

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับประสิทธิผล
ในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1
Development Guidelines for Situational Leadership and Personal
Administration Efficiency of School Administrators under
The Secondary Educational Service Area Office Nonthaburi

ปิยะพล พลับวังกล้า¹, มินมาส พรานป่า² และ เบญจวรรณ ศรีมารุต³
Piyapol Plubwangklum¹, Meanmas Pranpa² and Benjawan Srimarut³

หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยการฝึกหัดครู มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
Educational Administration, College of Teacher Education, Phranakhon Rajabhat University, Thailand
Corresponding Author, E-mail: 16451751602213@pnru.ac.th

Received December 22, 2024; Revised January 18, 2025; Accepted January 20, 2025

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา และ 4) นำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์เพื่อเพิ่มประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 เป็นการศึกษาแบบผสมผสานวิธี โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.992 จากครูจำนวน 318 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการสุ่มอย่างง่าย และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง จากผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา จำนวน 5 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้รับมาจากการแบบสอบถามไปทำการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ส่วนข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปผลแล้วนำเสนอข้อมูลเชิงพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลโรงเรียน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่าง

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของ โรงเรียน ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่า สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .842** และ 4) แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับประสิทธิผลในการ บริหารงานบุคคลโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารควรมอบหมายงานที่ชัดเจนและเหมาะสม สร้างความไว้วางใจ สนับสนุนให้คำแนะนำที่จำเป็น มีการพัฒนาบุคลากร ติดตามผลการทำงานอย่าง สม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำตามสถานการณ์; ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล; ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

This research objectives were 1) to study the level of leadership according to the situation of educational institution administrators, 2) to study the level of effectiveness of school personnel management, 3) to study the relationship between situational leadership and the effectiveness of school personnel management by school administrators, and 4) to present guidelines for developing leadership according to the situation in order to increase the effectiveness of school personnel management among school administrators. It was a mixed methods research by collecting data by of questionnaires which had reliability of 0.992 and gathered from teachers totaling 318 teachers and qualitative data analysis using structured interviews from 3 school administrators and 2 educational administrators.

The research findings were as follows: 1) The situational leadership of school administrators overall was at a high level. 2) The effectiveness of personnel management in schools overall was at a high level. 3) The relationship between situational leadership and the effectiveness of personnel management in schools revealed that situational leadership and the effectiveness of personnel management in schools are positively correlated at a high level, with statistical significance at the .01 level, with a correlation coefficient (r) of .842**, and 4) guidelines for developing situational leadership and personnel management effectiveness in schools from school administrators: Administrators should assign clearly and appropriate tasks, build trust, provide necessary advice, develop personnel, and monitor work results regularly to ensure continuous skill development.

Keywords: Situational leadership; Personal Administration Efficiency; Administrators School

บทนำ

ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นบุคลากรที่สำคัญในการดำเนินการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต้องเป็นผู้ริเริ่มกระบวนการบริหารความเปลี่ยนแปลง มีความรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากปัจจัยใด เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม เข้าใจกระบวนการทัศน์ใหม่ในการทำงาน มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจนรู้จุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรตนเอง สามารถวางแผนและรวมถึงแก้ปัญหาเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลง เป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเคลื่อนไหวในองค์กร ให้การสนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนแปลง ให้ข้อมูลความรู้ สร้างขวัญกำลังใจและกระตุ้นจูงใจบุคลากร ผู้บริหารต้องสื่อสารเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและสร้างความร่วมมือร่วมใจในองค์กร แสดงให้บุคลากรได้เห็นปัญหาหรือความจำเป็นที่จะต้องทำการเปลี่ยนแปลง และผู้บริหารต้องกล้าตัดสินใจมีความรับผิดชอบและเป็นแบบอย่างที่ดี (Taengkaew, 2020) กล่าวไว้ว่า ผู้นำองค์กรเมื่อต้องเผชิญกับปัญหา มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำจะต้องมีภาวะผู้นำเพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้นำต้องมุ่งเน้นการปรับภาวะผู้นำให้เอื้อต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกิดขึ้นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและเปิดอิสระในการทำงานมากขึ้น ซึ่งการเป็นผู้นำทางการศึกษามีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญคือ การบริหารงานในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545, (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 มาตรา 39 ได้กำหนดให้มีกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งงานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคล และบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง (Office of the Basic Education Commission, 2017)

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลเกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎระเบียบ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา ความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งได้รับการยกย่องและมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ สอดคล้องกับ Hemman (2022) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นปัจจัยพื้นฐานของการบริหารที่มีความสำคัญและมีค่ามากที่สุดของกระบวนการบริหารจัดการ เพราะความสำเร็จของงานนั้นขึ้นอยู่กับทรัพยากรบุคคลขององค์กรนั้น ๆ การบริหารสถานศึกษาจะเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคลากร หากบุคลากรของสถานศึกษาใดมีคุณภาพ เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถก็ส่งผลให้สถานศึกษานั้นมีการพัฒนาจนบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงเห็นได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตัวจักรสำคัญในการบริหาร

การศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน ผู้นำจำเป็นต้องเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงและผลกระทบดังกล่าวเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง และนำไปสู่ความมีภาวะผู้นำที่สามารถรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์ได้ และสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นย่อมถือว่าเป็นองค์การที่อยู่รอดได้ ผู้บริหาร สถานศึกษาเป็นบุคคลหลักที่สำคัญของสถานศึกษา เป็นผู้นำวิชาชีพที่ต้องมีสมรรถนะ ความรู้ความสามารถ จึงนำไปสู่การบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นบุคคลที่สำคัญที่จะผลักดันขับเคลื่อนการกระจายอำนาจ อีกทั้งยังต้องปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่เพื่อบริหารจัดการศึกษาในรูปแบบใหม่ที่ใช้แนวคิดหลักการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในการกำหนดนโยบายและแผนการตัดสินใจ และการร่วมคิดร่วมทำ ผู้บริหาร ต้องเน้นการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกเพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียน บรรลุประสิทธิผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการบริหารงานบุคคลต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการ เรียนรู้และการปฏิบัติให้สอดคล้องและเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงนโยบาย ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษานนทบุรี เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารในระดับสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อสถานศึกษา อันจะนำมาซึ่งระดับคุณภาพการจัด การศึกษาในภาพรวมที่สูงขึ้นต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัชฌมศึกษานนทบุรี
2. เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัชฌมศึกษานนทบุรี
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล โรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษานนทบุรี
4. เพื่อนำเสนอแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์เพื่อเพิ่มประสิทธิผลการบริหารงาน บุคคลโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษานนทบุรี

สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลโรงเรียนของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษานนทบุรี มีความสัมพันธ์กัน

การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับประสิทธิผล ในการบริหารงาน บุคคลโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษานนทบุรี ผู้วิจัยได้ ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. **ภาวะผู้นำตามสถานการณ์** แนวคิดภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่แท้จริง ทฤษฎีผู้นำตาม สถานการณ์เริ่มต้นขึ้นประมาณปลายศตวรรษที่ 1960 และถูกพัฒนาภายหลังที่มีการศึกษาภาวะผู้นำในเชิง คุณลักษณะของผู้นำและการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ และประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย แต่ไม่ พบว่ามีคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือมีพฤติกรรมแบบใดที่จะมีประสิทธิผลมากที่สุดในทุก สถานการณ์

ในยุคปัจจุบันมีนักวิชาการให้ความสนใจศึกษามากขึ้น เช่น Fiedler ในปี 1967 Hersey and Blanchard และ House & Mitchell ในปี 1974 Robert House ในปี 1995 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เป็นการอธิบายวิถีทาง (Path) ที่ผู้นำใช้ในการบรรลุเป้าหมาย (Goal) ผู้นำที่ดีจะต้องช่วยเหลือหรือชี้เส้นทาง ให้ผู้ที่ปฏิบัติตามทำงานบรรลุเป้าหมายของงาน พฤติกรรมและบทบาทของผู้นำจะต้องสร้าง แรงจูงใจให้ เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของนักวิชาการ ซึ่งได้อธิบายถึงภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ที่ตรงกัน ประกอบด้วยนักวิชาการดังนี้ Fiedler (1967); Reddin (1970); Vroom and Yetton (1973); House and Mitchell (1974); Hersey and Blanchard (1996); Taengkaew (2020); Sukkaew (2021); Wichankun (2022); Leowakawi and Chanthasilapa (2022); Duangthet (2022); Pincharoen (2022) และ Dechakulram (2022) โดยใช้เกณฑ์ในการสังเคราะห์ความถี่ ได้เป็นภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ประกอบด้วย 4 ด้านได้แก่

1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมุ่งเน้นการออกคำสั่งที่ชัดเจน ระบุงาน กำหนดเวลา กำหนดขั้นตอนในการทำงานอย่างเป็นระบบ มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ เน้นการใช้ กฎระเบียบเพื่อให้งานนั้นสำเร็จ ทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ ตลอดจนควบคุมดูแลการปฏิบัติอย่างใกล้ชิด

2. ภาวะผู้นำแบบขายความคิด หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมุ่งอธิบายการตัดสินใจ แล้วให้ โอกาสสำหรับทำความเข้าใจในรายละเอียดงาน ชักจูงบุคลากรให้ทำตามเมื่อจำเป็นทำหน้าที่ เป็นพี่เลี้ยง คอยช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก สนับสนุนความต้องการของบุคลากรและให้การช่วยเหลือเพื่อให้งาน บรรลุเป้าหมาย ตลอดจนมีการเสริมแรง

3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ อุปสรรคปัญหาจากบุคลากร มีความเป็นกันเอง กระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจ เป็นการกระตุ้นหรือดึงบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมและการสร้างขวัญ กำลังใจ เพื่อปรับทัศนคติ

เข้ามาทำงานด้วยความเต็มใจ ตลอดจนอำนวยความสะดวกเพื่อให้เกิดความร่วมมือไม่เข้าไปควบคุมกำกับการทำงานมากจนเกินไป

4. ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีการกระจายงานมอบ ความรับผิดชอบสำหรับการตัดสินใจและการดำเนินการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร โดยเปิดโอกาสให้มีอิสระในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง ยกย่องชมเชยผู้ที่ปฏิบัติงานได้ดี ซึ่งผู้นำมีหน้าที่แค่เพียงคอยสังเกต ติดตามการปฏิบัติงานเท่านั้น

2. ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล หมายถึง ผลสำเร็จในการบริหารงานบุคคลตามนโยบาย มาตรการและวัตถุประสงค์ที่กำหนด อันเกิดจากการใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า ส่งผลให้บุคลากรมีความพึงพอใจปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดปีท (Beach, 1980); Office of the Basic Education Commission (2016); Phongphrom (2020); Taengkaew (2020); Pholwong (2021); Chitchan (2021); Jaithiang (2023); Sinthanachai (2023) และ Hemman (2022) โดยใช้เกณฑ์ในการสังเคราะห์ความถี่ ได้เป็นภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ประกอบด้วย 6 ด้านได้แก่

1. การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง หมายถึง ผลสำเร็จในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนโดยการวิเคราะห์ภารกิจและแผนอัตรากำลังคนที่สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานและสถานศึกษาบุคลากรในโรงเรียนส่วนร่วมในการกำหนดแผนอัตรากำลังโรงเรียนใช้ เทคโนโลยีในการจัดทำระบบข้อมูลบุคลากรเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการใช้ข้อมูลตามความจำเป็น และความต้องการส่งเสริมและสนับสนุนการเลื่อนวิทยฐานะของบุคลากร และมีการจัดทำคู่มือการบริหารงานการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง

2. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง ผลสำเร็จในการบริหารงานบุคคลโรงเรียนโดยการวางแผนการใช้กำลังคนให้ปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพมีการกำหนดตำแหน่งและลักษณะงานที่ต้องการได้เหมาะสมกับความรู้ ภารกิจ อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบมีการคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ด้วยวิธีการและรูปแบบที่เหมาะสมมีการจัดบุคลากรลงในตำแหน่งโดยพิจารณาตามความเหมาะสม ทักษะความสามารถและประสบการณ์และมีกระบวนการพิจารณาคัดเลือกบุคคลอย่างโปร่งใสและยุติธรรม

3. การดำรงรักษาบุคลากร หมายถึง ผลสำเร็จในการบริหารงานบุคคลโรงเรียน โดยการมีระบบการสื่อสารประสานงานที่ดีภายในองค์กรมีการให้รางวัลบุคลากรด้วยหลักเกณฑ์ที่เหมาะสม และเป็นธรรม มีการจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรเพียงพอและเหมาะสม มีกิจกรรมเพื่อเสริมสร้าง ความสามัคคีระหว่างบุคลากรในองค์กร และมีการพัฒนากฎ ระเบียบให้มีความทันสมัย เพื่อให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจที่ดีพร้อมที่จะปฏิบัติงาน

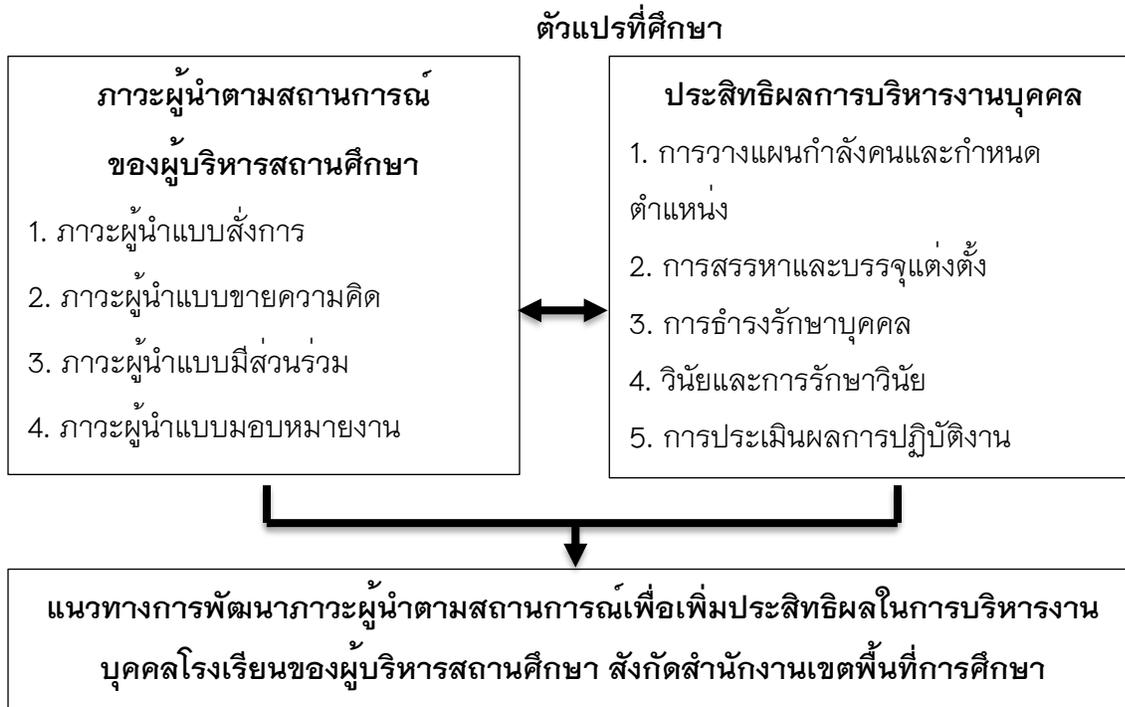
4. วินัยและการรักษาวินัย หมายถึง ผลสำเร็จในการบริหารงานบุคคลโรงเรียนโดย ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ข้อบังคับเพื่อส่งเสริมและป้องกันให้ประพฤติตนอยู่ภายใต้ระเบียบแบบแผนของทางของทางราชการ การดำเนินการกรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง กรณีความผิด วินัยร้ายแรง การอุทธรณ์การเสริมสร้างและการป้องกันการกระทำผิดวินัย

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลสำเร็จในการบริหารงานบุคคลโรงเรียน โดยการกำหนดเกณฑ์การประเมินที่มีความมาตรฐาน เทียบตรงเชื่อถือได้มีการแจ้งหลักเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบตามเวลาที่กำหนด นำผลการประเมินไปประกอบการพิจารณา ความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่ง และการพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ มีการปรับปรุงรูปแบบ และวิธีการประเมินผลให้มีประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอ และมีการนำผลการประเมินมาพัฒนา ปรับปรุง การปฏิบัติงานของบุคลากร

6. การพัฒนาบุคลากร หมายถึง ผลสำเร็จในการบริหารงานบุคคลโรงเรียนโดยการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร โดยพิจารณาจากลักษณะของงานที่ปฏิบัติโรงเรียน ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานสนับสนุนการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองของบุคลากรทุกระดับอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องมีการฝึกอบรมให้บุคลากรตรงตามความต้องการและภาระงานที่ปฏิบัติ และสนับสนุนให้มีการศึกษาดูงานในสถานศึกษาของภาครัฐ และเอกชนเพื่อสามารถนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการพัฒนางานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา

กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี ผู้วิจัยได้สังเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัยจากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยตัวแปรที่ 1 ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา และตัวแปรที่ 2 ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Method Research) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูผู้สอนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 18 โรงเรียน โดยมีประชากรทั้งหมด 1,840 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูผู้สอนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 18 โรงเรียน โดยใช้ตารางสำเร็จของ Krejcie and Morgan (1970) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 318 คน จากนั้นใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นเกณฑ์ เนื่องจากโรงเรียนในกลุ่มจังหวัดนนทบุรี มีขนาดโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง 4 ระดับ คือ โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ และกลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิทางการบริหารสถานศึกษา หรือการบริหารการศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 5 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน ลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น โดยมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของ Likert (1976) ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับ

ประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยมิลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของ Likert (1976) โดยผู้วิจัยกำหนดระดับค่าคะแนนเป็น 5 ระดับ โดยแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่น = 0.992 และมีแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

การเก็บรวบรวม ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ตามวันและเวลาที่นัดหมายโดยการใช้ Google Form และแบบสอบถามที่เป็นกระดาษควบคู่กันโดยผู้วิจัยแจกแบบสอบถามทั้งหมด 318 ฉบับได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 318 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามที่ส่งไป และคัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และมีการเก็บแบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหารสถานศึกษา หรือการบริหารการศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 5 คน

การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยบันทึกข้อมูลและใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปเพื่อประมวลผลข้อมูลทางสถิติ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดตามขั้นตอน ดังนี้ (1) ศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น และระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายตามแนวคิดของ Likert (1976) (3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) โดยใช้เกณฑ์การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Dancey and Reidy (2002) (4) แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์เพื่อเพิ่มประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ด้วยวิธีการสัมภาษณ์วิเคราะห์เนื้อหาและสรุปผลแล้วนำเสนอข้อมูลเชิงพรรณนา

ผลการวิจัย

1. ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ในภาพรวมอยู่ในระดับมากและพบว่าภาวะผู้นำตามสถานการณ์ด้านที่มีระดับการปฏิบัติสูงที่สุด คือ ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน และด้านที่มีระดับการปฏิบัติต่ำที่สุด คือ ภาวะผู้นำแบบขายความคิด รายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 โดยภาพรวม

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ			
	(\bar{x})	(S.D.)	การแปลค่า	ลำดับ
ภาวะผู้นำแบบสั่งการ	4.23	0.44	มาก	3
ภาวะผู้นำแบบขายความคิด	4.17	0.50	มาก	4
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	4.24	0.52	มาก	2
ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน	4.25	0.48	มาก	1
รวม	4.22	0.43	มาก	

2. ผลการวิจัยพบว่าประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และพบว่า ด้านที่มีระดับการปฏิบัติสูงสุด คือ ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านที่มีระดับการส่งเสริมต่ำที่สุด คือ ด้านการวางแผนกำลังคนและกำหนดตำแหน่ง รายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 โดยภาพรวม

ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของ โรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ			
	(\bar{x})	(S.D.)	การแปลค่า	ลำดับ
ด้านการวางแผนกำลังคนและกำหนดตำแหน่ง	4.23	0.50	มาก	6
ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง	4.26	0.51	มาก	4
ด้านการธำรงรักษาบุคคล	4.27	0.52	มาก	3
ด้านวินัยและการรักษาวินัย	4.32	0.45	มาก	2
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.25	0.54	มาก	5
ด้านการพัฒนาบุคลากร	4.35	0.49	มาก	1
รวม	4.28	0.44	มาก	

3. ผลการวิจัยพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 มีความสัมพันธ์ทางบวก อยู่ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้นบุรีรัมย์ โดยภาพรวม

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์	ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล						โดยภาพรวม
	การวางแผนกำลังคนและกำหนดตำแหน่ง	การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง	การดำรงรักษาบุคคล	วินัยและการรักษาวินัย	การประเมินผลการทำงาน	การพัฒนาบุคลากร	
ภาวะผู้นำแบบสั่งการ	.591**	.646**	.646**	.581**	.623**	.580**	
ภาวะผู้นำแบบชายความคิด	.672**	.689**	.673**	.559**	.648**	.586**	
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	.715**	.739**	.731**	.609**	.664**	.622**	
ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน	.697**	.689**	.699**	.634**	.662**	.639**	
โดยภาพรวม							.842**

สรุปภาพรวมความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (X) กับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน (Y) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้นบุรีรัมย์ ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .842** ระดับความสัมพันธ์ในระดับสูง กล่าวคือ หากภาวะผู้นำตามสถานการณ์มีการปฏิบัติในระดับที่สูงขึ้น ก็จะส่งผลให้มีประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลสูงขึ้นตามไป

4. การนำเสนอแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์เพื่อเพิ่มประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้นบุรีรัมย์ จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหารสถานศึกษา หรือการบริหารการศึกษาจำนวน 5 คน ด้วยแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยสรุปได้ดังนี้

4.1 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ แนวทางการพัฒนา คือ การปรับรูปแบบภาวะผู้นำ เนื่องจากภาวะผู้นำแบบสั่งการอาจเป็นรูปแบบที่มีประโยชน์ในบางสถานการณ์ แต่หากใช้เพียงแค่นี้อาจทำให้เกิดความไม่พอใจ เนื่องจากคำสั่งการ อาจตีความเป็นการเผด็จการหรือขาดการมีส่วนร่วมจากบุคลากรในโรงเรียน ดังนั้น การผสมผสานภาวะผู้นำหลาย ๆ แบบ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เช่น การคัดเลือกและพัฒนาครู การประเมินผลการทำงาน เพื่อเพิ่มความรู้สึกเป็นเจ้าของและเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน นอกจากนี้

ผู้บริหารสถานศึกษาคควรมีการพัฒนาองค์ความรู้ในด้านการบริหารงานบุคคล เช่น การวางแผนพัฒนาบุคลากร การจัดการกับปัญหาที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจและการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานของบุคลากร และพัฒนาทักษะด้านการสื่อสาร การเจรจาต่อรอง การแก้ไขปัญหา รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรในโรงเรียน

4.2 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ด้านภาวะผู้นำแบบขายความคิด แนวทางการพัฒนา คือ มุ่งเน้นที่ใช้ทักษะในการโน้มน้าวใจและการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นด้วยกับแนวคิดหรือวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โดยไม่ใช่เพียงแค่คำสั่งหรือคำพูดที่บังคับ แต่ต้องสร้างการมีส่วนร่วมและแรงจูงใจในเชิงบวก โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับทิศทางและเป้าหมายของโรงเรียนในอนาคต และสามารถนำเสนอวิสัยทัศน์นี้ให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย อาศัยการใช้การขายความคิดเพื่อกระตุ้นความตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา จะช่วยให้บุคลากรมีแรงบันดาลใจในการร่วมมือ ซึ่งต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและการฟังความคิดเห็นของบุคลากรด้วย

4.3 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม แนวทางการพัฒนา คือ มุ่งเน้นการส่งเสริมการทำงานร่วมกัน การสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจ และการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียน โดยผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เช่น การวางแผนการฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพ และการคัดเลือกบุคลากร สนับสนุนให้มีการตัดสินใจอย่างโปร่งใสและสามารถรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายซึ่งจะช่วยให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมและเกิดความมุ่งมั่นในการทำงานมากขึ้น

4.4 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน แนวทางการพัฒนา คือ มุ่งเน้นที่การสร้างควมไว้วางใจ การมอบหมายหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และการเสริมสร้างทักษะของบุคลากรในการรับผิดชอบงาน โดยผู้บริหารควรมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ ทักษะ ความสามารถ และความชำนาญของแต่ละบุคคล เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และไม่เกินความสามารถของผู้ที่รับผิดชอบ รวมถึงในการมอบหมายงานจะต้องมีความชัดเจนและสามารถวัดผลได้ โดยไม่ทำให้บุคลากรรู้สึกไม่มั่นใจหรือสับสนในหน้าที่ที่ได้รับ ตั้งเป้าหมายที่มีความท้าทายแต่สามารถบรรลุได้ กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและสามารถประเมินผลได้เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานตามทิศทางที่ต้องการ กระตุ้นให้บุคลากรรู้สึกถึงความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมาย และเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยการยอมรับความสำเร็จและให้รางวัลหรือการยกย่องผลงานที่ดี

อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้นบุรีรัมย์ ในภาพรวมอยู่ในระดับการปฏิบัติมากที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการจัดการสถานการณ์ที่หลากหลาย จึงสามารถเลือกใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ และสามารถเลือกใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับบริบทหรือปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การใช้ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงานเมื่อทีมงานมีความสามารถสูง หรือใช้ภาวะผู้นำแบบสั่งการเมื่อสถานการณ์ต้องการการตัดสินใจที่รวดเร็ว ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินการต่าง ๆ ซึ่งช่วยเพิ่มความมั่นใจและความผูกพันในการทำงานร่วมกัน ทำให้มีภาวะผู้นำในระดับที่มากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Wichankun (2022) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับมาตรฐานวิชาชีพด้านการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานีเขต 1 พบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก งานวิจัย Duangthet (2022) ได้ศึกษาการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสหวิทยาเขตริมกก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตริมกก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก งานวิจัยของ Dechakulram (2022) ได้ศึกษาการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 พบว่า ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับสภาพภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 โดยรวมและรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้นบุรีรัมย์ ในภาพรวม พบว่า มีประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก โรงเรียนมีการจัดระบบการบริหารงานบุคคลที่มีความชัดเจนและเป็นมาตรฐาน เช่น การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพ การวางแผนพัฒนาบุคลากร และการจัดการด้านทรัพยากรบุคคลอย่างมีระเบียบ และให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะของบุคลากรในโรงเรียน เช่น การจัดอบรมหรือการพัฒนาวิชาชีพให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา สร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้างและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจ มีการประเมินผลการทำงาน

และการติดตามการพัฒนาบุคคลในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการที่ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจนและมีทักษะในการบริหารงานบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การจัดการทีมงาน การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และการสนับสนุนบุคลากรให้สามารถทำงานได้ดีที่สุด จะส่งผลให้การบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพมากขึ้นสอดคล้องกับ งานวิจัยของ Taengkaew (2020) ได้ศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 พบว่า ประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (X) กับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน (Y) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .842** มีความสัมพันธ์ในระดับสูง ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก การปรับเปลี่ยน รูปแบบการเป็นผู้นำให้เหมาะสมกับลักษณะงาน สถานการณ์ หรือทีมงานที่กำลังบริหารอยู่ เมื่อผู้บริหารสามารถเลือกใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่ตรงกับสถานการณ์ เช่น การมอบหมายงานในทีมที่มีความเชี่ยวชาญสูง หรือการใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในทีมที่ต้องการความคิดเห็นจากทุกฝ่าย จะช่วยให้การบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ในขณะที่ภาวะผู้นำที่ดีสามารถสร้างความเชื่อมั่น และกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างมุ่งมั่น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Taengkaew (2020) ได้ศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบขยาคความคิด ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ตามลำดับ สามารถรวมกันพยากรณ์ประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ได้ร้อยละ 43 ($R_2 = 0.43$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

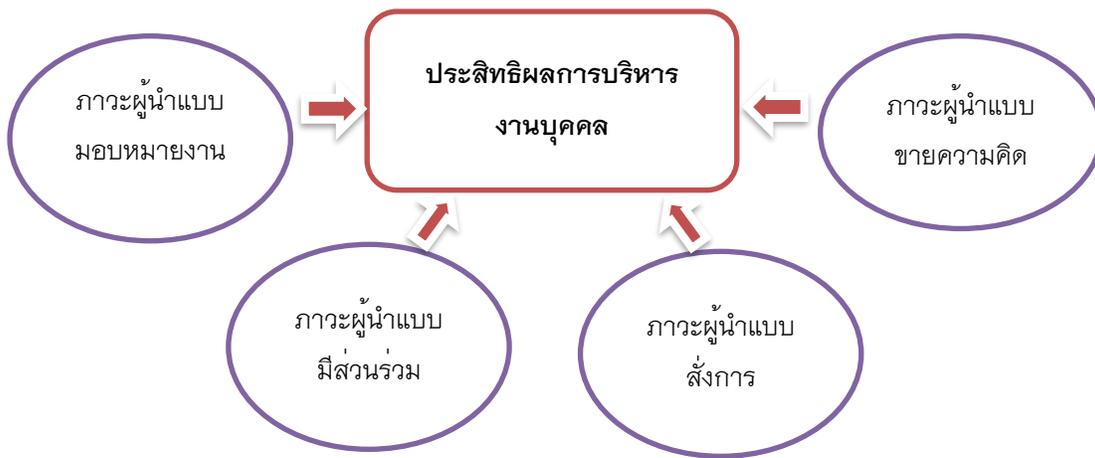
ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 4 พบว่า เพื่อนำเสนอแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์เพื่อเพิ่มประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี (1) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี แนวทางการพัฒนา คือ ผู้บริหารควรมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการใช้ภาวะผู้นำที่มีอำนาจและการสร้างความร่วมมือจากทุกฝ่ายในโรงเรียน การพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีและการบริหารงานบุคคลที่มี

ประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Phromthep (2014) ได้ศึกษาการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับประสิทธิผลสถานศึกษา และแนวทางส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำแบบสั่งการผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการวางแผนการดำเนินงานให้เป็นระบบ ระบุระยะเวลาการปฏิบัติงานและกำหนดส่งงานที่แน่นอน (2) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ด้านภาวะผู้นำแบบขายความคิด เพื่อเพิ่มกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้นบุรีรัมย์ แนวทางการพัฒนา คือ ผู้บริหารควรมุ่งเน้นการสร้างเชื่อมั่นและความร่วมมือจากบุคลากร โดยการใช้ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การสร้างวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจ การฟังและรับฟังความคิดเห็น และการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเข้าใจและเห็นคุณค่าของการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาในโรงเรียน การปรับใช้แนวทางนี้จะช่วยเสริมสร้างประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลและพัฒนาโรงเรียนไปในทิศทางที่ดีขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Phromthep (2014) ได้ศึกษาการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับประสิทธิผลสถานศึกษา และแนวทางส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำแบบขายความคิด ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณในการทำงาน (3) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้นบุรีรัมย์ แนวทางการพัฒนา คือ ผู้บริหารควรมุ่งเน้นที่การสร้างความร่วมมือและการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากร เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนรู้สึกมีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของในการพัฒนาโรงเรียน รวมถึงการพัฒนาทักษะผู้นำของผู้บริหารในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้าง โปร่งใส และเป็นธรรม สอดคล้องกับ งานวิจัยของ Phromthep (2014) ได้ศึกษาการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับประสิทธิผลสถานศึกษา และแนวทางส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารต้องมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับครู มีความจริงใจสามารถเข้าถึงได้ง่าย และ (4) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้นบุรีรัมย์ แนวทางการพัฒนา คือ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการมอบหมายงานที่ชัดเจนและเหมาะสม การสร้างความไว้วางใจ การสนับสนุนและให้คำแนะนำที่จำเป็น การฝึกอบรมบุคลากร การติดตามผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ และการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง การมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้การบริหารงานบุคคลมีประสิทธิผลและสามารถพัฒนาโรงเรียนไปในทิศทางที่ดีขึ้นได้ สอดคล้องกับ งานวิจัยของ Phromthep (2014) ได้ศึกษาการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับประสิทธิผลสถานศึกษา

และแนวทางส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พิษณุโลก เขต 2 พบว่า สุดท้าย ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน ต้องพิจารณาความดีความชอบให้กับครูที่ ปฏิบัติงานได้ดีอย่างเสมอภาค มีความจริงใจ

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

จากการวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับประสิทธิผล ในการบริหารงานบุคคล โรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้นบุรี ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำตามสถานการณ์

ภาพรวมของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้นบุรี ประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน คือ การให้ความสำคัญกับการมอบหมายงานที่ชัดเจนและเหมาะสม สร้างความไว้วางใจ สนับสนุนและให้คำแนะนำที่จำเป็น ซึ่งการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้การบริหารงานบุคคลมีประสิทธิผลและสามารถพัฒนาโรงเรียนไปในทิศทางที่ดีขึ้นได้
2. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม คือ การสร้างความร่วมมือและการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากร เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนรู้สึกมีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของในการพัฒนาโรงเรียน
3. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ คือ การใช้ภาวะผู้นำที่มีอำนาจและการสร้างความร่วมมือจากทุกฝ่ายในโรงเรียน สิ่งสำคัญคือการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหาร ย่อมส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอย่างยั่งยืน

4. ภาวะผู้นำแบบขยายความคิด คือ การสร้างความเชื่อมั่นและความร่วมมือจากบุคลากร โดยการสร้างวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจ และการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเข้าใจและเห็นคุณค่าของการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาในโรงเรียนไปในทิศทางที่ดีขึ้น

สรุป

บทความนี้ได้สรุปองค์ความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับประสิทธิผล ในการบริหารงานบุคคลโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษานนทบุรี ตัวแปรที่ใช้ศึกษา คือ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ จำนวน 4 ด้าน ประกอบด้วย (1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (2) ภาวะผู้นำแบบขยายความคิด (3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (4) ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน และประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลโรงเรียน ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ (1) การวางแผนกำลังคนและกำหนดตำแหน่ง (2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง (3) การดำรงรักษาบุคคล (4) วินัยและการรักษาวินัย (5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (6) การพัฒนาบุคลากร ซึ่งภาวะผู้นำตามสถานการณ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษานนทบุรี สรุปได้ดังนี้

1) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก
 2) ประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลโรงเรียน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก
 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษานนทบุรี พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .842**

4) แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารควรมอบหมายงานที่ชัดเจนและเหมาะสม สร้างความไว้วางใจ สนับสนุนให้คำแนะนำที่จำเป็น มีการพัฒนาบุคลากร ติดตามผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. ผู้บริหารสถานศึกษา ควรให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำแบบขยายความคิด เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ด้านภาวะผู้นำแบบขยายความคิด มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ผู้บริหาร

สถานศึกษาจึงต้องมุ่งพัฒนา แก้ไขปัญหาโดยเน้นการสื่อสารและกระตุ้นให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงาน ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การดำเนินการตามแนวทางเหล่านี้จะช่วยให้เกิดภาวะผู้นำแบบขยายความคิดที่มีประสิทธิผลและส่งเสริมการพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน

2. ผู้บริหารสถานศึกษา ควรให้ความสำคัญกับการวางแผนกำลังคนและกำหนดตำแหน่ง เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ระดับประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการวางแผนกำลังคนและกำหนดตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมุ่งพัฒนา แก้ไขปัญหา โดยเริ่มจากการวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนและทักษะที่จำเป็น และการใช้เทคโนโลยีในการจัดการกำลังคน เพื่อให้การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสามารถตอบสนองความต้องการในการพัฒนาโรงเรียนได้อย่างยั่งยืน

3. แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ ผู้บริหารควรมุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือจากทุกฝ่ายในโรงเรียน การพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีและการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ด้านภาวะผู้นำแบบขยายความคิด ผู้บริหารควรมุ่งเน้นการสร้างเชื่อมั่นและความร่วมมือจากบุคลากร โดยการใช้ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเข้าใจและเห็นคุณค่าของการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาในโรงเรียนไปในทิศทางที่ดีขึ้น ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารควรมุ่งเน้นที่การสร้างความร่วมมือและการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากร เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนรู้สึกมีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของในการพัฒนาโรงเรียน รวมถึงการพัฒนาทักษะผู้นำของผู้บริหารในยุคปัจจุบัน ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการมอบหมายงานที่ชัดเจนและเหมาะสม ติดตามผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอและการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง การมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้การบริหารงานบุคคลโรงเรียนมีประสิทธิผลและสามารถพัฒนาโรงเรียนไปในทิศทางที่ดีขึ้นได้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับประสิทธิภาพการบริหารงาน ด้านอื่นของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานทั่วไป การบริหารงาน ด้านกิจการนักเรียน เป็นต้น

2. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในรูปแบบอื่น เพื่อหาแนวทางในการ บริหารงานสถานศึกษาของผู้บริหาร ให้มีความหลากหลายและสามารถนำมาปรับใช้ได้อย่างเหมาะสม ตามบริบทของโรงเรียนแต่ละแห่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของกลุ่มโรงเรียนในเขตพื้นที่อื่น เช่น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ หรือศึกษาในกลุ่มโรงเรียนต่างสังกัด เช่น สังกัดสำนักงานการศึกษา

กรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เป็นต้น เพื่อสอดคล้องตามความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากยิ่งขึ้น

References

- Beach, D.S. (1980). *Personnel: The Management of people at Work*. (4th ed.). Macmillan.
- Chitchan, N. (2021). *Personnel management and motivation of teachers in schools under the Office of the Secondary Education Area 8* [Master's Thesis, Silpakorn University].
- Dechakulram, S. (2022). *A study of situational leadership of school administrators in preventing the spread of the coronavirus disease 2019 in educational institutions under the Office of the Primary Educational Service Area Buriram, Area 1* [Master's Thesis, Buriram Rajabhat University].
- Duangthet, W. (2022). *A study of situational leadership of educational administrators in Rimkok Sub-district, Chiang Rai Secondary Educational Service Area Office* [Master's Thesis, University of Phayao].
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill.
- Hemman, S. (2022). *Human resource management of educational administrators under the Office of the Primary Educational Service Area 2, Phatthalung* [Master's Thesis, Hat Yai University].
- Hersey, P. and Blanchard, H. K. (1974). *Management of Organization*. Prentice-Hall of India Private.
- House, R. J. & Mitchell, T. R. (1974). Path-Goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business, Autumn, 3*, 81 –97.
- Jaithiang, D. (2023). *Administrative selection factors affecting the effectiveness of personnel management in schools under the Mukdahan Primary Educational Service Area Office* [Master's Thesis, Sakon Nakhon Rajabhat University].
- Krejcie, R.V. & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement, 30*(3), 607–610.
- Leowakawi, T. and Chanthasilapa, W. (2022). Situational leadership of school administrators in remote highland areas of the Thai-Myanmar border in Tak Province. *Chiang Mai University Journal of Educational Studies, 6*(1), 117–129.
- Likert, R. (1961). *New Pattern of Management*. McGraw-Hill.
- Office of the Basic Education Commission (2017). *Cluster Human Resource Management for the 2017 Fiscal Year of the Office of the Basic Education Commission*. M.P.

- Office of the Basic Education Commission. (2016). *Human resource management manual for teachers and educational personnel of the Office of the Basic Education Commission*. Ministry of Education.
- Pholwong, K. (2021). *The relationship between transformational leadership and personnel management effectiveness of school administrators under the Sakon Nakhon Primary Educational Service Area Office 1* [Master's Thesis, Sakon Nakhon Rajabhat University].
- Phongphrom, P. (2020). *Effectiveness of personnel management of school administrators under the Office of the Basic Education Commission in Sakon Nakhon Province* [Master's Thesis, Sakon Nakhon Rajabhat University].
- Phromthep, C. (2014). *A study of the relationship between situational leadership and school effectiveness and guidelines for promoting leadership of school administrators under the Office of the Primary Educational Service Area, Phitsanulok Area 2* [Master's Thesis, Pibulsongkram Rajabhat University].
- Pincharoen, S. (2022). *Leadership and Management: LEADERSHIP AND MANAGEMENT (E-Book)* [Master's Thesis, Huachiew Chalermprakiet University].
- Reddin, J. W. (1970). *Managerial Effectiveness*. McGraw-Hill Book Company.
- Robert, G. (1995). *T4 y8 annenbaum and Others, Management Decision Making*. Prentice-Hall.
- Sinthanachai, P. (2023). *Good Governance Management of Administrators Affecting Personnel Administration in Schools Under the Office of the Sakon Nakhon Secondary Education Area* [Master's Thesis, Sakon Nakhon Rajabhat University].
- Sukkaew, R. (2021). *Situational leadership of educational administrators in the Suthin Thai Sub-district, Secondary Educational Service Area Office 36* [Master's Thesis, University of Phayao].
- Taengkaew, W. (2020). *Situational leadership affecting the effectiveness of personnel management in primary schools under the Office of the Primary Educational Service Area, Surat Thani Area 3* [Master's Thesis, Surat Thani Rajabhat University].
- Vroom, V. and Yetton, W. (1973). *Leadership and Decision making*. Pittsburgh University Press.
- Wichankun, K. (2022). *A study of situational leadership of school administrators and professional standards of teacher performance under the Pattani Primary Educational Service Area Office 1* [Master's Thesis, Yala Rajabhat University].