

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดพิษณุโลก สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

A Study of Situational Leadership Condition of School Administrators in
Phitsanulok Vocational Education under the Office of Vocational
Education Commission

สุวัฒน์ชัย ฉวีศักดิ์* นิคม นาค้าย*
Suwatchai Chaweesak* Nikom Nak-ai*

หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม*
Master of Education Program in Educational Administration*

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 30 คน และครูผู้สอน จำนวน 418 คน รวมทั้งสิ้น 448 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 14 คน และครูผู้สอน จำนวน 196 คน รวมทั้งสิ้น 210 คน โดยเลือกจากการสุ่มอย่างง่ายเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.837 และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ 2) เพื่อศึกษาสถานการณ์ที่เหมาะสมในการใช้ภาวะผู้นำในแต่ละด้านของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยนำด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละด้านมาสร้างแบบสัมภาษณ์ ซึ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโททางด้านการบริหารการศึกษา และมีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาไม่ต่ำกว่า 10 ปี โดยการเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง จำนวน 7 คน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษาจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับ น้อย ปัญหาการดำเนินงานในระดับบุคคล (การเป็นบุคคลรอบรู้ รูปแบบความคิด และการคิดอย่างเป็นระบบ) อยู่ในระดับ น้อย เช่นเดียวกัน ส่วนปัญหาการดำเนินงานในระดับสถานศึกษา (การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเรียนรู้ของทีม) อยู่ในระดับปานกลาง และปัญหาการดำเนินงานด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

2. สถานการณ์ที่เหมาะสมในการใช้ภาวะผู้นำในแต่ละด้านของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาพบว่า

1) ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ ควรมีการจัดกิจกรรมฝึกอบรมและแลกเปลี่ยนความรู้ไปสู่การสร้างสรรคผลงานใหม่จากความคิดที่หลากหลายมุมมอง

2) ด้านภาวะผู้นำแบบขายความคิด ควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเกี่ยวกับนโยบายของโรงเรียนในแต่ละฝ่ายงานเพื่อใช้เป็นแหล่งศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมให้กับบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน

3) ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ควรมีประชุมชี้แจงรายละเอียดของงานเพื่อให้บุคลากรได้รับทราบถึงหน้าที่ของตน และบทบาทที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่นเพื่อให้เห็นถึงภาพรวมของงาน

4) ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน ควรให้มีการนำเสนอและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับเป้าหมายในอนาคตของตนเองและภาพในอนาคตของเพื่อหลอมรวมไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

คำสำคัญ : การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์

Abstract

The purposes of this study were 1) to study the levels of situational leadership condition of school administrators in Phitsanulok Vocational Education under the Office of Vocational Education Commission. A sample of this research was 210 school administrators and teachers were included as a sample. Research instruments were questionnaire with rating scales and structural interview guide. The data were analyzed by using mean and standard deviation. and 2) to study the appropriate guidedances of situational leadership condition of school administrators in Phitsanulok Vocational Commission under the Office of Vocational Education Commission. Informants consists of the qualified people who got the master's degree in education administration and have worked experience in school administration in ten years at least. Also, seven informants were selected by purposive sampling with interviewing.

The results of this study were:

1. The levels of situational leadership condition of school administrators in Phitsanulok Vocational Education under the Office of Vocational Education Commission were overall at a high level in all aspects. The results in each aspect found that selling is the highest average, followed by participating, and delegating is the lowest average.

2. The study the most appropriate guidedances of situational leadership condition of school administrators in Phitsanulok Vocational Commission under the Office of Vocational Education Commission were found that:

1) In telling – should define the work duration to be accomplished clearly which must be defined the scope of work, controlled, supervised, and monitoring closely.

2) In selling – should make an opportunity to the subordinators to make an opinions and inquire, and be an advisor to give an advice and give an opinion to the success of goals.

3) In participating – should join in thinking, doing, and making a decision to the subordinators in participating in making an opinion to follow the result of work with observing and inquiring.

4) In delegating – should assign and define the works clearly which give an opportunity for the subordinators to express the knowledge's and capability efficiently.

Keyword: leadership, Administrators, Education

บทนำ

วิวัฒนาการของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม สถานการณ์ และปัจจัยต่างๆของโลกในยุคปัจจุบัน ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และข้อมูลข่าวสารที่ไหลบ่าข้ามพรมแดนมาถึงกันอย่างรวดเร็ว ความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวย่อมส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารจัดการขององค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้รูปแบบการเรียนรู้และวิธีแสวงหาความรู้กำลังเปลี่ยนแปลงไปจากระบบการเรียนรู้แบบดั้งเดิม ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เพื่อให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมปัจจุบัน ทั้งนี้เพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ทำให้คนรู้จักคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจริยธรรม คุณธรรม รู้จักพึ่งพาตนเอง และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข (สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2555 : 1)

อาชีวศึกษาจังหวัดพิษณุโลก สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เป็นหน่วยงานของรัฐ ที่มีหน้าที่กำกับ ดูแล และบริหารจัดการศึกษาทางด้านวิชาชีพให้กับนักเรียนระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ(ปวช.) นักศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) และ นักศึกษาระดับปริญญาตรีสายเทคโนโลยีและปฏิบัติการ (ป.ตรี) ที่ตั้งอยู่ภายในจังหวัดพิษณุโลก จำนวน 6 แห่ง ได้แก่ 1) วิทยาลัยเทคนิคพิษณุโลก 2) วิทยาลัยเทคนิคสองแคว 3) วิทยาลัยอาชีวศึกษาพิษณุโลก 4) วิทยาลัยพัฒนการบึงพระพิษณุโลก 5) วิทยาลัยสารพัดช่างพิษณุโลก และ 6) วิทยาลัยการอาชีวศพนครไทย ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 30 คน และครูผู้สอน จำนวน 418 คน (สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 3, 2563 : 5) ได้นำนโยบายด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่โดยมีเป้าหมายให้ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีทักษะการบริหารอย่างมีคุณภาพโดยการมีส่วนร่วมมาบูรณาการและปรับใช้ต่อการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการอาชีวศึกษา พ.ศ.2560-2579

นอกจากนั้นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการบริหารจัดการดำเนินงานจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่คาดหวังและกำหนดไว้ ต้องอาศัยปัจจัยหลายด้านเข้ามามีส่วนร่วมและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา เนื่องจากการบริหารจัดการดำเนินงานสถานศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนประสบความสำเร็จต้องมีการกำกับ ดูแลและติดตามความเปลี่ยนแปลงถึงปัจจัยภายในและภายนอกที่จะเข้ามาส่งผลต่อการบริหารจัดการดำเนินงานสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ เช่น ความเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ ศาสนา วัฒนธรรม ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนจำนวนนักเรียน นักศึกษาที่มีการขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งผู้ที่หน้าที่และบทบาทสำคัญต่อการบริหารจัดการ ดำเนินงาน ปรับปรุง พัฒนา กำกับ ดูแลและติดตามการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษานำไปสู่หนทางแห่งความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั่นก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษา

จึงอาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพนั้นจำเป็นต้องอาศัยความรู้ ความสามารถที่มีภาวะผู้นำ หากผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้นำขององค์กรทางการศึกษาขาดทักษะทางด้านภาวะผู้นำแล้วก็จะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงค่านิยมและผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งของสังคมในยุคปัจจุบันที่มีความรวดเร็วทันสมัยและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษานั้นเป็นปัจจัยทางการบริหาร

สถานศึกษาที่จะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด จะขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารเป็นสำคัญ (ณปภัช อำพลนิน, 2557 : 4)

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องสร้างภาวะผู้นำ (Leadership) ที่เข้มแข็งในการบริหารงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามที่ธัญญามาส โลจนานนท์ (2557 : 6) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตนกระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 5 รูปแบบ ดังนี้ 1) ผู้นำแบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance) หมายถึง ผู้นำที่มุ่งแต่งงานหลัก มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ สนใจคนน้อย และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต เน้นเรื่องงานและเทคนิคเพื่อทำงานให้สำเร็จเพียงอย่างเดียว โดยไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ไม่คำนึงว่าพนักงานจะเป็นอย่างไร 2) ผู้นำแบบมุ่งคน (Country Club Management) หมายถึง ผู้นำที่เน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์การส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข 3) ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) หมายถึง ผู้นำจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำและมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่ 4) ผู้นำแบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) หมายถึง ผู้นำหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลียงการใช้กำลังและอำนาจ หลีกเลียงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป และ 5) ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (Team Management) หมายถึง ผู้นำให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์การและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุกผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคลก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และแบลนด์ชาร์ต (Hersey and Blanchard, 1993 : 203 อ้างถึงใน นิรดา เวชญาณลักษณ์, 2560 : 129) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับพฤติกรรมในการทำงาน และการแสดงออกของบุคคลในสังคม ผู้นำจะต้องเตรียมการในทุกสถานการณ์ และพิจารณาระดับวุฒิภาวะต่อผู้ตาม พฤติกรรมการทำงานจะเป็นการประเมินบทบาทของผู้นำในการนัดหมาย เพื่อชี้แจงหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งมีรูปแบบการนำ 4 รูปแบบ คือ แบบสั่งการ (Telling:S1) แบบขายความคิด (Selling : S2) แบบมีส่วนร่วม (Participating : S3) และแบบมอบหมายงาน (Delegating : S4) ซึ่งเหมาะสำหรับภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับสถานศึกษาในปัจจุบันที่ก่อให้เกิดการ

เปลี่ยนแปลงและช่วยพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา และมีความเป็นสากลเหมาะสมกับยุคโลกาภิวัตน์

จากที่มีและความสำคัญที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษาจังหวัดพิษณุโลก สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และแบลนด์ชาร์ต (Hersey and Blanchard, 1993) เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล นำผลของการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและของตนเอง

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยมีกรอบแนวคิดดังนี้

ระดับภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ตามแนวคิดและทฤษฎีของเฮอร์เชย์และแบลนด์ชาร์ต (Hersey and Blanchard, 1993 : 203 ; วิโรจน์ สารรัตน์, 2548 : 279 ; สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550 : 203 ; สถาพร ปิ่นเจริญ, 2556 : 28 ; โชติกา พรหมเทศ, 2557 : 70-71 ; ณิชดา เวชญาลักษณ์, 2560 : 129) โดยสามารถแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Telling-S1)
2. ภาวะผู้นำแบบขายความคิด (Selling-S2)
3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating-S3)
4. ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating-S4)



แนวปฏิบัติในการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งที่จะศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน อาชีวศึกษาจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 448 คน โดยแบ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 30 คน และครูผู้สอน จำนวน 418 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูล โดยดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

3.1 ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์บัณฑิตวิทยาลัย คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม ดำเนินการออกหนังสือเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

3.2 ผู้วิจัยนำหนังสือขออนุญาตในการเก็บข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม ให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน อาชีวศึกษาจังหวัดพิษณุโลก สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บและรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถามและเก็บแบบสอบถามคืนด้วยตนเองและทางไปรษณีย์ จำนวน 210 ฉบับ

3.3 ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาเพื่อดำเนินการวิเคราะห์ต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ตามประเด็นมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และนำเสนอข้อมูลเชิงพรรณนา

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวปฏิบัติในการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) แล้วมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ระบุไว้ในบทที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตาราง 2-7

ตาราง 1 ผลการวิเคราะห์การศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำแนกตามตำแหน่ง จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
ผู้บริหารสถานศึกษา	14	6.7
ครูผู้สอน	196	93.3
รวม	210	100

ตาราง 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในภาพรวม

ด้าน	ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับที่
1.	ภาวะผู้นำแบบสั่งการ	3.93	0.80	มาก	3
2.	ภาวะผู้นำแบบขายความคิด	4.31	0.69	มาก	1
3.	ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	4.23	0.62	มาก	2
4.	ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน	3.87	0.84	มาก	4
	รวม	4.08	0.63	มาก	

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาแนวปฏิบัติในการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

การวิจัยในขั้นตอนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวปฏิบัติในการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากขั้นตอนที่ 1 และ เลือกประเด็นคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละด้าน มาสร้างเครื่องมือที่เป็นแบบสัมภาษณ์ เพื่อเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อศึกษาแนวปฏิบัติในการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผลการสัมภาษณ์ปรากฏดังนี้

ตาราง 3 ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ด้านที่ 1 ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ในประเด็นผู้บริหารกำหนดระยะเวลาของงานที่ต้องบรรลุผลสำเร็จอย่างชัดเจน

ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด	ประเด็นของการสัมภาษณ์	ความถี่
ด้านที่ 1 ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ผู้บริหารกำหนดระยะเวลาของงานที่ต้องบรรลุผลสำเร็จอย่างชัดเจน	- กำหนดรายละเอียดและขอบเขตของงานว่าทำอะไร ที่ไหน และเมื่อไหร่	3
	- มีการควบคุม ติดตามและนิเทศการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดเพื่อให้งานนั้นๆบรรลุตามวัตถุประสงค์	4
	- กำหนดบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบตามงานนั้นๆ	2
	- สังเคราะห์ข้อบ่งชี้และภาระหน้าที่ของงานว่าเกี่ยวข้องกับงานฝ่ายใดบ้าง	1
	- ประชุมกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับขอบเขตและภาระหน้าที่ของงานที่ได้รับมอบหมาย	1
	- จัดทำคำสั่งปฏิบัติงาน	1
	- มุ่งเน้นการออกคำสั่งที่ชัดเจนและละเอียด	1
	- กำหนดขั้นตอนการทำงานอย่างเป็นระบบ	1
	- จัดเรียงลำดับความสำคัญของงาน	1
	- กำหนดรูปแบบที่มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับงานเป็นหลัก	1
	- มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยการควบคุม ผลักดันและช่วยตัดสินใจ	1
	- มอบหมายหน้าที่ให้ตรงกับความสามารถ ชี้แจงประชุมทำความเข้าใจและสื่อสารไปในทิศทางเดียวกัน	1
	- กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีปฏิบัติและความคาดหวังอย่างชัดเจนภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด	1

ตาราง 3 ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ด้านที่ 1 ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ในประเด็นผู้บริหารกำหนดระยะเวลาของงานที่ต้องบรรลุผลสำเร็จอย่างชัดเจน (ต่อ)

ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด	ประเด็นของการสัมภาษณ์	ความถี่
ด้านที่ 1 ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (ต่อ) ผู้บริหารกำหนดระยะเวลาของงานที่ต้องบรรลุผลสำเร็จอย่างชัดเจน	- ให้ความสำคัญกับสมาชิกให้มากและติดตามงานอย่างใกล้ชิด	1

เมื่อพิจารณา ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ด้านที่ 1 ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ในประเด็น ผู้บริหารกำหนดระยะเวลาของงานที่ต้องบรรลุผลสำเร็จอย่างชัดเจน พบว่า มีแนวปฏิบัติสามารถสรุปได้ดังนี้ ผู้บริหารได้กำหนดภาระงานให้ผู้ที่ได้รับมอบหมาย มีการควบคุม ติดตามและนิเทศการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดเพื่อให้งานนั้นๆ บรรลุตามวัตถุประสงค์ กำหนดรายละเอียดและขอบเขตของงานว่าทำอะไร ที่ไหน และเมื่อไหร่ กำหนดบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบตามงานนั้นๆ สังเคราะห์ข้อบ่งชี้และภาระหน้าที่ของงานว่าเกี่ยวข้องกับงานฝ่ายใดบ้าง ประชุมกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับขอบเขตและภาระหน้าที่ของงานที่ได้รับมอบหมาย จัดทำคำสั่งปฏิบัติงาน มุ่งเน้นการออกคำสั่งที่ชัดเจนและละเอียด กำหนดขั้นตอนการทำงานอย่างเป็นระบบ จัดเรียงลำดับความสำคัญของงาน กำหนดรูปแบบที่มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับงานเป็นหลัก มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยการควบคุม ผลักดันและช่วยตัดสินใจ มอบหมายหน้าที่ให้ตรงกับความสามารถ ชี้แจง ประชุมทำความเข้าใจและสื่อสารไปในทิศทางเดียวกัน กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีปฏิบัติและความคาดหวังอย่างชัดเจนภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด และให้ความสำคัญกับสมาชิกให้มากและติดตามงานอย่างใกล้ชิด

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา อภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ทั้ง 4 ด้าน คือ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบขายความคิด ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ทุกด้าน ซึ่งอาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ทักษะความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะ พฤติกรรม อำนาจหน้าที่และอิทธิพลของผู้นำ ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่เกิดขึ้นจากผลกระทบทางด้านบุคลิกภาพ อารมณ์ สังคมและสถานการณ์นั้นเป็นตัวกำหนด โดยที่ผู้ตาม ผู้ปฏิบัติ บุคคลหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติ ขับเคลื่อนและดำเนินกิจกรรมตามความรับผิดชอบ บทบาทหน้าที่และภาระงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์และความต้องการของผู้นำ ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่ใช้ประสบการณ์ ทักษะ ความรู้ความสามารถพิเศษและความเข้าใจในสถานการณ์ใน

การวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประเมิน คัดการณ์และตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของเฮอร์เซย์และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1985 อ้างถึงใน พันธกานต์ อุ่ทองมาก, 2559:330) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำของบุคคลว่า ผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมการนำ ต่อผู้ตาม ดังนี้ 1) แบบสั่งการหรือบอกการ (Telling) เป็นลักษณะพฤติกรรมผู้นำสนใจในด้านงานสูงแต่ด้านมนุษยสัมพันธ์ต่ำ เป็นการสื่อสารทางเดียวโดยผู้นำจะเป็นผู้กำหนดบทบาทและสั่งการผู้ตามให้ทำอะไร ที่ไหน เวลาใด และปฏิบัติอย่างไร ซึ่งแสดงในรูปแบบ S1 2) แบบขายความคิด (Selling) เป็นลักษณะพฤติกรรมผู้นำสนใจในด้านงานสูง และด้านมนุษยสัมพันธ์สูง ผู้นำพยายามใช้การสื่อสารสองทาง มีการอธิบาย การรับฟังอย่างสนใจ ให้การสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม การจูงใจ ให้กำลังใจใช้จิตวิทยาให้ผู้ตามมีความคิดเป็นไปในทางเดียวกับผู้นำ ซึ่งแสดงในรูปแบบ S2 3) แบบให้มีส่วนร่วม (Participating) เป็นลักษณะพฤติกรรมผู้นำสนใจในด้านงานต่ำ แต่ด้านมนุษยสัมพันธ์สูง ผู้นำพยายามใช้การสื่อสารสองทางสนับสนุนให้ผู้ตาม ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ให้มีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ และหลีกเลี่ยงการออกคำสั่ง ซึ่งแสดงในรูปแบบ S3 และ ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating) หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมผู้นำสนใจในด้านงานต่ำ และด้านมนุษยสัมพันธ์ต่ำผู้นำให้การสนับสนุนเล็กน้อย เพื่อให้ผู้ตามเข้าใจปัญหาแผนงาน ส่วนการตัดสินใจที่ เกี่ยวกับวิธีการดำเนินงาน เวลา สถานที่ที่จะให้ผู้ตามมีอิสระในการดำเนินการด้วยตนเองอย่างเต็มที่ ซึ่งแสดงในรูปแบบ S4 ซึ่งสอดคล้องกับ ฌีรดา เวชญาลักษณ์ (2560 : 108) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ หมายถึง การใช้สถานการณ์ให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการร่วมมือร่วมใจกันโดยยึดหลักการทำงานเป็นทีม กฎเกณฑ์ที่จะนำไปสู่การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพการบริหารงานได้นั้น จะต้องมีการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม ขณะเดียวกันผู้นำต้องมีความเข้าใจสถานการณ์ สามารถคิดวิเคราะห์ ประเมิน คัดการณ์ ตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม เมื่อมีความขัดแย้งก่อตัวขึ้น ผู้นำสามารถปรับใช้สถานการณ์ในการสร้างโอกาสให้เกิดผลดี โดยใช้ความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์อย่างสร้างสรรค์ และยังสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟิลด์เลอร์ (Fielder, 1981 : 79 อ้างถึงใน วัฒนชัย เนสและ, 2555 : 25) ได้กล่าวว่า ผู้นำมีระดับการมุ่งงานและการมุ่งคนที่แตกต่างกัน ความแตกต่างนี้ทำให้ผู้นำทำได้ดีในสถานการณ์หนึ่งมากกว่าในอีกสถานการณ์หนึ่ง ทฤษฎีนี้พยายามที่จะชี้ให้เห็นว่าสถานการณ์แบบไหนที่ผู้นำสามารถจะกระทำได้ดีที่สุด จึงได้จำแนกภาวะผู้นำเป็นสองรูปแบบ กล่าวคือ แบบมุ่งสัมพันธ์และแบบมุ่งงาน โดยใช้เครื่องมือวัดเชิงบุคลิกภาพที่เรียกว่า “The Least-Preferred Coworker (LPC) Scales” เครื่องมือนี้ประกอบด้วยคำคุณศัพท์บนข้อสองข้อใช้ถามผู้นำว่า “บุคคลที่ท่านทำงานด้วยได้ดีน้อยที่สุดเป็นใคร” โดยทำเครื่องหมายบนตัวเลข 1-8 ในแต่ละชุด ซึ่งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พันธกานต์ อุ่ทองมาก (2559 : 328) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาแบบภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 พบว่า 1) การศึกษาแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 จำนวน 167 คน ใช้แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์การขายความคิด (S4) รองลงมา คือ การมีส่วนร่วม (S3) รองลงมาการขายความคิด (S2) และการสั่งการ (S1) ตามลำดับ 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาการใช้แบบภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 1) แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ การสั่งการ (S1) พบว่า ผู้บริหาร

สถานศึกษาควรเน้นกฎระเบียบข้อบังคับและการใช้คำสั่งของโรงเรียนในการบังคับให้บุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง และต้องตรวจสอบว่าเขาเหล่านั้นได้ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุดเท่าที่สามารถทำได้หรือไม่ เพื่อให้งานนั้นสำเร็จ ผู้บริหารสามารถชักจูงหวานล่อมให้ครูรับงานไปปฏิบัติเพื่อให้งานเหล่านั้นบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน 2) แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ การขายความคิด (S2) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรดูแลการปฏิบัติงานของครูคอยชี้แนะบ้างว่าครูขาดความสามารถในการทำงานอะไร และความเป็นกันเองมากขึ้น แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้นการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน และกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น 3) แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ การมีส่วนร่วม (S3) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้การสนับสนุนไม่ออกคำสั่งกระตุ้นให้ครูใช้ความพยายามในการแก้ปัญหาต่อไป สำหรับครูที่มีความพร้อม ระดับนี้ความน่าจะเป็นไปได้ด้านประสิทธิผลอยู่ในระดับสูงสุด ผู้บริหารและครูต้องร่วมกันในการตัดสินใจบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน 4) แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ มอบหมายงาน (S4) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาคอยให้คำแนะนำ สนับสนุนและชี้แจงให้ครูเข้าใจถึงปัญหา ความรับผิดชอบ สำหรับการปฏิบัติตามแผนให้สำเร็จ ครูจะได้รับอนุญาตให้ดำเนินการแสดงเอง และตัดสินใจเกี่ยวกับปฏิบัติอย่างไร ปฏิบัติเมื่อไรโดยจะมอบความรับผิดชอบในกระบวนการดำเนินงานทั้งหมดให้กับครู

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ทั้งอาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษาจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีการกำหนดระยะเวลาของงานที่ต้องบรรลุผลสำเร็จอย่างชัดเจน มีความเข้มงวดในเรื่องกฎและระเบียบเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และยังเน้นการสื่อสารแบบทางเดียวโดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถแสดงความคิดเห็นหรือข้อแนะนำได้ ซึ่งเทียบเคียงกับผลการศึกษาของ โชติกา พรหมเทศ (2557 : 59) ได้ศึกษา การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับประสิทธิผลสถานศึกษา และแนวทางส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 มีระดับภาวะผู้นำแบบสั่งการ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก

ด้านภาวะผู้นำแบบขายความคิด ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ทั้งอาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษาจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันขับเคลื่อนและดำเนินกิจกรรมจนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการสื่อสารแบบสองทางโดยจะคอยดูแลช่วยเหลือและสนับสนุนความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และสร้างแรงจูงใจด้วยการกล่าวคำยกย่อง ชมเชย และเสริมแรงด้วยการพิจารณาขึ้นเงินเดือนต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเทียบเคียงกับผลการศึกษาของ โชติกา พรหมเทศ (2557 : 60) ได้ศึกษา การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับประสิทธิผลสถานศึกษา และแนวทางส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 มีระดับภาวะผู้นำแบบขายความคิด ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก

ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ทั้งอาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษาจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถของตนเอง สร้างมิตรภาพที่ดีและความเป็นกันเองต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้อำนวยความสะดวกภายในองค์กรเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายและแผนงาน และไม่เน้นผลลัพธ์ของงานแต่มุ่งความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเป็นหลัก ซึ่งเทียบเคียงกับผลการศึกษาของ โชติกา พรหมเทศ (2557 : 61) ได้ศึกษา การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับประสิทธิผลสถานศึกษา และแนวทางส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 มีระดับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก

ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ทั้งอาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงศักยภาพของตนเองจนภารกิจที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายของหน่วยงาน ให้คำชมเชยและยกย่องผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติภารกิจที่มอบหมายจนสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายหรือแผนงานของหน่วยงานและองค์กร และไม่เน้นผลสำเร็จของงานและความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเทียบเคียงกับผลการศึกษาของ โชติกา พรหมเทศ (2557 : 62) ได้ศึกษา การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับประสิทธิผลสถานศึกษา และแนวทางส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 มีระดับภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก

2. ผลการศึกษาแนวปฏิบัติในการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีแนวทางปฏิบัติสรุปรายละเอียดในแต่ละด้าน ได้ดังนี้

2.1 ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ ในประเด็น ผู้บริหารกำหนดระยะเวลาของงานที่ต้องบรรลุผลสำเร็จอย่างชัดเจน พบว่า มีแนวปฏิบัติสามารถสรุปได้ดังนี้ 1) ผู้บริหารได้กำหนดภาระงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา 2) ผู้บริหารมีการควบคุม ติดตามและนิเทศการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดเพื่อให้งานนั้นๆบรรลุตามวัตถุประสงค์ 3) ผู้บริหารกำหนดรายละเอียดและขอบเขตของงานว่าทำอะไร ที่ไหน และเมื่อไหร่ 4) ผู้บริหารกำหนดบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบตามงานนั้นๆ 5) ผู้บริหารสังเคราะห์ขอบข่ายและภาระหน้าที่ของงานว่าเกี่ยวข้องกับงานฝ่ายใดบ้าง 6) ผู้บริหารประชุมกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับขอบเขตและภาระหน้าที่ของงานที่ได้รับมอบหมาย 7) ผู้บริหารจัดทำคำสั่งปฏิบัติงาน 8) ผู้บริหารมุ่งเน้นการออกคำสั่งที่ชัดเจนและละเอียด 9) ผู้บริหารกำหนดขั้นตอนการทำงานอย่างเป็นระบบ 10) ผู้บริหารจัดเรียงลำดับความสำคัญของงาน 11) ผู้บริหารกำหนดรูปแบบที่มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับงานเป็นหลัก 11) ผู้บริหารมุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยการควบคุม ผลักดันและช่วยตัดสินใจ 12) ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ให้ตรงกับความสามารถ ชี้แจง ประชุมทำความเข้าใจและสื่อสารไปในทิศทางเดียวกัน 13) ผู้บริหารกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีปฏิบัติและความคาดหวังอย่างชัดเจนภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด และ 14) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับสมาชิกให้มากและติดตามงานอย่างใกล้ชิด

2.2 ด้านภาวะผู้นำแบบขายความคิด ในประเด็น ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันขับเคลื่อนและดำเนินกิจกรรมจนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร พบว่า มีแนวปฏิบัติสามารถสรุปได้ดังนี้ 1) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เสนอความคิดเห็นและได้ซักถามในการปฏิบัติงาน 2) ผู้บริหารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างเต็มที่โดยผู้บริหารเป็นที่ปรึกษา อำนวยความสะดวกในการสนับสนุน ส่งเสริมในด้านต่างๆและประเมินผลการปฏิบัติงาน 3) ผู้บริหารกำหนดรายละเอียดของการทำงาน ชี้แจง ชี้แนะแนวทางการทำงานให้ได้ผลงานที่คุ้มค่าและบรรลุตามวัตถุประสงค์ 4) ผู้บริหารศึกษาความเปลี่ยนแปลงของโลกภายในประเทศและต่างประเทศ 5) ผู้บริหารศึกษา วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของกำลังแรงงาน 6) ผู้บริหารคอยชี้แนะและสนับสนุนความคิด ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา 7) ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจโดยให้รางวัลหรือคำชมเชยต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้นจนนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้ 8) ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและความพร้อมของศักยภาพของแต่ละบุคคล 9) ผู้บริหารสร้างความเข้าใจ วิธีการ ขั้นตอนปฏิบัติ กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง และ 10) ผู้บริหารติดตามและแก้ไขปัญหาร่วมกันโดยทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

2.3 ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ในประเด็น ผู้บริหารกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถของตนเองและผู้บริหารสร้างมิตรภาพที่ดีและความเป็นกันเองต่อผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า มีแนวปฏิบัติสามารถสรุปได้ดังนี้ 1) ผู้บริหารให้กำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 2) ผู้บริหารติดตามผลการปฏิบัติงานและรับฟังข้อเสนอแนะอย่างเป็นกันเอง 3) ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างเต็มความสามารถ 4) ผู้บริหารไม่เข้าไปควบคุมหรือสั่งการแต่ใช้วิธีสังเกต สอบถาม และประเมินงานเพื่อดูความก้าวหน้าของงานที่ส่งผลต่อองค์กร 5) ผู้บริหารร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น 6) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับทุกคนในหน่วยงาน มีโอกาสเสนอแนะ และร่วมกันแก้ไข 7) ผู้บริหารคอยเป็นที่ปรึกษา ให้คำชี้แนะ คำแนะนำต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นกันเองแบบเป็นพี่น้องภายในองค์กรเดียวกัน 8) ผู้บริหารมอบรางวัลให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเนื่องในวาระโอกาสพิเศษหรือเทศกาลต่างๆ 9) ผู้บริหารช่วยลดปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน 10) ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา 11) ผู้บริหารเข้าถึงปัญหาและอุปสรรคต่างๆของผู้ใต้บังคับบัญชาที่สามารถเกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้าร่วมกัน และ 12) ผู้บริหารสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี อบอุ่น คอยชี้แนะ ให้กำลังใจ รับฟังและอำนวยความสะดวก

2.4 ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ในประเด็น ผู้บริหารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงศักยภาพของตนเองจนภารกิจที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายของหน่วยงาน พบว่า มีแนวปฏิบัติสามารถสรุปได้ดังนี้ 1) ผู้บริหารกำหนดงานและเป้าหมายของการมอบหมายงานอย่างชัดเจน 2) ผู้บริหารให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความสามารถและศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ 3) ผู้บริหารคอยให้คำชี้แนะ กำลังใจ และชื่นชมเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย 4) ผู้บริหารประเมินผลงาน และการปฏิบัติงานเพื่อนำสารสนเทศที่ได้ไปพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 5) ผู้บริหารให้อำนาจในการตัดสินใจในขอบเขตของการทำงานอย่างเต็มที่ 6) ผู้บริหารกำกับติดตามผลการดำเนินงาน เสนอแนะเพิ่มเติมและปรับปรุงแก้ไข 7) ผู้บริหารจัดหาแหล่งทรัพยากรมาสนับสนุนการ

ปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 8) ผู้บริหารมีกระบวนการและวิธีมอบหมายภาระงานโดยให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความรู้ ความสามารถของตนเองได้อย่างเต็มที่และเต็มศักยภาพ 9) ผู้บริหารประเมินความพร้อมการทำงานของผู้ปฏิบัติงานได้ 10) ผู้บริหารให้การสนับสนุนและอำนวยความสะดวก และ 11) ผู้บริหารมอบหมายงานให้กับผู้ปฏิบัติงานตามบทบาท หน้าที่ ศักยภาพและความสามารถ

ข้อเสนอแนะ

1. ควรศึกษาเกี่ยวกับเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษาจังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
2. การศึกษาวิจัยครั้งนี้ การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา จังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ตามแนวคิดภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของฮอร์เชย์ และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1993 : 203) เท่านั้น ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์นี้มีหลายแนวคิด ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป อาจจะศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ตามแนวคิดอื่นๆ ตามบริบทที่เหมาะสมต่อไป

บรรณานุกรม

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2555). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11**. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. กรุงเทพฯ. ฌรดา เวชฎาลักษณ์. (2560). **ภาวะผู้นำทางการบริหาร**. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณปักษ์ อำพลิน. (2557). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครู** สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2548). **ผู้บริหารโรงเรียน : สามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 3. (2563). **รายงานสรุปจำนวนบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เพื่อประกอบการจัดสรรงบประมาณประจำปี 2563** **งวด 2**. ข้อมูล ณ วันที่ 29 พ.ค. 63.
- Hersey, P.& Blanchard, H.K. (1985). **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources**. (6th ed.),
- Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.. (1993). **Management of Organizational Behavior**. 6th ed. New Jersey: A

- Simon & Schuster Company. (2001). **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources**. (7th ed.), Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). **Path-goal theory of leadership**. *Journal of Contemporary Business*, 25, 81-87.