนดใช้สถิติพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ
ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) สำหรับข้อมูลความคิดเห็นและ
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิผู้วิจัยนำมารวบรวมสรุปและวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เพื่อ
นำไปปรับปรุงแนวทางต่อไป

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สรุปผล
การศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 15 ตัวชี้วัด ได้แก่ องค์ประกอบด้านพฤติกรรมสั่งการ มี 4 ตัวชี้วัด
องค์ประกอบด้านพฤติกรรมมีส่วนร่วม มี 4 ตัวชี้วัด องค์ประกอบด้านพฤติกรรมสนับสนุน มี 4 ตัวชี้วัด และ
องค์ประกอบด้านพฤติกรรมมอบหมายงาน มี 3 ตัวชี้วัด

2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์
ของผู้บริหารสถานศึกษาสรุปผลการวิจัยดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงผลการศึกษาศาภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำ เชิงสถานการณ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI Modified	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
พฤติกรรมสั่งการ	3.04	0.10	ปานกลาง	4.86	0.04	มากที่สุด	0.60	1
พฤติกรรมมีส่วนร่วม	3.19	0.10	ปานกลาง	4.79	0.08	มากที่สุด	0.50	4
พฤติกรรมสนับสนุน	3.11	0.05	ปานกลาง	4.76	0.05	มากที่สุด	0.53	2
พฤติกรรมมอบหมายงาน	3.20	0.12	ปานกลาง	4.86	0.05	มากที่สุด	0.52	3
เฉลี่ยรวม	3.14	0.03	ปานกลาง	4.82	0.02	มากที่สุด	-	-

จากตารางสรุปผลดังนี้

สภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ 1) พฤติกรรมมอบหมายงาน 2) พฤติกรรมมีส่วนร่วม 3) พฤติกรรมสนับสนุน และ 4) พฤติกรรมสั่งการ ตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุดดังนี้ 1) พฤติกรรมสั่งการ 2) พฤติกรรมมอบหมายงาน 3) พฤติกรรมมีส่วนร่วม และ 4) พฤติกรรมสนับสนุน ตามลำดับค่าดัชนีความต้องการจำเป็นด้านที่มีค่าดัชนีสูงสุด คือ พฤติกรรมสั่งการ รองลงมา คือ พฤติกรรมสนับสนุน พฤติกรรมมอบหมายงาน และพฤติกรรมมีส่วนร่วม ตามลำดับ

3. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 สรุปแนวทางประกอบด้วย (1) หลักการ (2) วัตถุประสงค์ (3) เนื้อหา ประกอบไปด้วย พฤติกรรมสั่งการ มี 5 กิจกรรม 12 ชั่วโมง พฤติกรรมมีส่วนร่วม มี 3 กิจกรรม 8 ชั่วโมง พฤติกรรมสนับสนุน มี 4 กิจกรรม 10 ชั่วโมง และพฤติกรรมมอบหมายงาน มี 3 กิจกรรม 8 ชั่วโมง (4) กระบวนการพัฒนา ใช้รูปแบบการพัฒนา 70:20:10 และ (5) การวัดและการประเมินผล ผลการประเมินแนวทางการด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด และด้านความเป็นไปได้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด

อภิปรายผล

จากสรุปผลการวิจัย แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 อภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลการศึกษารองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา มี 4 องค์ประกอบ 15 ตัวชี้วัด ครอบคลุม 4 องค์ประกอบ รวม 15 ตัวชี้วัด ได้แก่ (1) พฤติกรรมสั่งการ 4 ตัวชี้วัด (2) พฤติกรรมมีส่วนร่วม 4 ตัวชี้วัด (3) พฤติกรรมสนับสนุน 4 ตัวชี้วัด และ (4) พฤติกรรมมอบหมายงาน 3 ตัวชี้วัด โดยผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดโดยรวมอยู่ในระดับ “มากที่สุด” ทุกองค์ประกอบ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าทั้ง 4 รูปแบบของผู้นำเชิงสถานการณ์มีความจำเป็นต่อการบริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ

พฤติกรรมมีส่วนร่วมและพฤติกรรมสนับสนุน ในขณะที่องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ พฤติกรรมสั่งการ ผลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการสนับสนุนซึ่งกันและกัน มากกว่าการใช้อำนาจสั่งการโดยตรง การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นแนวโน้มที่สอดคล้องกับหลักการบริหารยุคใหม่ ที่เน้น “การมีส่วนร่วมและการเสริมพลังอำนาจ (Empowerment)” เพื่อให้ครูและบุคลากรเกิดแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรอย่างใดก็ตาม แม้ผู้นำแบบสั่งการจะมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด แต่ก็ยังคงมีความสำคัญในบางสถานการณ์ โดยเฉพาะกรณีที่ต้องการการตัดสินใจที่รวดเร็ว เด็ดขาด หรือในภาวะวิกฤต ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hersey & Blanchard (2001) ที่ระบุว่าผู้นำควรปรับรูปแบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับระดับความพร้อมและวุฒิภาวะของผู้ตาม กล่าวคือ หากผู้ตามมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์สูง ผู้นำควรใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม สนับสนุน และมอบหมายงานมากกว่าการสั่งการ นอกจากนี้ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดดังกล่าวอย่างชัดเจน เนื่องจากสถานศึกษาในปัจจุบันมีครูและบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์การทำงานมาก การใช้ภาวะผู้นำแบบสั่งการจึงมีความจำเป็นลดลง ขณะที่การบริหารแบบมีส่วนร่วมและแบบสนับสนุนกลับช่วยส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือและการพัฒนาอย่างยั่งยืนในองค์กร และผลนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสุวัฒน์ชัย ฉวีศักดิ์ (2564) ที่ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา จังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ซึ่งพบว่าผู้บริหารที่ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสามารถสร้างความผูกพันและความร่วมมือของบุคลากรได้มากที่สุด ซึ่งเป็นผลในทิศทางเดียวกับการศึกษาครั้งนี้ที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมเป็นองค์ประกอบที่ได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด แสดงให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนเป็นหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน

2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1

สภาพที่ปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษายังมีโอกาสในการพัฒนาศักยภาพด้านภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ให้เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถบริหารจัดการองค์กรได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริบททางการศึกษาในยุคปัจจุบัน เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า พฤติกรรมมอบหมายงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างความรับผิดชอบ ความไว้วางใจ และการพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ การมอบหมายงานอย่างเหมาะสมช่วยให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจ รู้สึกเป็นเจ้าของงาน และพร้อมพัฒนางานของตนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารสถานศึกษามีความคล่องตัวและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของสุวัฒน์ชัย ฉวีศักดิ์ (2564) ที่ศึกษาผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา จังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ซึ่งพบว่า การมอบหมายงานช่วยส่งเสริมความคิดริเริ่ม ความร่วมมือ และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กร นอกจากนี้ยัง สอดคล้องกับงานวิจัยของปรณพัชร รักษาล้ำ (2567) ที่ศึกษาผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในกลุ่มพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระบรมโอรสาธิราชฯ พบว่า ระดับผู้นำเชิงสถานการณ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก และผู้นำแบบมอบหมายงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือแบบขายความคิดและแบบมีส่วนร่วม จากผลการวิจัยดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า แม้ระดับผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมจะอยู่ในระดับปานกลาง แต่ลักษณะของ ผู้นำแบบมอบหมายงาน ยังคงเป็นแนวทางที่ผู้บริหารให้

ความสำคัญ เพราะช่วยสร้างความไว้วางใจ เสริมพลังให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในงานของตนเอง และเป็นแนวทางการบริหารที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาในยุคปัจจุบันที่เน้นการทำงานร่วมกันและการพัฒนาอย่างยั่งยืน

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความคาดหวังที่จะพัฒนาบทบาทผู้นำของตนให้สามารถตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงของการบริหารการศึกษาในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะการบริหารที่ผสมผสานทั้งความชัดเจนในทิศทางการทำงานและการให้อิสระแก่บุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า พฤติกรรมสั่งการและพฤติกรรมมอบหมายงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความยืดหยุ่นของผู้บริหารสถานศึกษาในการปรับใช้ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ กล่าวคือ ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการ “กำหนดทิศทางและแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน” ในขณะเดียวกันก็ “เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้วิจารณญาณและตัดสินใจด้วยตนเอง” อันเป็นการสร้างสมดุลระหว่างการควบคุมและการให้อิสระ ซึ่งเป็นคุณลักษณะของผู้นำยุคใหม่ที่สามารถบริหารคนได้อย่างเหมาะสมกับบริบทและภารกิจขององค์กร ผลการศึกษานี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของอัศวิน สุขประเสริฐ และจิตติพัฒน์ หิรัญนิธารัง (2567) ที่ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสำนักงานเขตสายไหม กรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกปัจจัย โดยจัดลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้นำแบบขายความคิด ผู้นำแบบมอบหมายงาน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และผู้นำแบบสั่งการ ซึ่งสะท้อนว่าผู้นำในสถานศึกษามีการปรับใช้ภาวะผู้นำหลากหลายรูปแบบเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์จริง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของพิระยุทธ พูลประภาภรณ์ และวิรัชพัชร วงศ์วัฒนเกษม (2567) ที่ศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนห้วยน้ำหวาน อำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือผู้นำแบบขายความคิด รองลงมาคือผู้นำแบบมีส่วนร่วม และผู้นำแบบมอบหมายงาน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือผู้นำแบบสั่งการ จากผลการวิจัยดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันให้ความสำคัญต่อการปรับใช้บทบาทผู้นำอย่างหลากหลายและยืดหยุ่น โดยเฉพาะการผสมผสานระหว่าง “ความชัดเจนในทิศทาง” และ “การมอบอิสระในการทำงาน” เพื่อสร้างแรงจูงใจ เสริมพลัง และเพิ่มศักยภาพให้แก่บุคลากร ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญของการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ต้องอาศัยผู้นำที่เข้าใจสถานการณ์ และสามารถขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน.

ค่าดัชนีจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็น พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีอยู่ในระดับสูงสุดคือ “พฤติกรรมสั่งการ” ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษายังมีความต้องการในการพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การชี้แจงภารกิจ และการติดตามผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพราะภาวะผู้นำแบบสั่งการถือเป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะในช่วงที่ต้องการสร้างความชัดเจนของทิศทางการดำเนินงาน รวมถึงการขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนด ผลการศึกษานี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของสุวัฒน์ชัย ฉวีศักดิ์ (2564) ที่ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา จังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดอาชีวศึกษามีแนวโน้มใช้ภาวะผู้นำแบบสั่งการในระดับสูง โดยเฉพาะในกรณีที่บุคลากรยังต้องการคำแนะนำหรือการกำกับอย่างใกล้ชิด ซึ่งสะท้อนถึงบทบาทของผู้นำในช่วงเริ่มต้นของการพัฒนาองค์กรที่ต้องอาศัยการกำหนดแนวทางอย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ยัง สอดคล้องกับงานวิจัยของวาทิต

บุญใบ และคณะ (2566) เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ด้านผู้นำแบบสั่งการมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI) สูงสุด แสดงให้เห็นถึงความต้องการพัฒนาในด้านนี้อย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้บริหารสามารถสั่งการและกำหนดทิศทางการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยสรุป การที่ผู้นำแบบสั่งการมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษายังตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารงานเชิงระบบ การควบคุมกำกับ และการตัดสินใจเชิงนโยบายอย่างมีแบบแผน ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการเสริมสร้างความเข้มแข็งของการบริหารจัดการสถานศึกษาให้สามารถบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

3. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 แนวทางที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 5 ส่วนสำคัญ ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหาการพัฒนา กระบวนการพัฒนา และการวัดและประเมินผล โดยในส่วนของกระบวนการพัฒนา ใช้ แนวคิดการเรียนรู้ตามสัดส่วน 70:20:10 ซึ่งได้รับการพัฒนาขึ้นโดย McCall, Lombardo และ Morrison (1988) แห่งศูนย์พัฒนาองค์กร (Center for Creative Leadership: CCL) ในสหรัฐอเมริกา เพื่ออธิบายสัดส่วนของการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่มีประสิทธิผลในองค์กร โดยระบุว่า การเรียนรู้ที่แท้จริงเกิดจาก 70% จากการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรง (Experiential Learning) 20% จากการเรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยนหรือได้รับคำแนะนำจากผู้อื่น (Social Learning) 10% จากการเรียนรู้ผ่านการอบรมหรือการศึกษาอย่างเป็นทางการ (Formal Learning) แนวคิดนี้ได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผู้นำทั่วโลก เนื่องจากช่วยให้บุคคลสามารถเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงในสถานการณ์ทำงาน และเชื่อมโยงองค์ความรู้เข้ากับบริบทการบริหารอย่างเป็นธรรมชาติ ผลการวิจัยในครั้งนี้จึงสอดคล้องกับแนวคิดของ McCall และคณะ (1988) ที่เน้นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรเกิดจากการ “ลงมือทำ” และ “เรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น” มากกว่าการเรียนรู้เชิงทฤษฎีเพียงอย่างเดียว ในบริบทของการศึกษา แนวทางการพัฒนาที่ใช้กระบวนการ 70:20:10 ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Marsick & Watkins (2003) ที่อธิบายว่า การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning) และการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ (Informal Learning) เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรการศึกษา และช่วยให้เกิดการพัฒนาศักยภาพปฏิบัติจริงของผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างยั่งยืน ผลการประเมินแนวทางการพัฒนาจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ด้านความเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความเป็นไปได้ ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน แสดงให้เห็นว่าแนวทางดังกล่าวมีความเป็นไปได้สูงและสามารถนำไปประยุกต์ใช้จริงในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับงานของวาทีต บุญใบ และคณะ (2566) ที่ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ซึ่งพบว่าแนวทางการพัฒนาเชิงสถานการณ์ที่มีขั้นตอนและกระบวนการพัฒนาชัดเจน ช่วยเพิ่มประสิทธิผลในการบริหารและสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกต่อบุคลากรในโรงเรียน นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับอัศวิน สุขประเสริฐ และธิดิพัฒน์ หิรัญนิธารัง (2567) ที่ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสายไหม กรุงเทพมหานคร ซึ่งผลการศึกษายืนยันว่าการพัฒนาแนวทางภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้สูง จะช่วยส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถนำไปปรับใช้ได้จริงในสถานการณ์หลากหลาย กล่าวโดยสรุป แนวทางการพัฒนาผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สร้างขึ้นในครั้งนี้มีความชัดเจน ครบถ้วน และสอดคล้องกับทั้งแนวคิดทางทฤษฎีและผลการวิจัยเชิงประจักษ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้โมเดลการพัฒนา 70:20:10 ของ McCall, Lombardo

& Morrison (1988) ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาภาวะผู้นำจากการเรียนรู้จริงในสถานการณ์การบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้สถานศึกษามีความพร้อมในการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรร่วมกันวัดผลหรือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ที่ได้จากการวิจัยนี้ไปใช้เป็นต้นแบบในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด โดยบูรณาการเข้ากับกระบวนการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหาร (Leadership Development Program) เพื่อยกระดับศักยภาพผู้บริหารให้สามารถบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและยืดหยุ่นตามสถานการณ์ได้จริง

1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรจัดตั้ง “ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพสำหรับผู้บริหาร (Administrator PLC)” เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ในสถานการณ์จริง ซึ่งจะช่วยให้เกิดการต่อยอดแนวทางการพัฒนาและขยายผลสู่เขตพื้นที่การศึกษาอื่น ๆ ได้อย่างเป็นระบบ

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรร่วมกันแนวทางการพัฒนาไปปรับใช้ในการบริหารงานภายในโรงเรียน โดยเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับบริบท เช่น การสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือ การมอบหมายงานที่สร้างความรับผิดชอบ และการเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานแบบร่วมคิดร่วมทำและยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดระดับอื่น ๆ เช่น สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา หรือสถานศึกษานอกระบบ เพื่อเปรียบเทียบลักษณะภาวะผู้นำในบริบทที่แตกต่างกัน

2.2 ควรดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) หรือวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) เพื่อทดสอบประสิทธิผลของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ในสภาพจริงของสถานศึกษา และประเมินผลการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร

2.3 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์กับตัวแปรอื่น ๆ เช่น การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) ความผูกพันต่อองค์กรหรือผลสัมฤทธิ์ทางการบริหาร เพื่อขยายความเข้าใจถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ในโรงเรียน

เอกสารอ้างอิง

- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557). *ภาวะผู้นำร่วมสมัย*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ณิรดา เวชญาติลักษณ์. (2560). *ภาวะผู้นำทางการบริหาร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นภดล ร่มโพธิ์. (2560). *ภาวะผู้นำและการพัฒนาองค์กร*. กรุงเทพฯ: ธรรมนิติ.
- ปรณพัชร รักษาล้ำ. (2567). ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในกลุ่มพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระบรมโอรสาธิราชสยามกุฎราชกุมาร. *วารสารมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*, 11(8), 125-133.
- พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. (2558). *ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ: Life model* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- พระยุทธ พูลประภาภรณ์, & วิรัชพัชร วงศ์วัฒน์เกษม. (2567). ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนห้วยน้ำหวาน อำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี. *วารสารเสียงธรรมจากมหายาน*, 10(2), 36–48.
- ไพศาล วรคำ. (2564). *การวิจัยทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 13). มหาสารคาม: ตักสิลาการพิมพ์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางการสู่การพัฒนา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรภัทร โตธนะเกษม. (2555). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: เนชั่นบุ๊คส์.
- วาทีต บุญใบ, และคณะ. (2566). ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1. *วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 12(45), 154–164.
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2553). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: บริษัท ธนรัชการพิมพ์.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1. (2567). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568*. ขอนแก่น: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1.
- สุภัทร จำปาทอง. (2562). *การพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุวัฒน์ชัย ฉวีศักดิ์. (2564). การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. *Pacific Journal*, 11(2), 420–434.
- สุวิมล ว่องวาณิช. (2562). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อัศวิน สุขประเสริฐ, & ฐิติพัฒน์ หิรัญนิธารัง. (2567). ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสำนักงานเขตสายไหม กรุงเทพมหานคร. *Lanna Academic Journal of Social Science*, 1(3), 16–29.
- Evans, M. G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(1).
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339. <https://doi.org/10.2307/2391905>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). *Demonstrating the value of an organization's learning culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151. <https://doi.org/10.1177/1523422303005002001>
- McCall, M. W., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *The lessons of experience: How successful executives develop on the job*. Lexington, MA: Lexington Books.