ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

Situational Leadership of School Administrators Affecting the Effectiveness of Personnel Management in Educational Institutions Under the Phayao Primary Education Service Area Office 2

ธนาวุฒิ วงศ์ไชย[1] และ นริศรา เสือคล้าย[2]

Thanawoot Wongchai[1] and Narissara Suaklay[2]

วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

School of Education, University of Phayao, Thailand

Corresponding Author, E-mail: [1]krutorque@gmail.com

Retrieved: February 11, 2026; **Revised:** February 24, 2026; **Accepted:** February 26, 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา และ 3) ศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครู ปีการศึกษา 2568 จำนวน 285 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.881 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยภาวะผู้นำแบบขายความคิดมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ตามลำดับ ขณะที่ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยด้านการวางแผนอัตรากำลังมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านการออกจากราชการ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร 3 รูปแบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน และภาวะผู้นำแบบขายความคิด มีความสัมพันธ์พหุคูณกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลได้ร้อยละ 32.60

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ; ภาวะผู้นำตามสถานการณ์; ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล

Abstract

This study employed a quantitative research design. It aimed to 1) examine the situational leadership of school administrators, 2) examine the effectiveness of personnel management in educational institutions, and 3) investigate the effects of school administrators' situational

leadership on the effectiveness of personnel management in educational institutions under the Phayao Primary Educational Service Area Office 2. The sample consisted of 285 school administrators and government teachers in the academic year 2025, selected through stratified random sampling. The research instrument was a five-point Likert scale questionnaire, with an overall reliability coefficient of 0.881. The statistics used for data analysis included percentage, mean, standard deviation, and multiple regression analysis.

The results revealed that the overall situational leadership of school administrators was at a high level, with Selling Leadership having the highest mean score, followed by Telling Leadership, Delegating Leadership, and Participating Leadership, respectively. Likewise, the overall effectiveness of personnel management in educational institutions was at a high level, with workforce planning ranking highest, followed by separation from service, personnel development, recruitment and appointment, and performance appraisal.

The results of the relationship analysis indicated that three types of situational leadership Participating Leadership, Delegating Leadership, and Selling Leadership had a statistically significant multiple correlation with the effectiveness of personnel management at the .05 level. These leadership styles jointly predicted 32.60 percent of the variance in personnel management effectiveness.

Keywords: Leadership; Situational Leadership; The Effectiveness of Personnel Management

บทนำ

กระแสเทคโนโลยีดิจิทัลและการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 ส่งผลให้ระบบการศึกษาต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สถานศึกษาจึงมิได้ทำหน้าที่เพียงถ่ายทอดความรู้ หากแต่ต้องพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูง ความสามารถด้านดิจิทัล และความยืดหยุ่นในการดำรงชีวิตของผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านขององค์กรทางการศึกษา (Fullan, 2020) โดยเฉพาะในบริบทวิกฤติ เช่น การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และความผันผวนทางเศรษฐกิจ ซึ่งทำให้รูปแบบการบริหารแบบเดิมอาจไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ (OECD, 2020)

ประเทศไทยให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์และประสิทธิภาพระบบราชการผ่านยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนการศึกษาแห่งชาติ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความสามารถในการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับบริบทและความพร้อมของบุคลากร (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard ซึ่งเน้นการปรับรูปแบบการนำให้เหมาะสมกับสถานการณ์และระดับความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา (Hersey & Blanchard, 1982) ตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา สถานศึกษามีภารกิจการบริหารงาน 4 ด้าน โดยเฉพาะด้านการบริหารงานบุคคลซึ่งเป็นกลไกสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา, 2550) ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลหมายถึงความสามารถของผู้บริหารในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุเป้าหมายและมาตรฐานคุณภาพที่กำหนด (จิราวรรณ ปรีชา และคณะ, 2566)

จากรายงานผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 (2568) พบข้อจำกัดเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร การใช้เทคโนโลยี และการปรับตัวของครูในบางพื้นที่ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความท้าทายด้านประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล หากผู้บริหารไม่สามารถเลือกใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ อาจส่งผลต่อขวัญกำลังใจ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และคุณภาพผู้เรียนในระยะยาว

งานวิจัยจำนวนมากชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่นและส่งเสริมการมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารงาน (วรรณภา ลือกิตินันท์, 2563; จิรานันท์ บุญมาก, 2566) ยังขาดหลักฐานเชิงประจักษ์ที่แสดงให้เห็นว่า รูปแบบใดของภาวะผู้นำตามสถานการณ์สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลได้อย่างมีนัยสำคัญ และในสัดส่วนเท่าใด อีกทั้งบริบทพื้นที่ชนบทหรือกึ่งชนบทอาจมีปัจจัยเฉพาะที่แตกต่างจากงานวิจัยในเขตเมือง (นิชาภา ภูมิพันธ์ และวาสิตา บุญสาธร, 2564)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 จึงมีความสำคัญทั้งในเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติ โดยจะช่วยเติมเต็มช่องว่างองค์ความรู้ด้านอิทธิพลเชิงพยากรณ์ของรูปแบบผู้นำ และเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์สำหรับการพัฒนาผู้บริหารให้สามารถเลือกใช้รูปแบบการนำได้เหมาะสมกับบริบท ที่จะนำไปสู่การยกระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลและคุณภาพการศึกษาระยะยาว

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2
2. เพื่อศึกษาประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2
3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยครั้งนี้ได้ ผู้วิจัยทำการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard (1982) ประกอบจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ดังนี้

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร หมายถึง พฤติกรรมการนำของผู้บริหารที่มีกระบวนการปรับเปลี่ยนตามบริบทและสถานการณ์ โดยเน้นการคำนึงถึงระดับความพร้อมของผู้ตามและลักษณะเฉพาะของงาน เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน แบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบขายความคิด ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน ซึ่งแต่ละแบบมีรายละเอียดดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีรูปแบบการบริหารงานโดยเน้นการสั่งการ การใช้อำนาจ ผู้นำมีบทบาทเป็นผู้บังคับบัญชาให้ผู้ตามได้ปฏิบัติงานตามขั้นตอนและเป้าหมายที่วางไว้อย่างชัดเจน มีการเสริมแรงต่ำ และมีลักษณะเป็นการสื่อสารทางเดียว
2. ภาวะผู้นำแบบขายความคิด หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีลักษณะเป็นสั่งการ กำกับงาน โดยมีการอธิบายรายละเอียดของงานที่มอบหมาย ให้ผู้ตามมีความเข้าใจในเนื้องาน และเปิดโอกาสในการสอบถามและ

แสดงความคิดเห็น ผู้นำมีบทบาทในการเป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง คอยสนับสนุน เสริมแรง ชักจูงให้ผู้ตามจนกระทั่งบรรลุความสำเร็จตามที่วางไว้

3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารเปิดโอกาสในการตัดสินใจ บริหารงาน และไม่เข้าไปควบคุมผู้ตามโดยที่ผู้นำมีบทบาทเปรียบเสมือนสมาชิกคนหนึ่ง มีความเป็นกันเอง รับฟังความคิดเห็นร่วมตัดสินใจในการปฏิบัติงาน อีกทั้งสนับสนุน ส่งเสริม และอำนวยความสะดวกแก่ผู้ตาม

4. ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน หมายถึง พฤติกรรมผู้บริหารที่ให้ความไว้วางใจ มั่นใจในความสามารถกระจายอำนาจให้ผู้ตามได้ตัดสินใจ ลงมือด้วยตนเอง และให้อิสระอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำมีบทบาทในการสังเกตและติดตามงานให้สำเร็จ มีความเป็นผู้บังคับบัญชาต่ำ

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ผู้วิจัยทำการศึกษาการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาของกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ประกอบจากการสังเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา หมายถึง ผลสำเร็จจากกระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในโรงเรียนอย่างมีระบบ โปร่งใส และตรงตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้ครูและบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ เกิดความพึงพอใจในงาน มีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง และส่งผลให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การออกจากราชการ และการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ประสิทธิผลด้านการวางแผนอัตรากำลัง หมายถึง ผลสำเร็จจากกระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษาเกี่ยวกับการวางแผนและจัดการจำนวนและประเภทของบุคลากรให้เหมาะสมกับภารกิจ โครงสร้าง และเป้าหมายขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต โดยเน้นการคาดการณ์ความต้องการกำลังคน วิเคราะห์ภาระงานจริง และประเมินศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างทรัพยากรบุคคลกับความต้องการขององค์กรในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. ประสิทธิผลด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง ผลสำเร็จจากกระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ครอบคลุมการจัดหา คัดเลือก และแต่งตั้งบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าดำรงตำแหน่งในองค์กรอย่างเป็นทางการ โดยเริ่มตั้งแต่การระบุความต้องการบุคลากร การกำหนดคุณสมบัติ การประกาศรับสมัคร การคัดเลือกอย่างเป็นระบบ จนถึงการบรรจุและแต่งตั้งตามระเบียบ

3. ประสิทธิผลด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลสำเร็จจากกระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษาเกี่ยวกับการมีระบบแบบแผนในการตรวจสอบ ประเมิน และให้คุณค่าต่อผลงานของบุคลากร โดยเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพัฒนาปรับปรุง หรือกำหนดแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

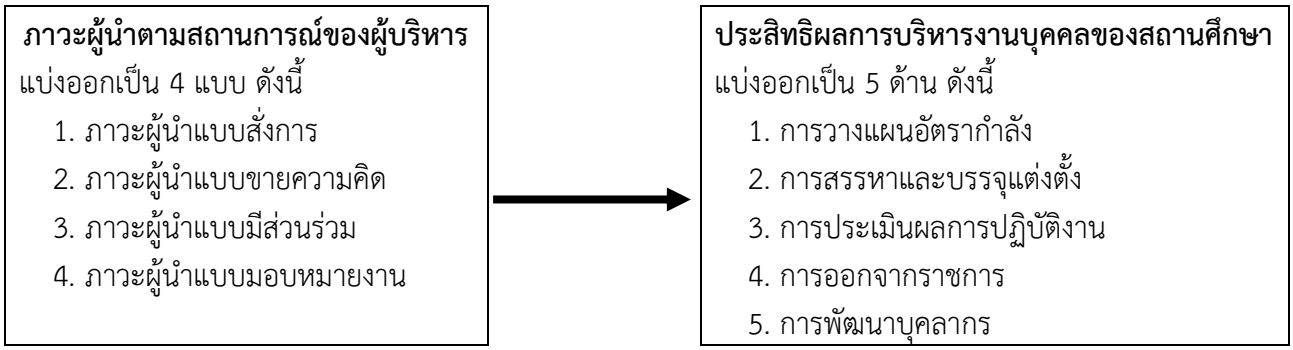
4. ประสิทธิผลด้านการออกจากราชการ หมายถึง ผลสำเร็จจากกระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษาเกี่ยวกับการสิ้นสุดสถานภาพของบุคลากรในระบบราชการ ซึ่งอาจเกิดจากการเกษียณอายุ การลาออก การให้ออกหรือการพ้นจากตำแหน่งด้วยเหตุผลต่าง ๆ ทั้งโดยสมัครใจและตามมติของทางราชการ

5. ประสิทธิผลด้านการพัฒนาบุคลากร หมายถึง ผลสำเร็จจากกระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษาเกี่ยวกับการเสริมสร้างความรู้ ทักษะ เจตคติ และศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงใน

เชิงคุณภาพของตัวบุคคล ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การศึกษาต่อ การนิเทศ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือการปฏิบัติงานในสถานการณ์จริง

กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 โดยสังเคราะห์ตัวแปรจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 1,075 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 285 คน ได้จากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970) และสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามขนาดสถานศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร และประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา เครื่องมือผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.67 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) และผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารสถานศึกษา และข้าราชการครูในสถานศึกษาที่มีบริบทใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แล้วนำไปหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ มีค่าเท่ากับ 0.881 จากนั้นดำเนินการโดยใช้แบบสอบถามออนไลน์จากผู้บริหารและข้าราชการครูในกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน เพื่อศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 โดยภาพรวมวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) มีรายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	n = 285		ระดับ	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ	3.78	0.55	มาก	2
2. ภาวะผู้นำแบบขายความคิด	3.80	0.66	มาก	1
3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	3.77	0.55	มาก	3
4. ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน	3.77	0.56	มาก	4
เฉลี่ยรวม	**3.78**	**0.45**	**มาก**	

จากตารางที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$= 3.78, S.D. = 0.45) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยภาวะผู้นำแบบขายความคิดมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}$= 3.80, S.D. = 0.66) รองลงมาคือ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ($\bar{X}$= 3.78, S.D. = 0.55) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ($\bar{X}$= 3.77, S.D. = 0.55) และภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน ($\bar{X}$= 3.77, S.D. = 0.56) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ข้อมูลมีการกระจายค่อนข้างน้อย โดยมีค่าอยู่ระหว่าง 0.55–0.66 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

วัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 โดยภาพรวมวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) มีรายละเอียดดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา	n = 285		ระดับ	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. การวางแผนอัตรากำลัง	3.92	0.61	มาก	1
2. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง	3.83	0.64	มาก	4
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.80	0.64	มาก	5
4. การออกจากราชการ	3.84	0.63	มาก	3
5. การพัฒนาบุคลากร	3.84	0.62	มาก	2
เฉลี่ยรวม	**3.85**	**0.60**	**มาก**	

จากตารางที่ 2 พบว่า ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$= 3.85, S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านการวางแผนอัตรากำลังมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}$= 3.92, S.D. = 0.61) รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาบุคลากร ($\bar{X}$= 3.84, S.D. = 0.62)

ด้านการออกจากราชการ ($\bar{X}$= 3.84, S.D. = 0.63) ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ($\bar{X}$= 3.83, S.D. = 0.64) และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$= 3.80, S.D. = 0.64) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ข้อมูลมีการกระจายค่อนข้างน้อย โดยมีค่าอยู่ระหว่าง 0.61–0.64 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

วัตถุประสงค์ที่ 3 ผลการวิจัยพบว่า ผลวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) โดยการนำตัวแปรพยากรณ์เข้าทีละตัว แล้วเลือกโมเดลสุดท้ายที่ทำนายได้มากที่สุด พบว่าโมเดลที่ 3 ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (X_3) ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (X_4) และภาวะผู้นำแบบขายความคิด (X_2) มีความสัมพันธ์พหุคูณกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 3 ค่าสถิติตัวแปรพยากรณ์ที่ใช้พยากรณ์ระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

ตัวแปรพยากรณ์	B	β	SE_B	t	P
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (X_3)	0.288	0.263	0.066	4.367*	<.001
ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (X_4)	0.246	0.227	0.067	3.693*	<.001
และภาวะผู้นำแบบขายความคิด (X_2)	0.192	0.210	0.053	3.622*	<.001
ค่าคงที่	1.109		0.238	4.667*	<.001
R = 0.571	R^2 = 0.326	R^2_{adj} = 0.319	$S.E._{est}$ = 0.499		

หมายเหตุ: *P < .05

จากตารางที่ 3 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ของตัวแปรพยากรณ์ (ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา) ทั้ง 3 ตัวแปร กับตัวแปรเกณฑ์ (ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา) มีค่าเท่ากับ 0.571 และค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2) มีค่าเท่ากับ 0.326 แสดงว่า ตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 3 ตัวแปร ร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ได้ร้อยละ 32.60 โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของจากการพยากรณ์เท่ากับ 0.499

อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยภาวะผู้นำแบบขายความคิดมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน ตามลำดับ สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการสื่อสาร อธิบาย และโน้มน้าวครูและบุคลากรให้เกิดความเข้าใจในเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey, Blanchard, and Johnson (2013) ที่ระบุว่าภาวะผู้นำแบบขายความคิดเป็นรูปแบบที่ผู้นำยังคงกำหนดทิศทางการทำงาน แต่เพิ่มการสนับสนุนและการสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ตาม รวมถึงแนวคิดของ Yukl (2013) ที่ชี้ว่าการสื่อสารเชิงอธิบายของผู้นำมีผลต่อการยอมรับเป้าหมายและความร่วมมือของบุคลากร ทั้งนี้ Northouse (2021) เสนอว่า การใช้ภาวะผู้นำแบบขายความคิดควรควบคู่กับการเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วม เพื่อส่งเสริมการพัฒนาในระยะยาว ในด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ ผลการวิจัยพบว่าอยู่ในระดับมากเช่นกัน สะท้อนถึงบริบทของการบริหารสถานศึกษาในระบบราชการที่ยังคงต้องอาศัยความชัดเจนด้านบทบาท หน้าที่ และการปฏิบัติงานตามกฎหมายและนโยบายจากหน่วยงานต้นสังกัด (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2560) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hersey et al. (2013) ที่ระบุว่าภาวะผู้นำแบบสั่งการเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ผู้ตามยังขาดความรู้หรือประสบการณ์

อย่างไรก็ตาม Yukl (2013) ชี้ว่าการใช้ภาวะผู้นำแบบสั่งการมากเกินไปอาจกระทบต่อแรงจูงใจและความคิดริเริ่มของผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารจึงควรเลือกใช้รูปแบบดังกล่าวอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ สำหรับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน ผลการวิจัยพบว่าอยู่ในระดับมากเช่นกัน สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน การตัดสินใจ และการรับผิดชอบงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Northouse (2021) และ Yukl (2013) ที่ระบุว่าการมีส่วนร่วมช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจ ความผูกพัน และคุณภาพของการตัดสินใจ ขณะเดียวกัน ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงานยังช่วยพัฒนาศักยภาพ ความเป็นมืออาชีพ และความรับผิดชอบของบุคลากร (Hersey et al., 2013; สุภางค์ จันทวานิช, 2560)

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า ระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านการวางแผนอัตรากำลังมีค่าเฉลี่ยสูงสุด สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการกำหนดจำนวน คุณลักษณะ และความเหมาะสมของบุคลากรให้สอดคล้องกับภารกิจและทิศทางการพัฒนาของสถานศึกษา ซึ่งการวางแผนอัตรากำลังที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงเป็นการจัดสรรบุคลากรให้เพียงพอ แต่ยังเป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร การเปลี่ยนแปลงของบริบทการศึกษา และความต้องการในอนาคต (Hovne, 1964; ฟารีดา กาซอ และปาริชาติ บัวเจริญ, 2567) รองลงมา ได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคลากร ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าสถานศึกษาตระหนักถึงความจำเป็นในการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และสมรรถนะวิชาชีพ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของนโยบายและการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 อันสอดคล้องกับแนวคิดที่มองว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหัวใจสำคัญของการยกระดับคุณภาพการศึกษา (Butler, 1992) สำหรับด้านการออกจากราชการและด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรองลงมา สะท้อนให้เห็นว่าสถานศึกษามีกระบวนการบริหารจัดการการเคลื่อนย้ายและการได้มาซึ่งบุคลากรในระดับที่น่าพอใจ อย่างไรก็ตาม ประเด็นดังกล่าวยังคงมีความท้าทาย เนื่องจากต้องคำนึงถึงความต่อเนื่องของการดำเนินงาน ความเหมาะสมของบุคลากรกับบริบทของสถานศึกษา และข้อจำกัดด้านนโยบายและระบบราชการ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน แม้จะอยู่ในระดับมาก แต่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในบรรดาทุกด้าน สะท้อนให้เห็นถึงความซับซ้อนของกระบวนการประเมินที่ต้องคำนึงถึงความเป็นธรรม ความโปร่งใส และการยอมรับของผู้รับการประเมิน การประเมินผลที่มีประสิทธิภาพมิได้มุ่งเพียงการตัดสินผลการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ควรเป็นเครื่องมือในการให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงสร้างสรรค์ และนำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Isoré (2009) และ Stufflebeam and Shinkfield (2012) ที่เน้นว่าการประเมินควรเชื่อมโยงกับการพัฒนาและการปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร 3 รูปแบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน และภาวะผู้นำแบบขายความคิด มีความสัมพันธ์พหุคูณกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลได้ร้อยละ 32.60 (R^2 = 0.326) ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey et al. (2013) แนวคิดภาวะผู้นำเชิงผสมผสานของ Yukl (2013)

ผลการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาไม่ได้เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการผสมผสานภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน และภาวะผู้นำแบบขายความคิดให้เหมาะสมกับบริบทและระดับความพร้อมของบุคลากรในแต่ละสถานการณ์ การปรับใช้ภาวะผู้นำอย่างยืดหยุ่นดังกล่าวช่วยเสริมสร้างความร่วมมือ ความรับผิดชอบ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน

สถานศึกษา แนวทางดังกล่าวจึงเป็นฐานสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษา การเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเชิงมีส่วนร่วม และการยกระดับการบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษาไทยในปัจจุบัน (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2560)

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย



ภาพที่ 2 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ไม่ได้ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในลักษณะเท่าเทียมกันทุกแบบ โดยพบว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน และภาวะผู้นำแบบขายความคิด เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลได้ร้อยละ 32.60 แสดงว่า การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำที่มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับระดับความพร้อมของบุคลากร และเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบร่วมกันมากกว่าการใช้ภาวะผู้นำรูปแบบเดียวอย่างตายตัว

สรุป

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า หากผู้บริหารสามารถปรับใช้รูปแบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์และระดับความพร้อมของบุคลากร จะส่งผลให้การบริหารงานบุคคลมีประสิทธิผลสูงขึ้น โดยเฉพาะการใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม การมอบหมายงานอย่างเหมาะสม และการขายความคิดเพื่อสร้างความเข้าใจและแรงจูงใจแก่บุคลากร ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาตนเองให้มีทักษะในการบริหารสถานการณ์ มีความยืดหยุ่นในการเลือกใช้รูปแบบภาวะผู้นำ ส่งเสริมการมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบร่วมกัน และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่การบริหารงานบุคคลที่มีคุณภาพ สนับสนุน

การดำเนินงานของสถานศึกษา และยกระดับประสิทธิผลขององค์กรโดยรวมได้ตามบริบทการเปลี่ยนแปลงของการศึกษา

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.1 ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะภาวะผู้นำแบบมอบหมายงานให้มากขึ้น โดยเสริมสร้างความไว้วางใจในผู้ตาม เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และให้อิสระในการปฏิบัติงาน ภายใต้การกำกับติดตามและสนับสนุนอย่างเหมาะสม

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำผลการวิจัยไปใช้ในการปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สะท้อนผลการปฏิบัติงาน และนำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนพัฒนาครูและบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

1.3 หน่วยงานต้นสังกัดควรนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลประกอบในการกำหนดนโยบาย วางแผนพัฒนา และจัดโครงการฝึกอบรมหรือพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา โดยมุ่งเสริมสร้างสมรรถนะด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมควบคู่กับแบบมอบหมายงานและแบบขายความคิดให้มีความสอดคล้องกลมกลืนกันอย่างเหมาะสม เพื่อยกระดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาสภาพปัญหา ปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลต่อการใช้ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา และแนวทางการพัฒนาประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 อย่างรอบด้าน

2.2 ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่น ๆ หรือนำมาเปรียบเทียบระหว่างเขตพื้นที่ เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล อันจะนำไปสู่การพัฒนารูปแบบหรือแนวทางการบริหารที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละพื้นที่มากศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

2.3 ควรศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในรูปแบบอื่น ๆ ที่อาจส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา เช่น ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยี หรือภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อเปรียบเทียบอิทธิพลของรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน และพัฒนาองค์ความรู้ด้านการบริหารสถานศึกษาให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550. (16 พฤษภาคม 2550). *ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 124 ตอนที่ 24 ก*, 29-33.

จิรานันท์ บุญมาก. (2566). ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2. *วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 11*(1), 112–126.

จิราวรรณ ปรีชา, สันติ อุนจะนำ และสรัญญา แสงอัมพร. (2566). ประสิทธิผลของสถานศึกษาโดยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครศรีธรรมราช. *วารสารวิชาการและวิจัย มทร.พระนคร, 17*(1), 1–15.

นิชาภา ภูมิพันธ์ และวาสิตา บุญสาธร. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนในกรุงเทพมหานคร. *วารสารบริหารธุรกิจและการจัดการ, 8*(2), 109–125.

บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

ฟารีดา กาซอ และปาริชาติ บัวเจริญ. (2567). รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการยกระดับเป็นกรมส่งเสริมการเรียนรู้ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้. *วารสารรัชต์ภาคย์, 18*(58), 351–366.

วรรณภา ลือกิตินันท์. (2563). *ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา*. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 22*(4), 162–179.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2560). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา,* พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2. (2568). *แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2566–2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2568)*. พะเยา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2550). *ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการบริหารและการจัดการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2550*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

สุภางค์ จันทวานิช. (2560). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติการกระจายอำนาจทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Blanchard, K. H., et al. (2013). *Leadership and the one minute manager: Increasing effectiveness through situational leadership*. New York, NY: William Morrow.

Butler, J. A. (1992). *Staff development*. Portland, OR: Northwest Regional Educational Laboratory.

Fullan, M. (2020). *Learning and the Pandemic: What's Next?. Prospects*, *49*(1), 25-28.

Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources.* 4th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Hovne, A. (1964). Manpower planning and the restructuring of education. *International Labour Review, 89*(6), 529–550.

Isoré, M. (2009). *Teacher Evaluation: Current Practices in OECD Countries and a Literature Review, OECD Education Working Papers No. 23.* Paris: OECD Publishing.

Krejcie, R. V. and Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement, 30*(3), 607–610.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. 9th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications.

OECD. (2020). *Schooling during a pandemic: The experience and outcomes of school closures*. Paris: OECD Publishing.

Stufflebeam, D. L. and Shinkfield, A. J. (2012). *Teacher evaluation: Guide to effective practice*. Dordrecht: Springer.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations.* 8th ed. Boston, MA: Pearson Education.