

ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพัน
ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

SUSTAINABLE LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS
AFFECTING ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN SCHOOLS
UNDER THE OFFICE OF SAKON NAKHON PRIMARY
EDUCATIONAL SERVICE AREA 2

พัลลภ คำพรมา^{1*}, เสาวณี สิริสุขศิลป์² และสิทธิพงศ์ สมเดช³

Punlop Khampromma^{1*}, Saowanee Sirisooksilp² and Sittipong Somdetch³

E-mail: punlop.k@kkumail.com

¹นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

¹ Doctoral Student, Ph.D. Program in Educational Administration,
Faculty of Education, Khon Kaen University

²รศ.ดร. หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

² Assist. Prof. Dr., Ph.D. Program in Educational Administration,
Faculty of Education, Khon Kaen University

³ดร. หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

³ Dr., Ph.D. Program in Educational Administration,
Faculty of Education, Khon Kaen University

(Receipt of the manuscript: April 25, 2026; Receipt of the revised manuscript:
June 2, 2026; Acceptance of the final manuscript: June 4, 2026)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาและความผูกพันในสถานศึกษา 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบยั่งยืนกับความผูกพันในสถานศึกษา 3) ศึกษาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนที่ส่งผลต่อความผูกพันในสถานศึกษา และ 4) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 จำนวน 302 คน ได้มาโดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยตารางของ Krejcie and Morgan และสุ่มตัวอย่างโดยวิธีแบ่งชั้นตามขนาดของสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาและความผูกพันในสถานศึกษา แบบมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ มีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.960 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ความผูกพันในสถานศึกษาโดยรวมที่อยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนทั้ง 4 ด้านสามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันในสถานศึกษาได้ร้อยละ 71.4 ($R^2 = 0.714$) โดยสามารถสร้างสมการพยากรณ์จากค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรที่อยู่ในรูปคะแนนดิบ (B) และคะแนนมาตรฐาน (β) ได้ดังต่อไปนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$Y = 0.494 + 0.274X_2 + 0.234X_1 + 0.190X_3 + 0.167X_4$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z = .306X_2 + .274X_1 + .215X_3 + .208X_4$$

และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านความกลุ่มลึกลงในองค์ความรู้ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง 2) ด้านความยุติธรรม โดยยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในองค์กร 3) ด้านความเป็นผู้รอบรู้ในศาสตร์และวิธีการ โดยบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและส่งเสริมการทำงานร่วมกัน และ 4) ด้านความหลากหลาย โดยเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมและยอมรับความแตกต่างของบุคลากร

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน / ความผูกพันในสถานศึกษา / ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

This study aimed to: 1) examine levels of sustainable leadership among school administrators and organizational commitment in schools; 2) investigate the relationship between sustainable leadership and organizational commitment; 3) identify dimensions of sustainable leadership that predict organizational commitment; and 4) explore guidelines for developing sustainable leadership in schools under the Office of Sakon Nakhon Primary Educational Service Area 2. A mixed methods research design was employed. Phase 1 used a quantitative approach with a stratified random sample of 302 school administrators and teachers. Krejcie and Morgan's table was used to calculate the sample size, and the participants were selected through stratified random sampling based on school size. Data were collected via a five-point Likert-scale questionnaire on Sustainable Leadership and Organizational Commitment with the reliability of 0.960 and analyzed using mean, standard deviation, Pearson product-moment correlation coefficient, and stepwise multiple regression analysis. Phase 2 employed qualitative semi-structured interviews with five expert informants. The results revealed that sustainable leadership and organizational commitment were both at a high level. Sustainable leadership showed a high positive correlation with organizational commitment. All four dimensions of sustainable leadership collectively predicted 71.4% of the variance in organizational commitment ($R^2 = 0.714$). The predictive equations could be constructed from the regression coefficients of the variables in both unstandardized (B) and standardized (β) forms, as follows:

Predictive equation in raw score form:

$$Y = 0.494 + 0.274X_2 + 0.234X_1 + 0.190X_3 + 0.167X_4$$

Predictive equation in standardized score form:

$$Z = .306X_2 + .274X_1 + .215X_3 + .208X_4$$

The guidelines for sustainable leadership development of school administrators consisted of four components: 1) depth: establishing a clear vision and promoting continuous professional development; 2) justice:

adhering to good governance principles to build trust and confidence within the organization; 3) resourcefulness: managing resources efficiently and fostering collaborative work; and 4) diversity: providing opportunities for all stakeholders to participate and embracing the differences among personnel

Keywords: Sustainable Leadership / Organizational Commitment / School Administrators

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในศตวรรษที่ 21 ส่งผลให้ระบบการศึกษาต้องเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อนและหลากหลาย ทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม การพัฒนาคุณภาพการศึกษาจึงไม่สามารถดำเนินการด้วยแนวคิดการบริหารแบบเดิมที่เน้นผลลัพธ์ระยะสั้นเพียงอย่างเดียว แต่จำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำที่มีความยั่งยืน มองการณ์ไกล และสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในระดับองค์กร (Hargreaves & Fink, 2004) ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน (Sustainable Leadership) จึงได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในวงการบริหารการศึกษา เนื่องจากเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างผลลัพธ์ในปัจจุบันกับความมั่นคงในอนาคต โดยคำนึงถึงการพัฒนาคน ระบบ และวัฒนธรรมองค์กรอย่างยั่งยืน (Avery, 2005)

แนวคิดภาวะผู้นำแบบยั่งยืน (Sustainable Leadership) ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรทางการศึกษาให้สามารถปรับตัวและเติบโตอย่างมั่นคง โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งด้านบุคลากร ระบบงาน และวัฒนธรรมองค์กรควบคู่กัน (Hargreaves & Fink, 2004) ทั้งนี้ ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ความลุ่มลึกในองค์ความรู้ ความยุติธรรม ความเป็นผู้รอบรู้ในศาสตร์และวิธีการ และความหลากหลาย ซึ่งเป็นปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งและความต่อเนื่องขององค์กร โดยภาวะผู้นำแบบยั่งยืนมุ่งเน้นการกำหนดวิสัยทัศน์ระยะยาว การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อให้เกิดความเข้มแข็ง และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง (Davies, 2007) งานวิจัยในบริบทประเทศไทยพบว่า ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับการพัฒนาคุณภาพองค์กร การสร้างนวัตกรรม และการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกันในสถานศึกษา (กรุณา ศรีแสน, 2561; สุนทรีพร อำพลพร, 2564)

ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรคือความผูกพันในสถานศึกษา (Organizational Commitment) ซึ่งหมายถึงความรู้สึกลึกซึ้งมั่นคง ทุ่มเท และความต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรของบุคลากร (Mowday, Steers, & Porter, 1979) โดย Allen & Meyer (1990) ได้อธิบายความผูกพันองค์กรใน 3 มิติ ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment) และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) โดยบุคลากรที่มีความผูกพันสูงจะมีแนวโน้มทำงานอย่างเต็มศักยภาพ มีความรับผิดชอบ และมีแรงจูงใจในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนักวิชาการไทยที่พบว่าความผูกพันองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา (ธีระ รุญเจริญ, 2550)

สำหรับบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ซึ่งมีหน้าที่กำกับ ดูแล และส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่ที่มีความหลากหลายทั้งด้านภูมิศาสตร์ สังคม และทรัพยากร การบริหารจัดการจึงจำเป็นต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ โดยแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง การเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2, 2567) สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายและบริบทของพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรดังกล่าว เพื่อสร้างองค์ความรู้และแนวทางพัฒนาที่สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ของสถานศึกษา อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาและความผูกพันในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2
3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2
4. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) แบ่งออกเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ และระยะที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมทั้งด้านขนาด ความสัมพันธ์ และความหมายเชิงลึกของปรากฏการณ์ที่ศึกษา

ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 จำนวน 1,498 คน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา 155 คน และครู 1,343 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้จำนวน 302 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร 18 คน และครู 284 คน ได้มาโดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยตารางของ Krejcie and Morgan และสุ่มตัวอย่างโดยวิธีแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามขนาดของสถานศึกษา

เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ท (Likert Scale) แบ่งเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบยั่งยืน 4 องค์ประกอบ และตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันในสถานศึกษา 3 องค์ประกอบ เครื่องมือผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.60 - 1.00 และการนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบไปทดลองใช้ (Tryout) กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วคำนวณค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าเท่ากับ 0.960 ได้ค่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำแบบยั่งยืนและความผูกพันด้วยค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้วยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) และวิเคราะห์ตัวพยากรณ์ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

ในการศึกษาระยะที่ 2 ประกอบด้วยกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และนักวิชาการด้านภาวะผู้นำทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 จำนวนทั้งสิ้น 5 คน ที่มาจากการเลือกแบบเจาะจง

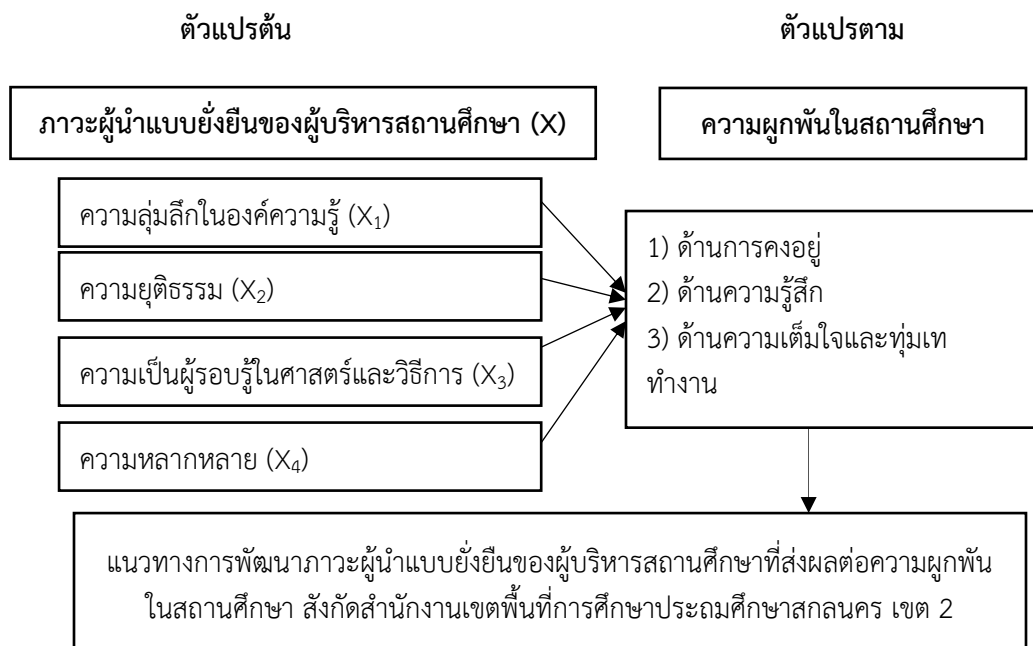
(Purposive Selection) (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) ตามเกณฑ์คุณสมบัติที่กำหนด ประกอบด้วยผู้บริหารการศึกษาระดับเขตพื้นที่ ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีประสบการณ์การบริหารไม่น้อยกว่า 5 ปี และนักวิชาการด้านภาวะผู้นำทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) (รัตนะ บัวสนธ์, 2556) ที่สร้างขึ้นจากผลการศึกษาในระยะที่ 1 เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ ตามนัดหมายล่วงหน้า บันทึก เรียบเรียง แล้วนำกลับให้ผู้ให้ข้อมูลยืนยันความถูกต้อง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จำแนกตาม 4 องค์ประกอบ คือ 1) ความลุ่มลึกในองค์ความรู้ 2) ความยุติธรรม 3) ความเป็นผู้รอบรู้ในศาสตร์และวิธีการ และ 4) ความหลากหลาย นำข้อมูลที่ได้รับทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และนำเสนอผลในรูปแบบพรรณนาความเรียง

กรอบและวิธีการทบทวนเอกสารทางวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 โดยผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยเป็นตัว แปรต้น คือ ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบยั่งยืน จากเอกสารและงานวิจัยของ Hargreaves & Fink (2004), Fullan (2005), Avery (2005), Davies (2007), Gummerson (2013), Kanter (2013), ปภาวี พัฒนาหลัก (2557), ทิวากานต์ ศรีสวัสดิ์ (2558), กรุณา ศรีแสน (2561), สุนทรีพร อ่ำพลพร (2564) โดยมี 4 องค์ประกอบ คือ 1) ความลุ่มลึกในองค์ความรู้ (Depth) 2) ความยุติธรรม (Justice) 3) ความเป็นผู้รอบรู้ในศาสตร์และวิธีการ (Resourcefulness) และ 4) ความหลากหลาย (Diversity) และ

ตัวแปรตาม คือ ความผูกพันในสถานศึกษา ซึ่งได้จากการสังเคราะห์เอกสารทาง วิชาการและงานวิจัยของ Steers (1977), Mowday et al. (1979), Allen & Meyer (1990), ธีระ รุญเจริญ (2550), สุเมธ งามนกนก (2562) โดยมีองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านการคงอยู่ 2) ด้านความรู้สึก และ 3) ด้านความเต็มใจและทุ่มเททำงาน มาเป็น กรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ผลการวิจัย

1. ระดับภาวะผู้นำแบบยั่งยืนและความผูกพันในสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.718$, S.D. = 0.366) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านความลุ่มลึกในองค์ความรู้ ($\bar{X} = 3.736$, S.D. = 0.437) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ด้านความยุติธรรม ($\bar{X} = 3.727$, S.D. = 0.418) และด้านความเป็นผู้รอบรู้ในศาสตร์และวิธีการ ($\bar{X} = 3.719$, S.D. = 0.422) อยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านความหลากหลาย ($\bar{X} = 3.692$, S.D. = 0.467) ซึ่งอยู่ในระดับมาก ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของ
ผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม

ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล
1. ด้านความลุ่มลึกในองค์ความรู้ (Depth)	3.736	0.437	มาก
2. ด้านความยุติธรรม (Justice)	3.727	0.418	มาก
3. ด้านความเป็นผู้รอบรู้ในศาสตร์และวิธีการ (Resourcefulness)	3.719	0.422	มาก
4. ด้านความหลากหลาย (Diversity)	3.692	0.467	มาก
รวม	3.718	0.366	มาก

ผลการวิเคราะห์ระดับความผูกพันในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 พบว่าโดยภาพอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.716$, S.D. = 0.374)
เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการคงอยู่ ($\bar{X} = 3.717$,
S.D. = 0.438) อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ด้านความรู้สึกลึก ($\bar{X} = 3.716$, S.D. = 0.419)
และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านความเต็มใจและทุ่มเท ($\bar{X} = 3.714$, S.D. = 0.443)
ซึ่งทุกด้านอยู่ในระดับมาก ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความผูกพันในสถานศึกษา
โดยภาพรวม

ความผูกพันในสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล
1. ด้านการคงอยู่	3.717	0.438	มาก
2. ด้านความเต็มใจและทุ่มเท	3.714	0.443	มาก
3. ด้านความรู้สึกลึก	3.716	0.419	มาก
รวม	3.716	0.374	มาก

2.ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบยั่งยืนกับความผูกพันในสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Product Moment Coefficient) ระหว่างภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาและความผูกพันในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Product Moment Coefficient) ระหว่างภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาและความผูกพันในสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) อยู่ระหว่าง 0.678 - 0.843 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ในแต่ละคู่พบว่าด้านความยุติธรรม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด ($r = 0.735$) รองลงมาคือ ด้านความมุ่งมั่นในองค์ความรู้ ($r = 0.724$) ด้านความหลากหลาย ($r = 0.696$) และด้านความเป็นผู้รอบรู้ในศาสตร์และวิธีการ มีค่าความสัมพันธ์ต่ำที่สุดในกลุ่มตัวแปรต้น ($r = 0.678$) ส่วนภาวะผู้นำแบบยั่งยืนโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันในสถานศึกษาในระดับสูง ($r = 0.843$) ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหาร

สถานศึกษาและความผูกพันในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

ตัวแปร	ความมุ่งมั่นในองค์ความรู้ (X_1)	ความยุติธรรม (X_2)	ความเป็นผู้รอบรู้ในศาสตร์และวิธีการ (X_3)	ความหลากหลาย (X_4)	ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน (X_{all})	ความผูกพันในสถานศึกษา (Y)
ความมุ่งมั่นในองค์ความรู้ (X_1)	1					
ความยุติธรรม (X_2)	0.640**	1				
ความเป็นผู้รอบรู้ในศาสตร์และวิธีการ (X_3)	0.588**	0.583**	1			
ความหลากหลาย (X_4)	0.614**	0.612**	0.604**	1		

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ตัวแปร	ความลุ่มลึกในองค์ความรู้ (X_1)	ความยุติธรรม (X_2)	ความเป็นผู้รอบรู้ในศาสตร์และวิธีการ (X_3)	ความหลากหลาย (X_4)	ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน (X_{All})	ความผูกพันในสถานศึกษา (Y)
ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน (X_{All})	0.846**	0.839**	0.835**	0.839**	1	
ความผูกพันในสถานศึกษา (Y)	0.724**	0.735**	0.678**	0.696**	0.843**	1

** Correlation is significant at the .01 level (2-tailed)

3.ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนที่ส่งผลต่อความผูกพันในสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบว่าตัวแปรต้นด้านใดบ้างของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนที่สามารถพยากรณ์ความผูกพันในสถานศึกษาได้ดีที่สุด พบว่าตัวแปรทั้ง 4 ด้านมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสร้างสมการพยากรณ์ได้ทั้งสิ้น 4 โมเดล ดังนี้ โมเดลที่ 1 มีด้านความยุติธรรม เป็นตัวพยากรณ์ตัวแรกที่มีอำนาจพยากรณ์สูงสุด ($R^2 = .540$) เมื่อเพิ่มด้านความลุ่มลึกในองค์ความรู้ ในโมเดลที่ 2 อำนาจพยากรณ์เพิ่มเป็นร้อยละ 64.9 เมื่อเพิ่มด้านความเป็นผู้รอบรู้ในศาสตร์และวิธีการ ในโมเดลที่ 3 อำนาจพยากรณ์เพิ่มเป็นร้อยละ 69.1 จนถึงโมเดลที่ 4 ที่ประกอบด้วยตัวแปรพยากรณ์ครบทั้ง 4 ด้าน มีอำนาจพยากรณ์สูงสุด ($R = .845$, $R^2 = 0.714$, Adjusted $R^2 = 0.710$) ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอนของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของ
ผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

ตัวแปร พยากรณ์	R	R ²	Adjusted R ²	Std. error	F	P-value
X ₂	0.735	0.540	0.538	0.254	351.829	<.001
X ₂ X ₁	0.806	0.649	0.647	0.222	276.541	<.001
X ₂ X ₁ X ₃	0.831	0.691	0.688	0.209	222.542	<.001
X ₂ X ₁ X ₃ X ₄	0.845	0.714	0.710	0.201	185.578	<.001

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในโมเดลสุดท้าย พบว่าด้านความยุติธรรม
มีอิทธิพลสูงสุดต่อการพยากรณ์ความผูกพันในสถานศึกษา ($\beta = .306$, $t = 6.893$, $p < .001$)
รองลงมาคือ ด้านความลุ่มลึกในองค์ความรู้ ($\beta = .274$, $t = 6.133$, $p < .001$) ด้านความ
เป็นผู้รอบรู้ในศาสตร์และวิธีการ ($\beta = .215$, $t = 4.872$, $p < .001$) และด้านความหลากหลาย
($\beta = .208$, $t = 4.891$, $p < .001$) ตามลำดับ ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ที่อยู่ในรูปคะแนนดิบ (B) และที่อยู่ใน
รูปคะแนนมาตรฐาน (β)

ตัวแปร	คะแนนดิบ		คะแนนมาตรฐาน	t	P-value
	B	Std.error	β		
(Constant)	0.494	0.119	-	4.145	<.001
X ₂	0.274	0.040	0.306	6.893	<.001
X ₁	0.234	0.038	0.274	6.133	<.001
X ₃	0.190	0.039	0.215	4.872	<.001
X ₄	0.167	0.034	0.208	4.891	<.001

R = 0.845 R² = 0.714 Adjusted R² = 0.710 Std.error = 0.201 F = 185.578

จากตารางที่ 5 สามารถวิเคราะห์สมการพยากรณ์ได้ว่า เมื่อนำตัวแปรต้นภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 ด้าน เข้าสู่สมการถดถอยแล้วจะได้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.845 ($R = 0.845$) โดยมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ร้อยละ 71.4 ($R^2 = 0.714$) โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (Beta) จากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความยุติธรรม มีอิทธิพลสูงสุด ($\beta = .306$, $t = 6.893$) รองลงมาคือ ด้านความกล้าในองค์ความรู้ ($\beta = .274$, $t = 6.133$) ด้านความเป็นผู้รอบรู้ในศาสตร์และวิธีการ ($\beta = .215$, $t = 4.872$) และความหลากหลาย ($\beta = .208$, $t = 4.891$) ตามลำดับ โดยสามารถสร้างสมการพยากรณ์จากค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรที่อยู่ในรูปคะแนนดิบ (B) และคะแนนมาตรฐาน (β) ได้ดังต่อไปนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$Y = 0.494 + 0.274X_2 + 0.234X_1 + 0.190X_3 + 0.167X_4$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z = .306X_2 + .274X_1 + .215X_3 + .208X_4$$

4.แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน สามารถสรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน ดังนี้ ด้านที่ 1 ความกล้าในองค์ความรู้ แนวทางการพัฒนา ดังนี้ กำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นความยั่งยืน สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพของครูและบุคลากรอย่างเป็นระบบ เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา ด้านที่ 2 ความยุติธรรม แนวทางการพัฒนา ดังนี้ ยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน สร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในองค์กร ด้านที่ 3 ความเป็นผู้รอบรู้ในศาสตร์และวิธีการ แนวทางการพัฒนา ดังนี้ บริหารจัดการทรัพยากรทั้งด้านงบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์อย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องภายในสถานศึกษา และด้านที่ 4 ความหลากหลาย แนวทางการพัฒนา ดังนี้ เปิดโอกาสให้บุคลากรและชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนา สร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ตระหนักถึงความแตกต่างของบุคลากร พร้อมทั้งส่งเสริมและรักษาเอกลักษณ์และวัฒนธรรมที่ดีของสถานศึกษา

อภิปรายผลการวิจัย

1.ระดับภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาและความผูกพันในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความมุ่งมั่นในองค์ความรู้ รองลงมา ได้แก่ ด้านความยุติธรรม ด้านความเป็นผู้รอบรู้ในศาสตร์และวิธีการ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความหลากหลาย ทุกด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน

ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความมุ่งมั่นในองค์ความรู้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ส่วนใหญ่ผ่านการพัฒนาวิชาชีพและสัมประสมประสบการณ์การบริหารจัดการในบริบทชุมชนชนบทภาคตะวันออกเฉียงเหนืออย่างต่อเนื่อง ทำให้มีความเข้าใจเชิงลึกทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอน นโยบายการศึกษา และบริบทท้องถิ่น ซึ่งส่งผลให้ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับความเป็นจริงและนำพาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ Hargreaves & Fink (2004) ได้อธิบายว่าภาวะผู้นำแบบยั่งยืนเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ เข้าใจบริบทองค์กรและชุมชนอย่างรอบด้าน และสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนแทนที่การเปลี่ยนแปลงเพียงผิวเผินที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ระยะสั้น และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Elkaleh (2025) ที่เสนอโมเดลภาวะผู้นำยั่งยืนในบริบทการศึกษา โดยระบุว่าการที่ผู้นำแสดงออกถึงความมุ่งมั่นในองค์ความรู้และการเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นปัจจัยพื้นฐานที่พบในระดับสูงในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิด กรูณา ศรีแสน (2561) และ ทิวากานต์ ศรีสวัสดิ์ (2558) ได้พบว่าภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ในระดับมากทุกด้าน

ด้านความผูกพันในสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการคงอยู่ รองลงมาคือ ด้านความรู้สึก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความเต็มใจและทุ่มเท ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ที่ด้านการคงอยู่มีค่าเฉลี่ยสูงสูดนั้น ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากลักษณะของการรับราชการในฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ซึ่งมีระบบความมั่นคงในอาชีพ ความก้าวหน้าตามโครงสร้างวิทยฐานะ และสวัสดิการของ รัฐที่ชัดเจน ส่งผลให้บุคลากรมีความต้องการที่จะคงอยู่กับองค์กรในระดับสูง สอดคล้องกับ แนวคิดของ Allen & Meyer (1990) ได้อธิบายว่าความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment) สะท้อนถึงการที่บุคลากรรับรู้ถึงต้นทุนที่จะต้องสูญเสีย หากออกจากองค์กร ทำให้เลือกที่จะอยู่ต่อ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Steers (1977) ได้กล่าวว่าความผูกพันองค์กรได้รับอิทธิพลจากปัจจัยเชิงโครงสร้าง เช่น ความมั่นคง ในงาน ผลตอบแทน และโอกาสการเติบโต และสอดคล้องกับ แพรวา วิหงส์ (2566) ได้ กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรของครูในบริบทการศึกษาไทย ผลการวิจัยนี้ สะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจและนำหลักการของภาวะผู้นำแบบ ยั่งยืนมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี ซึ่งส่งผลให้บุคลากรเกิด ความรู้สึกผูกพันและทุ่มเทต่อองค์กร

2.ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษากับความ ผูกพันในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ เชิงบวกกับความผูกพันในสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ โดยทุกองค์ประกอบของภาวะผู้นำ แบบยั่งยืนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันในสถานศึกษาในทิศทางเดียวกัน และภาวะผู้นำ แบบยั่งยืนโดยรวมมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับความผูกพันในสถานศึกษา เมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน พบว่า ด้านความยุติธรรมมีความสัมพันธ์สูงสุด รองลงมาคือ ด้านความมุ่งมั่น ในองค์ความรู้ ด้านความหลากหลาย และด้านความเป็นผู้รอบรู้ในศาสตร์และวิธีการ ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากภาวะผู้นำแบบยั่งยืนในทุกมิติส่งผลโดยตรงต่อบรรยากาศ ทางจิตวิทยาในการทำงานของครูและบุคลากร กล่าวคือ เมื่อผู้บริหารมีความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และสามารถนำพาองค์กรไปในทิศทางที่เหมาะสม บุคลากรจะเกิดความ เชื่อมั่นและไว้วางใจในผู้นำ เมื่อผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความยุติธรรม โปร่งใส และ เสมอภาค จะทำให้เกิดความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจ ลดความขัดแย้ง และส่งเสริมความรู้สึก เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร นอกจากนี้ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมและยอมรับความ แตกต่างของแต่ละบุคคล ยังช่วยสร้างความภาคภูมิใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรที่สูงขึ้น ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Hargreaves and Fink (2004) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนเป็นการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ลึกซึ้ง และต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ ส่งผลให้บุคลากร เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน และสอดคล้องกับแนวคิดของ Rynduch (2025)

ที่ชี้ให้เห็นว่าในบริบทโลกปัจจุบันที่มีความแปรปรวนสูง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำที่เน้นความยั่งยืนกับความผูกพันของบุคลากรจะยังมีความเข้มแข็งขึ้น เนื่องจากบุคลากรต้องการความมั่นคงทางจิตใจและทิศทางองค์กรที่ชัดเจนภายใต้สภาวะวิกฤต ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Allen and Meyer (1990) ได้กล่าวว่า ความยุติธรรมในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันด้านจิตใจ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณรงค์ กุศลผล (2568) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความลุ่มลึกทางความรู้ในการสร้างการพัฒนาสถานศึกษาที่เน้นการอนุรักษ์ การแก้ปัญหา การจัดการความหลากหลาย ความลุ่มลึกทางความรู้ ความยุติธรรม ความต่อเนื่อง และการกระจายภาวะผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำแบบยั่งยืนมีอิทธิพลต่อความผูกพันในสถานศึกษา

3. ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ความยุติธรรม ความลุ่มลึกในองค์ความรู้ ความเป็นผู้รอบรู้ในศาสตร์และวิธีการ และความหลากหลาย สามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันในสถานศึกษาได้ โดยด้านความยุติธรรมเป็นปัจจัยที่มีอำนาจพยากรณ์สูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านความลุ่มลึกในองค์ความรู้ ด้านความเป็นผู้รอบรู้ในศาสตร์และวิธีการ และด้านความหลากหลายตามลำดับ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากความยุติธรรมเป็นรากฐานสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูและบุคลากรในสถานศึกษา เมื่อผู้บริหารมีความโปร่งใสในการบริหารงานปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเสมอภาค ยึดหลักธรรมาภิบาล และเปิดโอกาสให้ทุกคนได้รับโอกาสอย่างเหมาะสม บุคลากรจะเกิดความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจ ซึ่งนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในบริบทของสถานศึกษาที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากร ความเป็นธรรมในการจัดสรรภาระงาน งบประมาณ และโอกาสความก้าวหน้า ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความรู้สึกของครูอย่างชัดเจน ผลดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Allen and Meyer (1990) ได้อธิบายว่าความยุติธรรมในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญของความผูกพันด้านจิตใจ ซึ่งเป็นความผูกพันที่มีคุณภาพและมีความยั่งยืนสูงสุด และสอดคล้องกับแนวคิดของ Hargreaves and Fink (2004) ได้กล่าวว่า ความยุติธรรมทางสังคมเป็นหัวใจของภาวะผู้นำแบบยั่งยืน เนื่องจากผู้นำต้องสร้างความสำเร็จโดยไม่สร้างความเสียหายแก่บุคลากรในองค์กร ด้านความลุ่มลึกในองค์ความรู้เป็นปัจจัยรองลงมา แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจเชิงลึกด้านการบริหารและการจัดการศึกษาสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ให้คำแนะนำทางวิชาการ และสนับสนุนการพัฒนา

วิชาชีพของครูได้อย่างเหมาะสม ส่งผลให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและพร้อมร่วมขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Davies (2007) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ระยะยาวและสามารถพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ จะสร้างความรู้สึกรักมีคุณค่าและความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างชัดเจน ด้านความเป็นผู้รอบรู้ในศาสตร์และวิธีการสะท้อนถึงความสามารถของผู้บริหารในการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ และการสร้างระบบการทำงานร่วมกัน เมื่อบุคลากรรับรู้ว่าสถานศึกษามีการบริหารจัดการที่ดี มีการสนับสนุนการทำงานอย่างเหมาะสม จะเกิดความพึงพอใจและพร้อมปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ และด้านความหลากหลายสะท้อนถึงการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม ยอมรับความแตกต่าง และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เคารพในคุณค่าของแต่ละบุคคล ซึ่งช่วยเสริมสร้างความผูกพันด้านจิตใจและความเต็มใจในการทุ่มเททำงานอย่างต่อเนื่อง ผลการวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิวากานต์ ศรีสวัสดิ์ (2558) ได้พบว่าภาวะผู้นำแบบยั่งยืน โดยเฉพาะด้านความยุติธรรมและความลุ่มลึกในองค์ความรู้ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา

4.แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ความลุ่มลึกในองค์ความรู้ ความยุติธรรม ความเป็นผู้รอบรู้ในศาสตร์และวิธีการ และความหลากหลาย ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยส่งเสริมความผูกพันของบุคลากรในสถานศึกษาอย่างยั่งยืน ด้านความลุ่มลึกในองค์ความรู้ แนวทางสำคัญคือการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มุ่งเน้นความยั่งยืน และสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา รวมถึงการส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพของครูและบุคลากรอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งจะสามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมั่นคง และสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรในองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Hargreaves and Fink (2004) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่ยั่งยืนต้องเป็นผู้นำการเรียนรู้ และสามารถสร้างการเรียนรู้ที่มีความหมายแก่บุคลากรในองค์กร ด้านความยุติธรรม แนวทางสำคัญคือการยึดหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และความเสมอภาคในการบริหารงาน เพื่อสร้างความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในองค์กร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากความยุติธรรมเป็นพื้นฐานสำคัญของความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างผู้บริหารกับครู เมื่อบุคลากรรู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม จะเกิดความพึงพอใจและพร้อมอุทิศตนเพื่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Fan (2025) ได้

กล่าวว่าการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนในยุคปัจจุบันต้องมุ่งเน้นการสร้างคามยืดหยุ่นของบุคลากร (Employee Resilience) และการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม (Diversity) เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ในระยะยาว สอดคล้องกับแนวคิดของ ศักดา ศักดิ์, วสันต์ พรานป่า และเบญจวรรณ ศรีมารุต (2565) ที่ได้เสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเน้นการพัฒนาตนเอง การเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร การสร้างวิสัยทัศน์ และการกระจายอำนาจอย่างเหมาะสม

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนด้านความยุติธรรมส่งผลต่อความผูกพันในสถานศึกษาสูงสุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำองค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมกรรมการบริหาร เพื่อเสริมสร้างความผูกพันของครูและบุคลากรต่อสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรบูรณาการแนวคิดภาวะผู้นำแบบยั่งยืนทั้ง 4 ด้านเข้าสู่การบริหารงานอย่างเป็นระบบ เช่น การพัฒนาบุคลากร การบริหารทรัพยากร และการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม เพื่อเสริมสร้างความผูกพันของครูและบุคลากรในระยะยาว

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาตัวแปรเพิ่มเติมนอกเหนือจากภาวะผู้นำแบบยั่งยืน เนื่องจากอาจมีตัวแปรอื่นที่ส่งผลต่อความผูกพันในสถานศึกษาได้เช่นกัน เพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่ครอบคลุมและลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น

2. ควรขยายขอบเขตการวิจัยไปยังพื้นที่หรือสังกัดอื่น รวมถึงใช้วิธีวิจัยเชิงทดลองหรือเชิงติดตามผล เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนและความผูกพันในสถานศึกษาในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

- กรุณา ศรีแสน. (2561). การพัฒนาตัวบ่งชี้และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนสำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ณรงค์ กุดแถลง. (2568). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3. วารสารวิชาการ มจร บุรีรัมย์, 10(1), 246–260.
- ทิวากานต์ ศรีสวัสดิ์. (2558). ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). ความเป็นมืออาชีพในการจัดการและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- แพรวา วิหงส์. (2566). ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของความผูกพันต่อองค์การของครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตพัฒนา กรุงเทพมหานคร. วารสารการบริหารและนิเทศการศึกษา, 17(1), 207–227.
- รัตนะ บัวสนธ์. (2556). วิจัยเชิงคุณภาพทางการศึกษา. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศักดิ์ คักดี, วสันต์ พรานป่า และเบญจวรรณ ศรีมารุต. (2565). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนกับประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี. วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 50(1), 1-14.
- สุนทรพิพร อัมพลพร. (2564). สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา. วารสาร มจร บัณฑิตศึกษาพุทธโฆสปริทรรศน์, 7(3), 174–207.
- สมุธ งามนก. (2562). ความผูกพันต่อองค์กรของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารศึกษาศาสตร์, 30(1), 77-92.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2. (2567). แผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2.

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Avery, G. C. (2005). Leadership for sustainable futures: Achieving success in a competitive world. Cheltenham, Edward Elgar.
- Davies, B. (2007). *Developing sustainable leadership*. Paul Chapman Publishing.
- Elkaleh, E. (2025). Towards a model for sustainable leadership in educational contexts. *Social Sciences & Humanities Open*.
<https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101478>
- Fan, Z. (2025). Sustainable leadership promotes employees taking charge behavior: The mediating role of employee resilience. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3390/bs15121691>
- Fullan, M. (2005). *Leadership & sustainability: System thinkers in action*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Gummesson, E. (2013). *Total relationship marketing (3rd ed.)*. London: Routledge.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2004). The seven principles of sustainable leadership. *Educational Leadership*, 61(7), 8-13.
- Kanter, R. M. (2013). *Sustainable leadership and organizational performance*. New York, NY: Routledge.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
[https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Rynduch, I. (2025). The role of sustainable leadership in shaping employees' organizational commitment in the era of global uncertainty. Scientific Papers of Silesian University of Technology. *Organization and Management Series*, 2025(168), 227-240. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2025.227.25>
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
<https://doi.org/10.2307/2391745>