



การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3
The Study of Guidelines for Developing Sustainable Leadership for
Educational Institution Administrators Under the Jurisdiction of the
Kalasin Primary Educational Service Area Office 3

ณรงค์ กุดแกลง และอมร มะลาศรี

Narong Goodtalang and Amorn Malasri

คณะศึกษาศาสตร์และนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

Faculty of Education and Educational Innovation Kalasin University

Corresponding Author, E-mail: asas.0440.nk@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 แบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำนวน 324 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า ระยะที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันของการมีภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมากและสภาพที่พึงประสงค์ของการมีภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด
2. ความต้องการจำเป็นของการเป็นโรงเรียนแห่งความสุขของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อย ได้แก่ 1) การอนุรักษ์ 2) ความสามารถเผชิญปัญหา 3) การบริหารความหลากหลาย 4) ความมุ่งมั่นในองค์ความรู้ 5) ความยุติธรรม 6) ความต่อเนื่องและความยั่งยืนของภาวะผู้นำ 7) การกระจายภาวะผู้นำ

ได้รับบทความ: 20 มกราคม 2568; แก้ไขบทความ: 11 มีนาคม 2568; ตอรับตีพิมพ์: 15 มีนาคม 2568

Received: January 20, 2025; Revised: March 11, 2025; Accepted: March 15, 2025



3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 มีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษารวมทั้งสิ้น 48 แนวทาง

คำสำคัญ: แนวทางการพัฒนา, ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน, ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

This research aimed to study the current status, desired status, needs and guidelines for sustainable leadership development of school administrators under the Office of the Primary Educational Service Area, Kalasin Province, Zone 3. It was divided into 2 phases: Phase 1: Study of the current status, desired status and needs for sustainable leadership of school administrators under the Office of the Primary Educational Service Area, Kalasin Province, Zone 3. The sample group used in the research was 324 school administrators and teachers under the Office of the Primary Educational Service Area, Kalasin Province, Zone 3. The instrument used was a rating scale questionnaire. Phase 2: Guidelines for sustainable leadership development of school administrators under the Office of the Primary Educational Service Area, Kalasin Province, Zone 3. The instrument used was a semi-structured interview on guidelines for sustainable leadership development of school administrators under the Office of the Primary Educational Service Area, Kalasin Province, Zone 3.

The research results found that:

1. The current status of sustainable leadership of school administrators under the Office of the Primary Education Area 3, Kalasin Province, is at a high level overall and the desired status of sustainable leadership of school administrators under the Office of the Primary Education Area 3, Kalasin Province, is at a very high level overall.

2. The essential needs of schools under the Office of the Primary Education Area 3, Kalasin Province, to be a school of happiness, ranked from most to least, are: 1) Conservation 2) Problem-solving ability 3) Diversity management 4) Knowledge depth 5) Justice 6) Continuity and longevity of leadership 7) Leadership distribution.

3. Guidelines for developing sustainable leadership of school administrators under the Office of the Primary Education Area 3, Kalasin Province, has a total of 48 guidelines for developing sustainable leadership of school administrators.

Keywords: Development Guidelines, Sustainable Leadership, Educational Institution Administrators



1. บทนำ

สังคมไทยมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับยุคสมัย โดยการศึกษาเป็นบทบาทสำคัญในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และอาชีพที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล (สุกฤตา บัวนาค, 2563) การปฏิรูปการศึกษาของไทยมุ่งเน้น 3 ประการ ได้แก่ 1) การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ทั้งผู้เรียน สถานศึกษา หลักสูตร และครูผู้สอน 2) เพิ่มโอกาสการศึกษาและการเรียนรู้อย่างทั่วถึงและต่อเนื่องตลอดชีวิต 3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา แม้ว่าคนไทยได้รับการพัฒนาศักยภาพในทุกช่วงวัย แต่ยังมีปัญหาคุณภาพการศึกษาและพฤติกรรมเสี่ยงทางสุขภาพ (วิไลภรณ์ เตชะ, 2561) การยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและการเรียนรู้ตลอดชีวิตจึงเป็นแนวทางสำคัญในการสร้างภูมิคุ้มกันให้คนไทยสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและคุณภาพการศึกษา จึงต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม มีความรู้เชิงทฤษฎี ทักษะในการทำงาน คุณธรรม จรรยาบรรณ และประสบการณ์การบริหาร ยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถนำพาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ (วิชุดา บุญทรัพย์, 2563) ผู้บริหารที่ดี ต้องมีความรู้ดี มีปฏิภาณไหวพริบ บุคลิกดี มีความคิดริเริ่ม เข้าใจสังคม มีวิจรรณญาณ รับผิดชอบสูง มีมนุษยสัมพันธ์ และภาวะผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ (กรรณา ศรีแสน, 2561)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานวางแนวทางการพัฒนาการศึกษาเพื่อความยั่งยืน 3 ประการ ได้แก่ 1) สร้างความสามารถในการแข่งขันบนพื้นฐานทรัพยากรและความสามารถของตนเอง 2) ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการด้านการศึกษาให้สอดคล้องกับสังคมวัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลง 3) สร้างการพัฒนาแบบองค์รวมที่สมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม (วิไลภรณ์ เตชะ, 2561) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำ (Hoy & Miskel, 2008) และสามารถสร้างอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาขององค์กร รวมถึงส่งเสริมความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กร (ศิลป์ชัย สุวรรณณีนี, 2560)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 มีโรงเรียนสถานศึกษาในสังกัดทั้งหมด 198 โรง พื้นที่เขตบริการรับผิดชอบทั้งหมด 7 อำเภอ ได้แก่ 1) อำเภอห้วยผึ้ง 2) อำเภอนาคู 3) อำเภอเขาวง 4) อำเภอกุฉินารายณ์ 5) อำเภอนามน 6) อำเภอสมเด็จ 7) อำเภอคำม่วง ได้กำหนดวิสัยทัศน์คือส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน สู่สังคมอนาคตอย่างยั่งยืน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องแสดงการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการภายในโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน คือการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานทั่วไป การบริหารงานการเงิน และการบริหารงานบุคคล สิ่งที่สะท้อนให้เห็นปัญหาอีกด้านหนึ่งคือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนจากผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2565 พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนในระดับเขตพื้นที่การศึกษา มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าระดับประเทศทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา



กาฬสินธุ์ เขต 3, 2566) ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา จะต้องแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำที่เหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ คน เวลา สถานที่ ตลอดจนสภาพแวดล้อมในบริบทดังกล่าว เพราะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจะสะท้อนให้เห็นผลการจัดการศึกษาและบริหารงานในสถานศึกษา

จากสาเหตุและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจเป็นอย่างยิ่งที่จะศึกษาการใช้ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 เพื่อที่จะนำผลการวิจัยไปปรับปรุง พัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาและเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่อไปในอนาคต และพัฒนาสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 เป็นอย่างไร
2. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 เป็นอย่างไร
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ควรเป็นอย่างไร

3. วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล คำนวณค่าสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

3.1 ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง

3.2 ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3.3 นำแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการมีภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 มาตรวจให้คะแนนตามแนวคิดของบุญชม ศรีสะอาด (2556)

3.3.1 เกณฑ์ในการตอบแบบสอบถามที่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการมีภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ในแต่ละข้อคำถามในระดับใดระดับหนึ่งเพียงระดับเดียวคือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

3.3.2 การแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการมีภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 เมื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย ได้กำหนดเกณฑ์ในการแปลผลข้อมูลไว้ 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)



3.3.3 นำผลการประเมินสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 มาจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น โดยใช้สูตรในการคำนวณของ นางลักษณ์ วิรัชชัยและสุวิมล ว่องวานิช (วิชิตา บุญทรัพย์, 2563)

3.3.4 นำค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) มาวิเคราะห์สรุปจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นตามลำดับจากมากไปหาน้อย และนำไปหาแนวทางในการพัฒนาต่อไป

4. สรุปผลการวิจัย

4.1 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวม

ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน	สภาพปัจจุบัน (n = 324)			สภาพที่พึงประสงค์ (n = 324)		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ความรู้ในองค์กรความรู้	4.07	0.45	มาก	4.68	0.32	มากที่สุด
2. ความต่อเนื่องและความยืนยาวของภาวะผู้นำ	4.06	0.44	มาก	4.62	0.28	มากที่สุด
3. การกระจายภาวะผู้นำ	4.19	0.35	มาก	4.63	0.24	มากที่สุด
4. ความยุติธรรม	4.05	0.38	มาก	4.65	0.33	มากที่สุด
5. ความสามารถเผชิญปัญหา	4.01	0.42	มาก	4.63	0.32	มากที่สุด
6. การบริหารความหลากหลาย	4.08	0.38	มาก	4.70	0.21	มากที่สุด
7. การอนุรักษ์	4.00	0.40	มาก	4.69	0.21	มากที่สุด
รวม	4.06	0.20	มาก	4.66	0.16	มากที่สุด

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของการมีภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงอันดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ การกระจายภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 4.19$) การบริหารความหลากหลาย ($\bar{X} = 4.08$) ความรู้ในองค์กรความรู้ ($\bar{X} = 4.07$) ความต่อเนื่องและความยืนยาวของภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 4.06$) ความยุติธรรม ($\bar{X} = 4.05$) ความสามารถเผชิญปัญหา ($\bar{X} = 4.01$) และการอนุรักษ์ ($\bar{X} = 4.00$) ตามลำดับ และสภาพที่พึงประสงค์ของการมีภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของ



ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.66$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงอันดับจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ การบริหารความหลากหลาย ($\bar{X} = 4.70$) การอนุรักษ์ ($\bar{X} = 4.69$) ความกลุ่มลึกลึกในองค์ความรู้ ($\bar{X} = 4.68$) ความยุติธรรม ($\bar{X} = 4.65$) การกระจายภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 4.63$, S.D.= 0.24) ความสามารถเผชิญปัญหา ($\bar{X} = 4.63$, S.D. = 0.32) และความต่อเนื่องและความยืนยาวของภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 4.62$) ตามลำดับ

4.2 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ค่าดัชนี ความต้องการจำเป็นและลำดับความต้องการจำเป็น โดยรวม

โรงเรียนแห่งความสุข	I	D	PNI	อันดับ
1. ความกลุ่มลึกลึกในองค์ความรู้	4.68	4.07	0.150	4
2. ความต่อเนื่องและความยืนยาวของภาวะผู้นำ	4.62	4.06	0.138	6
3. การกระจายภาวะผู้นำ	4.63	4.19	0.105	7
4. ความยุติธรรม	4.65	4.05	0.148	5
5. ความสามารถเผชิญปัญหา	4.63	4.01	0.155	2
6. การบริหารความหลากหลาย	4.70	4.08	0.152	3
7. การอนุรักษ์	4.69	4.00	0.173	1
รวม	4.66	4.06	0.148	

จากตารางที่ 2 พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมมีค่าเท่ากับ 0.148 โดยเรียงอันดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อย ได้แก่ 1) การอนุรักษ์ มีค่าเท่ากับ 0.173 2) ความสามารถเผชิญปัญหา มีค่าเท่ากับ 0.155 3) การบริหารความหลากหลาย มีค่าเท่ากับ 0.152 4) ความกลุ่มลึกลึกในองค์ความรู้ มีค่าเท่ากับ 0.150 5) ความยุติธรรม มีค่าเท่ากับ 0.148 6) ความต่อเนื่องและความยืนยาวของภาวะผู้นำ มีค่าเท่ากับ 0.138 และ 7) การกระจายภาวะผู้นำ มีค่าเท่ากับ 0.105 ตามลำดับ

4.3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 มีรายละเอียดตอบอภิปรายได้ดังนี้

1. ด้านการอนุรักษ์ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจน มีการนำปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาช่วยในการบริหารจัดการสถานศึกษา



ผู้บริหาร มีการเรียนรู้ตลอดชีวิตและอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างกลุ่มศึกษาแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูล มีการวางแผนผังแสดงขั้นตอนการทำงานแต่ละขั้นตอนอย่างละเอียดให้เห็นภาพ รวมของกระบวนการทั้งหมดเพื่อลดขั้นตอนในการทำงาน ส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์สถานการณ์และปัญหาภายในองค์กร

2. ด้านความสามารถเผชิญปัญหา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้างและสะดวก สร้างความไว้วางใจระหว่างบุคลากรในทีมช่วยทำให้ทีมงานมีความเข้มแข็ง สร้างความเข้าใจว่าการตัดสินใจเป็นส่วนหนึ่งของงานที่สำคัญมอบหมายงานให้บุคลากรรับผิดชอบและตัดสินใจเอง สร้างบรรยากาศที่บุคลากรกล้าที่จะแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็น ผู้บริหารให้รางวัลหรือการยอมรับแก่บุคลากรที่นำเสนอข้อมูลที่มีประโยชน์

3. ด้านการบริหารความหลากหลาย ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีส่งเสริมให้บุคลากรสามารถจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างได้อย่างสร้างสรรค์ มีการจัดกิจกรรมที่สร้างความตระหนักเพื่อให้บุคลากรเข้าใจถึงความหมายของความหลากหลายและผลกระทบของความหลากหลายต่อองค์กรมีการสื่อสารนโยบายขององค์กรเกี่ยวกับความหลากหลาย ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามค่านิยมองค์กร ส่งเสริมให้บุคลากรปรับปรุงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร ชื่นชมและยกย่องบุคลากรที่ปฏิบัติตามค่านิยมองค์กรได้เป็นอย่างดี

5. อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยครั้งนี้มีประเด็นที่น่าสนใจเพื่อนำมาอภิปรายผล ดังนี้

5.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบยั่งยืน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจาก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 มีนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง เช่น การจัดอบรมสัมมนา การให้โอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน มีเป้าหมายที่สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวางแผนและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างบรรยากาศที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการพัฒนา ส่งผลให้เกิดความร่วมมือและความสามัคคีในการทำงานจึงทำให้สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ประธาน ยศรุ่งเรือง (2559) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา



เพชรบูรณ์ เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ ชนิดาภา พงษ์พิเดช (2560) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31 ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ ทิวากานต์ ศรีสวัสดิ์ (2560) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ วิไลภรณ์ เตชะ (2561) ได้ศึกษาโมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีระดับการแสดงออกของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ ระพีพร ภูแล่นดี (2562) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ เรืองเดช ภูโบราณ (2562) ได้ศึกษาสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบยั่งยืนที่ส่งผลกระทบต่อชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าโดยภาพรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ วิชุดา บุญทรัพย์ (2563) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครรังสิต ปทุมธานี ผลการศึกษาพบว่า สภาพปัจจุบันของคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครรังสิต ปทุมธานี อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับภาวิณี วัฒนพรม (2564) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดกำแพงเพชร ผลการศึกษาพบว่า สภาพการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืน ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดกำแพงเพชร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ วสันต์ ศักดาศักดิ์ (2565) ได้ศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนกับประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี ผลการศึกษาพบว่าระดับภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก

2. สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและยังไม่สามารถสื่อสารให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจและร่วมกันสร้างเป้าหมายที่สอดคล้องกันได้ ผู้บริหารอาจจะยังไม่เปิดโอกาสให้ครู บุคลากร นักเรียนและผู้ปกครองได้มี



ส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ทำให้ทุกฝ่ายไม่เกิดความรัก และความเป็นเจ้าของร่วมกัน ไม่ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทั้งด้านวิชาการ และทักษะในการทำงานส่งผลให้บุคลากรขาดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานทำให้ งานไม่มีคุณภาพ จึงทำให้สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหาร สถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมอยู่ใน ระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ วิชุดา บุญทรัพย์ (2563) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครรังสิต ปทุมธานี ผลการศึกษาพบว่าสภาพที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดเทศบาลนครรังสิต ปทุมธานี อยู่ในระดับมากที่สุด

5.2 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมมีค่าเท่ากับ 0.148 ซึ่งถือว่าไม่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ทั้งนี้เนื่องจากสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 มีการกำหนดนโยบายที่สนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนอย่างชัดเจนมีการจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอ เช่น งบประมาณ เวลาและบุคลากร เพื่อสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร และผู้บริหารในเขตพื้นที่อาจมีความเข้าใจถึงความสำคัญของภาวะผู้นำแบบยั่งยืน และเห็นความเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำกับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาจึงมีการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ เน้นการเรียนรู้ การพัฒนา และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารมีโอกาสเข้าร่วม กิจกรรมพัฒนาต่าง ๆ เช่น การอบรมสัมมนา การศึกษาดูงาน เพื่อพัฒนาทักษะและความรู้ สามารถนำความรู้ที่ได้จากการพัฒนาไปประยุกต์ใช้ในการทำงานจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงทำให้ไม่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ซึ่งสอดคล้องกับผล การศึกษา สุขวิเลิศ คำอู่สาร (2565) ได้ศึกษาความจำเป็นของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่าความต้องการจำเป็นของรูปแบบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา มีค่า PNI อยู่ระหว่าง 0.11 - 0.06 โดยเรียงลำดับจากค่ามากที่สุดไปค่าน้อยที่สุด ได้แก่ ความพร้อม ด้านทรัพยากร การอนุรักษ์อย่างสมดุล ความลุ่มลึก ความหลากหลาย ความทนทาน การกระจาย และความยุติธรรม ตามลำดับ

5.3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 มีรายละเอียดต่อไปนี้

1. ด้านการอนุรักษ์ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการ ทำงานที่ชัดเจน มีการนำปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาช่วยในการบริหารจัดการสถานศึกษา ผู้บริหาร มีการเรียนรู้ตลอดชีวิตและอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างกลุ่มศึกษาแลกเปลี่ยนความรู้



เกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูล มีการวางแผนผังแสดงขั้นตอนการทำงานแต่ละขั้นตอนอย่างละเอียดให้เห็นภาพ รวมของกระบวนการทั้งหมดเพื่อลดขั้นตอนในการทำงาน ส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์สถานการณ์และปัญหาภายในองค์กรซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ประธาน ยศรุ่งเรือง (2559) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ผลการศึกษาพบว่าแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 คือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพผู้บริหาร สถานศึกษาต้องมีการประชุมวางแผน จัดวางตัวบุคลากร มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นได้อย่างสร้างสรรค์จัดบรรยากาศการทำงานที่ดีให้บุคลากรมีโอกาสพบปะสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อกันให้ ความยุติธรรมกับบุคลากรอย่างเท่าเทียมกันส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำวิจัยในชั้นเรียนและมีการพัฒนามาตรฐานการทำงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องโดยจัดให้มีการอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น หรือแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับ ภาวิณี วัฒนพรหม (2564) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดกำแพงเพชร ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดกำแพงเพชร พบว่า ผู้บริหารควรชี้แจงให้ครูและบุคลากรที่บรรจุเข้าทำงาน ใหม่เข้าใจถึงความจำเป็นและความสำคัญของหลักการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรอธิบายถึงผลที่ได้รับจากการอบรมควรให้ครูได้ร่วมกันวิเคราะห์ผลดีของการมีส่วนในความรับผิดชอบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของผู้บริหารควรให้ครูและบุคลากรได้วิเคราะห์ตนเองถึงภาระงานที่ปฏิบัติอยู่ทั้งคุณวุฒิของตนเองและเพศส่งเสริมให้ครูรู้จักการลำดับความสำคัญในการใช้จ่ายงบประมาณควรสร้างแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบตามแนวทางที่โรงเรียนได้วางเป้าหมายการบริหารไว้

2. ด้านความสามารถเผชิญปัญหา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้างและสะดวก สร้างความไว้วางใจระหว่างบุคลากรในทีมช่วยทำให้ทีมงานมีความเข้มแข็งสร้างความเข้าใจว่าการตัดสินใจเป็นส่วนหนึ่งของงานที่สำคัญมอบหมายงานให้บุคลากรรับผิดชอบและตัดสินใจเอง สร้างบรรยากาศที่บุคลากรกล้าที่จะแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็น ผู้บริหารให้รางวัลหรือการยอมรับแก่บุคลากรที่นำเสนอข้อมูลที่มีประโยชน์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ประธาน ยศรุ่งเรือง (2559) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ผลการศึกษาพบว่าแนวทาง การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 คือ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างแรงจูงใจโดยการให้รางวัลหรือผลตอบแทนแก่ผู้



ปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จด้วยความยุติธรรมตามโอกาสอย่างเหมาะสม ควรยอมรับศักยภาพและให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐานได้พัฒนาตนเอง โดยให้คำแนะนำแทนการตำหนิ ร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างกฎข้อบังคับบนพื้นฐานของระเบียบราชการรวมถึงคาดโทษผู้ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเท่าเทียม พร้อมทั้งปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อเป็นวัฒนธรรมขององค์กรและฝึกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ โดยมีการวัดและประเมินผลอย่างจริงจังและมีการรายงานผลการดำเนินงานเป็นระยะ โดยปราศจากการควบคุมหรือคอยจับผิดและสอดคล้องกับ วสันต์ ศักดาศักดิ์ (2565) ได้ศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนกับประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่นบุรี ผลการศึกษาพบว่าแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนกับประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาได้แก่ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้พัฒนาบุคลากรให้มีศาสตร์ทางวิชาชีพ สร้างวิสัยทัศน์ กระจายอำนาจให้บุคลากรอย่างเหมาะสมคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลผลประโยชน์ของทุกภาคส่วนสร้างความสมดุลของทรัพยากรทางการศึกษาและให้ความสำคัญกับความรู้ ประสบการณ์ที่เคยเกิดขึ้นในอดีต

3. ด้านการบริหารความหลากหลาย ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีส่งเสริมให้บุคลากรสามารถจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างได้อย่างสร้างสรรค์ มีการจัดกิจกรรมที่สร้างความตระหนักเพื่อให้บุคลากรเข้าใจถึงความหมายของความหลากหลายและผลกระทบของความหลากหลายต่อองค์กรมีการสื่อสารนโยบายขององค์กรเกี่ยวกับความหลากหลาย ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามค่านิยมองค์กร ส่งเสริมให้บุคลากรปรับปรุงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร ชื่นชมและยกย่องบุคลากรที่ปฏิบัติตามค่านิยมองค์กรได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ทิวากานต์ ศรีสวัสดิ์ (2560) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ผลการศึกษาพบว่าแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของ ผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ 1) ผู้บริหารควรมีปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนสร้างเครือข่ายที่มีเป้าหมายชัดเจนร่วมกัน 2) ผู้บริหารควรใช้การวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อปรับปรุงการให้บริการให้เหมาะสม สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน 3) ผู้บริหารต้องใช้ทักษะความสามารถในการติดต่อประสานงาน เพื่อจัดหางบประมาณเพิ่มเติมมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตลอดจนมีการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการใช้จ่ายงบประมาณต่าง ๆ ให้เหมาะสม 4) ผู้บริหาร ต้องสร้างระบบให้คำปรึกษาและพี่เลี้ยงในสถานศึกษา และนำไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร 5) ประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนได้รับรู้และเกิดความเข้าใจเพื่อสร้างความร่วมมือในการผลิตผลงานทางวิชาการร่วมกัน 6) ส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอโดยการศึกษาต่อหรือเพิ่มวิทยฐานะจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในโรงเรียนและใช้การร่วมมือกับองค์กรภายนอกที่มีอยู่อย่างหลากหลาย เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ ให้กับบุคลากร



และสอดคล้องกับ Klein (2010) ได้ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักการมีส่วนร่วมอย่างยั่งยืนของโรงเรียนในนครนิวยอร์กเพื่อริเริ่มให้เป็นโรงเรียนแบบใหม่โดยงบประมาณบางส่วนถูกใช้โดยองค์กรกลางในการพัฒนาทีมผู้นำการพัฒนาวิชาชีพการสรรหาบุคลากรและการให้คำปรึกษาและการสนับสนุนจากสื่อกลางในการจัดการเงินและช่วยในการระดมทุนในการพัฒนาโรงเรียนจากรายงานวิจัยพบว่า ด้านการดำเนินงานร่วมกับเครือข่ายในการเข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการซึ่งได้รับการสนับสนุนจาก NYC DOE แต่ไม่ได้รับให้เงินหรือปรึกษาหารือกับนักพัฒนาซอฟต์แวร์นอกจากนี้ยังพบว่าในการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กนั้นการมีส่วนร่วมของเครือข่ายจะต้องอาศัยการทำงานร่วมกันระหว่าง 1) ผู้นำ (Lead Partner) ในการร่วมกันสร้างสรรค์ วางแผนออกแบบและพัฒนาโรงเรียนให้เป็นไปตามที่คาดหวังได้แก่ความเป็นผู้นำและการตัดสินใจ มีการกำกับดูแล การดำเนินงาน และการพัฒนาหลักสูตรร่วมกัน 2) ชุมชนและการมีส่วนร่วมของชุมชน (Community or Collaborative Partner) จะต้องให้บริการและเป็นแหล่งข้อมูลแก่โรงเรียน 3) องค์กรที่เป็นสื่อกลาง (Intermediary)

6. ข้อเสนอแนะ

6.1 ข้อเสนอแนะนำไปใช้

1. ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 อยู่ในระดับมาก นับเป็นสิ่งที่ดีและแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา อย่างไรก็ตามการพัฒนาเป็นสิ่งที่ไม่มีที่สิ้นสุด ดังนั้นผู้บริหารควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีจิตสำนึกในการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อให้สามารถปรับตัวและพัฒนาตนเองให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การพัฒนาภาวะผู้นำจึงเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่อง โดยทุกภาคส่วนต้องร่วมมือกันเพื่อให้เกิดผลสำเร็จที่ยั่งยืน

2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา ไปประยุกต์ใช้ได้ โดยต้องคำนึงถึงบริบท ความพร้อม ข้อจำกัด และปัจจัยอื่น ๆ ที่มีความแตกต่างกันในแต่ละสถานศึกษา เพื่อให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

3. จากผลการศึกษาพบว่าด้านที่มีความต้องการจำเป็นมากที่สุดคือด้านการอนุรักษ์ ดังนั้นผู้บริหารต้องมีการสรุปข้อมูลเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการทำงานในอนาคต กำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่าต้องการนำข้อมูลไปใช้เพื่ออะไร มีระบบการเก็บรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ ลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนเพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการทำงานและลดต้นทุน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันและปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ทำความเข้าใจถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ควรมีการมอบหมายงานที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สถานการณ์และปัญหาให้ผู้บริหารได้ปฏิบัติจริง จัด workshop เพื่อให้ผู้บริหารได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กับผู้เชี่ยวชาญ



6.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. จากผลการวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 อยู่ในระดับมาก ดังนั้นควรศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อจะได้นำข้อมูลมาพัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

2. จากผลการวิจัยที่พบว่าสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 อยู่ในระดับมากที่สุด ดังนั้นควรนำด้านที่มีสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด 3 อันดับแรกมาหาแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

7. องค์ความรู้ที่ได้รับ

การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การค้นคว้าและพัฒนากรอบแนวคิดหรือกระบวนการที่ช่วยเสริมสร้างความสามารถในการนำองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างยั่งยืน ซึ่งรวมถึงการสร้างสมดุลระหว่างผลลัพธ์ในปัจจุบันและความมั่นคงในอนาคต โดยเน้นความสัมพันธ์เชิงบวกกับครู บุคลากร นักเรียน และชุมชน เพื่อให้สถานศึกษาสามารถดำเนินงานอย่างมีคุณภาพในระยะยาว

โดยมีความสำคัญคือ 1) สร้างคุณภาพทางการศึกษา การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ยั่งยืนจะช่วยให้เกิดการพัฒนาลึกซึ้ง กิจกรรม และทรัพยากรต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนและคุณภาพของการศึกษาโดยรวม 2) สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำแบบยั่งยืนสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เทคโนโลยี และการเมือง โดยคงไว้ซึ่งเป้าหมายระยะยาวขององค์กร 3) เสริมสร้างความร่วมมือ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบยั่งยืนสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับครูและบุคลากร ส่งเสริมการทำงานร่วมกันและสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรในสถานศึกษา 4) รักษาทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม แนวทางนี้ยังรวมถึงการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อความยั่งยืน ทั้งทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรทางกายภาพ 5) สร้างความเชื่อมั่นในชุมชน ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และแสดงถึงความยั่งยืนช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นของชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสถานศึกษา

โดยแนวทางการพัฒนาจากการวิจัยนั้นแบ่งออกเป็น 3 ด้าน 1) ด้านการอนุรักษ์ 2) ด้านความสามารถเผชิญปัญหา และ 3) ด้านการบริหารความหลากหลาย การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืน ไม่เพียงช่วยให้โรงเรียนสามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงในระยะสั้นได้ แต่ยังเสริมสร้างความมั่นคงและการพัฒนาที่เป็นระบบในระยะยาว การศึกษาแนวทางนี้เป็นการวางรากฐานเพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพในทุกมิติ และสร้างผลกระทบเชิงบวกทั้งต่อบุคลากร นักเรียน และชุมชนโดยรอบ



เอกสารอ้างอิง

- กรุณา ศรีแสน. (2561). การพัฒนาตัวบ่งชี้และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนสำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (ดุษฎีนิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชนิดาภา พงษ์พิเดช. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 31. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ทิวากานต์ ศรีสวัสดิ์. (2560). ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19. *วารสารศึกษาศาสตร์*, 38(4), 57-64.
- ธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์. (2562). นโยบายและยุทธวิธีสู่วัยสูงอายุด้วยคุณภาพ มุ่งสู่การดูแลที่มีคุณภาพ. กรุงเทพมหานคร: สมาคมพัฒนาวิทยาลัยและเวชศาสตร์ผู้สูงอายุไทย.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- ประธาน ยศรุ่งเรือง. (2559). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3. (วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ภาวิณี วัฒนพรหม. (2564). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดกำแพงเพชร. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 5(3), 179-191.
- ระพีพร ภูแล่นดี. (2562). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3. (วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- เรืองเดช ภูโบราณ. (2562). โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบยั่งยืนที่ส่งผลต่อชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วสันต์ ศักดาศักดิ์. (2565). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนกับประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี. *วารสารครุศาสตร์*, 50(1), 186-194.



- วิไลภรณ์ เตชะ. (2561). โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. (คุชชินีพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด.
- วิชุดา บุญทรัพย์. (2563). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครรังสิต ปทุมธานี. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรังสิต.
- ศิลป์ชัย สุวรรณมณี. (2560). การบริหารสถานศึกษาตามแนวทางพหุวัฒนธรรมในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ กรณีศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- สุขวิเลิศ คำอ่อนสาร. (2565). ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา. วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 11(41), 266-273.
- สุกฤตา บัวนาค. (2563). การบริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จโดยมีองค์ประกอบ 5 ด้าน. เข้าถึงได้จาก <https://sukritab.wordpress.com/2019/10/06>
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3. (2566). แผนพัฒนาการศึกษา. กาฬสินธุ์: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3.
- Ferdig. (2017). *Transformational Leadership and Developing a Professionnal Learning*. Maxico: Pajarito Elementary School.
- Hoy & Miskel. (2008). *Educational Administration : Theory Research & Practice*. 6th ed. Singapore : McGraw – Hill.
- Klein. (2010). *Theory in social science*. New York: Harper and Row.