

**แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบวกของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1***
**Guidelines for Developing Positive Leadership of School
Administrators under the Khon Kaen Primary Educational
Service Area Office 1**

นัทธมน เลิศอุดมโชค
Nuttamon Lerdudomchok
วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย, ประเทศไทย
Asia Graduate College, Thailand
Corresponding Author, E-mail: nuttamonnerd1@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงบวกของผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) ศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบวกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 การวิจัยเป็นแบบผสมผสาน ดำเนินการ 2 ระยะ ระยะที่ 1 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 318 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan และสุ่มแบบแบ่งชั้นตามขนาดสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบวกโดยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน คัดเลือกแบบเจาะจง และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงบวกของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร การมองโลกในแง่ดี การมุ่งมั่นจุดแข็งของ

*ได้รับบทความ: 14 มกราคม 2569; แก้ไขบทความ: 31 สิงหาคม 2569; ตอรับตีพิมพ์: 31 สิงหาคม 2569

Received: January 14, 2026; Revised: August 31, 2026; Accepted: August 31, 2026



บุคลากร การสื่อสารเชิงบวก และการตระหนักรู้ตนเอง และ

2. แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบวกควรมุ่งให้ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร มองปัญหาและอุปสรรคอย่างสร้างสรรค์ และค้นหาและใช้จุดแข็งของครูในการมอบหมายงาน โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานตามความถนัด เห็นคุณค่าของตนในการทำงานร่วมกัน และมองปัญหาเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่น แรงจูงใจ และการทำงานร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษา

คำสำคัญ: แนวทางพัฒนา; ภาวะผู้นำเชิงบวก; ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

This study aimed to: 1) examine the current conditions, desirable conditions, and priority needs for developing positive leadership among school administrators; and 2) investigate guidelines for developing positive leadership among school administrators under the Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 1. A mixed-methods research design was employed in two phases. In Phase 1, the sample consisted of 318 school administrators and teachers. The sample size was determined using the Krejcie and Morgan table, and stratified random sampling was conducted according to school size. Data were collected using a questionnaire and analyzed using mean, standard deviation, and the Modified Priority Needs Index (PNI Modified). In Phase 2, development guidelines were explored through interviews with five experts selected by purposive sampling, and the data were analyzed using content analysis.

The findings revealed that:

1. The current conditions of positive leadership among school administrators were overall at a high level, while the desirable conditions were overall at the highest level. The priority needs for development, ranked from highest to lowest, were inspiring personnel, optimism, focusing on personnel strengths, positive communication, and self-awareness; and

2. The guidelines for developing positive leadership should emphasize inspiring personnel, viewing problems and obstacles constructively, and identifying and utilizing teachers' strengths when assigning responsibilities. School administrators should provide



opportunities for personnel to work in areas aligned with their abilities, recognize their own value in collaborative work, and view problems as opportunities for learning and development. These approaches can help strengthen confidence, motivation, and collaboration among personnel within schools.

Keywords: Development Guidelines; Positive Leadership; School Administrators

1. บทนำ

การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เทคโนโลยี และบริบทการจัดการศึกษาในปัจจุบันส่งผลให้สถานศึกษาต้องเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อนมากขึ้น ทั้งด้านการบริหารบุคลากร การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การสร้างความร่วมมือภายในองค์กร และการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีได้ทำหน้าที่เพียงกำกับหรือควบคุมการดำเนินงานเท่านั้น แต่ต้องสามารถสร้างวิสัยทัศน์ สื่อสารเป้าหมาย สร้างแรงจูงใจ และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สามารถร่วมกันขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำเชิงบวก เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับการสร้างและส่งเสริมศักยภาพเชิงบวกของบุคคลและองค์กร โดยมุ่งเน้นการใช้จุดแข็งของบุคลากร การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ การสร้างความหมายและคุณค่าในการทำงาน ตลอดจนการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนา แนวคิดดังกล่าวมีรากฐานเชื่อมโยงกับ Positive Organizational Scholarship ซึ่งมุ่งศึกษากระบวนการและเงื่อนไขเชิงบวกที่ช่วยให้บุคคลและองค์กรสามารถพัฒนาและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Caza & Cameron, 2008)

ในบริบทของสถานศึกษา ภาวะผู้นำเชิงบวกมีความสำคัญต่อบทบาทของผู้บริหาร เพราะการบริหารโรงเรียนจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือของครูและบุคลากรหลายฝ่าย ผู้บริหารจึงต้องสามารถสร้างความเชื่อมั่น กระตุ้นให้บุคลากรเห็นคุณค่าของงาน เปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ และสนับสนุนการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ งานวิจัยของสมยศ เพียสา และคณะ (2569) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงบวกของผู้บริหารโรงเรียนประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การสื่อสารทางบวก ความซื่อสัตย์สุจริต การสร้างแรงบันดาลใจ ความฉลาดทางอารมณ์ และการทุ่มเทในการทำงาน ซึ่งทำให้เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงบวกครอบคลุมทั้งคุณลักษณะส่วนบุคคลและพฤติกรรมการบริหารที่ส่งผลต่อการทำงานร่วมกับบุคลากรในองค์กร

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ภาวะผู้นำเชิงบวกให้ความสำคัญกับคุณลักษณะและพฤติกรรมที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำบุคลากรผ่านสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างสร้างสรรค์ โดยเฉพาะการสร้างแรงบันดาลใจ การมองโลกในแง่ดี การมุ่งเน้นจุดแข็งของบุคลากร การสื่อสารเชิงบวก และการตระหนักรู้ตนเอง การมองโลกในแง่ดีมีความสัมพันธ์กับการปรับตัวของบุคคลเมื่อเผชิญกับความเครียดและสถานการณ์ที่



ท้าทาย โดย Segerstrom et al. (1998) พบว่า การมองโลกในแง่ดีสัมพันธ์กับอารมณ์ที่ดีขึ้นและรูปแบบการเผชิญความเครียด ซึ่งสะท้อนความสำคัญของทัศนคติเชิงบวกต่อการรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงบวกจึงมีแนวโน้มที่จะสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความร่วมมือ สนับสนุนบุคลากร และนำองค์การให้สามารถเผชิญกับปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่อำเภอเมืองขอนแก่น อำเภอบ้านฝาง และอำเภอพระยืน โดยมีภารกิจในการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัด การดำเนินงานดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถนำบุคลากร สร้างความร่วมมือ และพัฒนาการทำงานให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถานศึกษา เอกสารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ในปีการศึกษา 2567 ยังทำให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาระบบบริหารจัดการและการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ ซึ่งเป็นบริบทที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบวกไม่ควรพิจารณาจากแนวคิดเชิงทฤษฎีเพียงอย่างเดียว แต่ควรศึกษาจากสภาพจริงของผู้บริหารในพื้นที่ โดยเปรียบเทียบระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ เพื่อให้ทราบว่าด้านใดมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนามากน้อยเพียงใด การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นจึงช่วยให้การกำหนดแนวทางพัฒนาผู้บริหารมีความชัดเจน และสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของสถานศึกษา มากกว่าการกำหนดแนวทางจากหลักการทั่วไปเพียงอย่างเดียว

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบวกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 โดยมุ่งศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงบวก ตลอดจนศึกษาแนวทางที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลสำหรับใช้วางแผนและกำหนดแนวทางพัฒนาผู้บริหารให้สามารถสร้างแรงบันดาลใจ ส่งเสริมศักยภาพของบุคลากร สื่อสารอย่างสร้างสรรค์ และนำสถานศึกษาไปสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิผลภายใต้บริบทที่เปลี่ยนแปลง

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงบวกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1
2. เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบวกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1



3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงบวกของผู้บริหารสถานศึกษา ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ปีการศึกษา 2568 จากสถานศึกษา 152 แห่ง รวมจำนวน 1,838 คน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา 246 คน และครู 1,592 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 318 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (1970) และสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามขนาดของสถานศึกษา จากนั้นสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนที่กำหนด Krejcie and Morgan (1970) เสนอวิธีและตารางกำหนดขนาดตัวอย่างสำหรับประชากรขนาดต่างๆ ซึ่งเป็นแหล่งต้นฉบับที่ตรวจสอบได้โดยตรงจากวารสาร Educational and Psychological Measurement

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงบวกของผู้บริหารสถานศึกษา ครอบคลุม 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมุ่งเน้นจุดแข็งของบุคลากร 2) การสื่อสารเชิงบวก 3) การตระหนักรู้ตนเอง 4) การมองโลกในแง่ดี และ 5) การสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Likert โดยใช้เกณฑ์การแปลผลตามแนวทางของบุญชม ศรีสะอาด (2560) ซึ่งหนังสือ การวิจัยเบื้องต้น ฉบับพิมพ์ครั้งที่ 10 มีข้อมูลบรรณานุกรมตรวจสอบได้จากฐานห้องสมุด

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและความสอดคล้องระหว่างนิยามศัพท์กับข้อความ โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องของข้อความคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน และวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .795

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ผ่าน Google Forms จำนวน 318 ชุด และได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืนมาครบ 318 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นด้วยดัชนี Modified Priority Needs Index (PNI Modified) ตามแนวคิดการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นของสุวิมล ว่องวานิช (2558) เพื่อนำผลการจัดลำดับความสำคัญมาใช้กำหนดประเด็นสำหรับการศึกษานโยบายพัฒนาในระยะที่ 2 โดยหนังสือ การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น ฉบับพิมพ์ครั้งที่ 3 ฉบับปรับปรุง



มีข้อมูลบรรณานุกรมตรวจสอบได้จากหอสมุดกลาง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบวกของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นจากระยะที่ 1 โดยพิจารณาประเด็นที่มีค่าดัชนี PNI Modified สูงในแต่ละองค์ประกอบ มาใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบวกของผู้บริหารสถานศึกษา

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารการศึกษาระดับประถมศึกษา จำนวน 5 คน คัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ตามประเด็นที่กำหนดไว้ พร้อมจดบันทึกและบันทึกเสียงโดยได้รับความยินยอมจากผู้ให้ข้อมูล จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยจัดหมวดหมู่ประเด็น สังเคราะห์สาระสำคัญ และสรุปเป็นแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบวกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1

4. สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น และแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบวกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์วิเคราะห์และสังเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงบวกของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงบวกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = 1.39) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมุ่งเน้นจุดแข็งของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 1.45) รองลงมา ได้แก่ ด้านการตระหนักรู้ตนเอง ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 1.40) ด้านการมองโลกในแง่ดี ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = 1.36) ด้านการสื่อสารเชิงบวก ($\bar{X} = 3.42$, S.D. = 1.44) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.29$, S.D. = 1.30) สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.89) โดยด้านการตระหนักรู้ตนเองมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.69$, S.D. = 0.75) รองลงมา ได้แก่ ด้านการสื่อสารเชิงบวก ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.67) ด้านการมุ่งเน้นจุดแข็งของบุคลากร ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = 0.70) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.90) และด้านการมองโลกในแง่ดีมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 1.44) เมื่อวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นด้วยดัชนี PNI Modified พบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร (PNI Modified = 0.353) รองลงมา ได้แก่ การสื่อสารเชิงบวก (PNI Modified = 0.339) การตระหนักรู้



ตนเอง (PNI Modified = 0.228) การมองโลกในแง่ดี (PNI Modified = 0.190) และการมุ่งเน้นจุดแข็งของบุคลากร (PNI Modified = 0.160) ตามลำดับ

2. แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบวกของผู้บริหารสถานศึกษา จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิสามารถสังเคราะห์แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบวกของผู้บริหารสถานศึกษาได้ดังนี้ 1) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร ผู้บริหารควรสร้างเป้าหมายร่วม กระตุ้นให้ครูเห็นคุณค่าและความสำคัญของงาน ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นว่าปัญหาและอุปสรรคสามารถใช้เป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาาร่วมกันได้ 2) ด้านการสื่อสารเชิงบวก ผู้บริหารควรสื่อสารอย่างชัดเจน เปิดกว้าง และให้เกียรติผู้ร่วมงาน รับฟังความคิดเห็นและให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงสร้างสรรค์ เพื่อสร้างความไว้วางใจและบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน 3) ด้านการตระหนักรู้ตนเอง ผู้บริหารควรประเมินจุดแข็ง จุดที่ควรพัฒนา อารมณ์ และพฤติกรรมของตนเองอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งเปิดรับความคิดเห็นจากบุคลากร เพื่อนำไปใช้พัฒนาตนเองและปรับรูปแบบการบริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ 4) ด้านการมองโลกในแง่ดี ผู้บริหารควรมองปัญหาในเชิงสร้างสรรค์ สื่อสารความหวังและความเชื่อมั่นแก่บุคลากร และสนับสนุนการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด เพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งพัฒนาและเติบโตร่วมกัน 5) ด้านการมุ่งเน้นจุดแข็งของบุคลากร ผู้บริหารควรค้นหาและส่งเสริมศักยภาพของครูแต่ละคน พร้อมมอบหมายงานให้สอดคล้องกับความสามารถและความถนัด เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้จุดแข็งของตนในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

5. อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่องแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบวกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 มีประเด็นสำคัญที่สามารถนำมาอภิปรายได้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงบวกของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการมุ่งเน้นจุดแข็งของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ขณะที่ด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ผลดังกล่าวสะท้อนว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่มีแนวโน้มให้ความสำคัญกับการมองเห็นศักยภาพและความสามารถของบุคลากร และนำจุดแข็งเหล่านั้นมาใช้ในการบริหารงาน แต่การสร้างพลังภายในหรือแรงผลักดันให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นร่วมกับองค์กรยังเป็นประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม แนวคิดนี้สอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงบวกที่ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก การสื่อสารเชิงบวก และการใช้จุดแข็งของบุคลากรเพื่อยกระดับการทำงานขององค์กร (Cameron, 2012) นอกจากนี้ งานของมัทนา วัฒนอมศักดิ์ และณัฐริน เจริญเกียรติบวร (2567, หน้า 193-204) อธิบายว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำพลังบวกควรมองเห็นจุดแข็งมากกว่าจุดอ่อน และสร้างบรรยากาศที่ช่วยให้บุคลากรรู้สึกว่ามีคุณค่าและได้รับการสนับสนุน ในมุมมองของผู้วิจัย ผลที่พบว่า การมุ่งเน้นจุดแข็งของบุคลากรอยู่ในระดับสูง อาจทำให้เห็นลักษณะการบริหารที่เน้นการใช้ศักยภาพของครูตามความถนัดและ



ประสบการณ์ แต่การที่การสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับต่ำกว่าองค์ประกอบอื่น ชี้ให้เห็นว่า การมอบหมายงานให้เหมาะสมเพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ ผู้บริหารจำเป็นต้องสามารถเชื่อมโยงงานประจำกับเป้าหมายร่วมของสถานศึกษา ทำให้บุคลากรเห็นคุณค่าและความหมายของสิ่งที่ตนกำลังทำด้วย

2. สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงบวกโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านการตระหนักรู้ตนเองมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ผลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามคาดหวังให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจตนเอง รู้เท่าทันอารมณ์ พฤติกรรม จุดแข็ง และข้อจำกัดของตน และใช้การรับรู้ดังกล่าวเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจและสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร การตระหนักรู้ตนเองจึงมิใช่เพียงการรู้จักตนเองในเชิงบุคลิกภาพ แต่เป็นพื้นฐานของการควบคุมตนเอง การเปิดรับข้อมูลย้อนกลับ และการปรับรูปแบบการบริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ทำให้พบว่าสามารถอธิบายร่วมกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงบวกที่เน้นการพัฒนาผู้นำจากฐานของคุณลักษณะและพฤติกรรมเชิงบวก รวมถึงความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์และการทำงานที่มีความหมาย (Cameron, 2012) อีกทั้งงานวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบวกของผู้บริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานยังพบว่า การสื่อสารเชิงบวก การสร้างแรงบันดาลใจ การส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนา ตลอดจนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงบวก ในทัศนะของผู้วิจัย การที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับสูงมากทุกด้านสะท้อนว่า บุคลากรไม่ได้คาดหวังผู้บริหารเพียงในมิติของการสั่งการหรือควบคุมงาน แต่คาดหวังให้ผู้บริหารสามารถเป็นผู้นำที่รู้จักตนเอง เข้าใจบุคลากร และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานเชิงบวกมากขึ้น

3. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบวก พบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านการมองโลกในแง่ดี ด้านการมุ่งเน้นจุดแข็งของบุคลากร ด้านการสื่อสารเชิงบวก และด้านการตระหนักรู้ตนเอง ผลนี้ชี้ให้เห็นว่า ช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์เด่นชัดที่สุดอยู่ที่ความสามารถของผู้บริหารในการทำให้บุคลากรเกิดพลังความเชื่อมั่น และความมุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมกันไปสู่เป้าหมาย ประเด็นดังกล่าวสอดคล้องกับงานของ สมยศ เพียสา และคณะ (2569, หน้า 504-516) ซึ่งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจเป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงบวกของผู้บริหารโรงเรียน และงานของศิริพงษ์ ทักษิณวิโรจน์ และคณะ (2568, หน้า 191-108) ที่พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจและการสื่อสารเชิงบวกเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงบวกในสถานศึกษา ดังนั้น ความต้องการจำเป็นที่สูงในด้านนี้จึงทำให้ ผู้บริหารควรพัฒนาจากการบริหารที่ทำงานเสร็จไปสู่การบริหารที่ทำให้คนอยากทำงานและเห็นคุณค่าของงาน ในส่วนของการสื่อสารเชิงบวก แนวคิดของ Leontovich (2014) อธิบายว่า การสื่อสารเชิงบวกเป็นปฏิสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนทัศนคติเชิงบวก มุ่งสร้างความเข้าใจร่วมกัน และสร้างความพึงพอใจแก่คู่สื่อสาร ประเด็นนี้ช่วยอธิบายว่าการสร้างแรงบันดาลใจและการสื่อสารเชิงบวกไม่ควรถูกมองแยกจากกัน เพราะแรงบันดาลใจเกิดขึ้นได้ยากหากผู้บริหารไม่สามารถสื่อสารเป้าหมาย ความคาดหวัง และการยอมรับคุณค่าของบุคลากรได้อย่าง



สร้างสรรค์

4. แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบวกจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ควรให้ความสำคัญกับการสร้างแรงบันดาลใจ การมองโลกในแง่ดี และการมุ่งเน้นจุดแข็งของบุคลากร โดยในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารควรเชื่อมโยงจุดแข็งของครูกับการมอบหมายงาน กระตุ้นให้บุคลากรเห็นคุณค่าของตนในทีม และช่วยให้มองปัญหาเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา ผลดังกล่าวสอดคล้องกับงานของเรนศพล พันธุ์แก้ว และนลธวัช ยุทธวงศ์ (2568, หน้า 351-368) ซึ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและพบว่าด้านการสร้างแรงบันดาลใจเป็นองค์ประกอบที่มีระดับการปฏิบัติสูง และสอดคล้องกับงานของสง่า จันทรวีเศษ, สมกิต บุญยะโพธิ์ และสุรินทร์ ลำลี (2568, หน้า 321-337) ที่ศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีด้านการสร้างแรงบันดาลใจเป็นองค์ประกอบหนึ่งของแนวทางพัฒนา สำหรับด้านการมองโลกในแง่ดี ผลการวิจัยสะท้อนว่า ผู้บริหารควรพัฒนาความสามารถในการตีความปัญหาอย่างสร้างสรรค์และคงความเชื่อมั่นต่อผลลัพธ์ในอนาคตโดยไม่ใช้การคิดบวกแบบละเอียดล่อเท็จจริง แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ Ventrella (2001) ซึ่งอธิบายการมองโลกในแง่ดีในฐานะหนึ่งในคุณลักษณะสำคัญของผู้นำเชิงบวก และเน้นการเผชิญสถานการณ์ยากลำบากด้วยความเชื่อมั่นและการคิดอย่างมีเหตุผล ขณะที่งานของภาวศุทธิ อุ่นใจ และอัครเดช เกตุฉ่ำ (2567, หน้า 122-136) ยืนยันว่าการมองโลกในแง่ดีเป็นองค์ประกอบที่สามารถวัดและพัฒนาได้ในเชิงจิตวิทยา ด้านการมุ่งเน้นจุดแข็งของบุคลากร ผลการศึกษาชี้ว่าผู้บริหารควรค้นหาและใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเป็นระบบ ทั้งในการมอบหมายงาน การพัฒนา และการสร้างโอกาสให้ครูได้ใช้ความสามารถของตน ซึ่งสอดคล้องกับ Blanch et al. (2016) ที่อธิบายว่ากรอบภาวะผู้นำเชิงบวกเชื่อมโยงกับแนวคิดจิตวิทยาองค์การเชิงบวก และให้ความสำคัญกับแนวทางที่ช่วยพัฒนาทรัพยากรและจุดแข็งของบุคลากร

โดยสรุป ผลการวิจัยครั้งนี้ ทำให้เห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบวกไม่ควรเน้นการพัฒนาคุณลักษณะใดคุณลักษณะหนึ่งแยกออกจากกัน แต่ควรพัฒนาเป็นระบบที่เชื่อมโยง การสร้างแรงบันดาลใจ การมองโลกในแง่ดี การใช้จุดแข็งของบุคลากร การสื่อสารเชิงบวกการตระหนักรู้ตนเองเข้าด้วยกันเพราะองค์ประกอบเหล่านี้ต่างสนับสนุนกันในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความร่วมมือ ความไว้วางใจ และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

6. ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยที่พบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีความต้องการจำเป็นสูง ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกับบุคลากร สื่อสารให้เห็นคุณค่าและความสำคัญของงาน ตลอดจนให้การยอมรับ ชื่นชม และเสริมแรงแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม เพื่อสร้างความ



เชื่อมั่นและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาการมองโลกในแง่ดีโดยใช้มุมมองเชิงสร้างสรรค์ในการเผชิญปัญหา สามารถสื่อสารความหวังและความเชื่อมั่นแก่บุคลากร พร้อมส่งเสริมให้มองข้อผิดพลาดหรืออุปสรรคเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา โดยคำนึงถึงข้อมูลและสภาพการณ์ที่เป็นจริง

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการใช้จุดแข็งของบุคลากร โดยศึกษาความรู้ ความสามารถ ความถนัด และประสบการณ์ของครูแต่ละคน เพื่อนำมาใช้ประกอบการมอบหมายงานและการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสม เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ และเกิดความภาคภูมิใจในการทำงาน

1.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ควรนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา โดยจัดกิจกรรมหรือหลักสูตรพัฒนาที่เน้นทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ การสื่อสารเชิงบวก การมองโลกในแง่ดี การตระหนักรู้ตนเอง และการบริหารโดยใช้จุดแข็งของบุคลากร

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาภาวะผู้นำเชิงบวกในองค์ประกอบที่มีความต้องการจำเป็นสูง โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพหรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

2.2 ควรพัฒนารูปแบบหรือโปรแกรมส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงบวกของผู้บริหารสถานศึกษา และนำไปทดลองใช้เพื่อศึกษาผลที่เกิดขึ้นต่อผู้บริหาร ครู และการดำเนินงานของสถานศึกษา

2.3 ควรศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำเชิงบวกของผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งเปรียบเทียบตามตัวแปรส่วนบุคคลและบริบทของสถานศึกษา เช่น ประสบการณ์ในการบริหาร ขนาดสถานศึกษา และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับกำหนดแนวทางพัฒนาที่เหมาะสมยิ่งขึ้น

7. องค์ความรู้ที่ได้รับ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบวกของผู้บริหารสถานศึกษาได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบวกควรดำเนินอย่างเชื่อมโยงกันใน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การมุ่งเน้นจุดแข็งของบุคลากร การสื่อสารเชิงบวก การตระหนักรู้ตนเอง การมองโลกในแง่ดี และการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร โดยองค์ประกอบแต่ละด้านมีบทบาทเสริมกันในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความร่วมมือ ความไว้วางใจ และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในสถานศึกษา เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นร่วมกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่าการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร การมองโลกในแง่ดี และการมุ่งเน้นจุดแข็งของบุคลากร เป็นประเด็น



สำคัญที่ควรได้รับการพัฒนาเป็นลำดับต้น ผู้วิจัยจึงสังเคราะห์ได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบวกที่มีประสิทธิผลควรเริ่มจากการที่ผู้บริหารสามารถทำให้บุคลากรเห็นคุณค่าและความหมายของงาน มีความเชื่อมั่นต่อเป้าหมาย มองปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และได้รับโอกาสให้ใช้ความรู้ ความสามารถ และจุดแข็งของตนอย่างเหมาะสม องค์ความรู้ที่ได้จึงสามารถสรุปเป็นแนวคิด “สร้างพลังใจ มองบวก ใช้จุดแข็ง สื่อสารสร้างสรรค์ รู้เท่าทันตนเอง” เพื่อทำให้เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงบวกมิใช่เพียงคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร แต่เป็นกระบวนการบริหารที่เชื่อมโยงการพัฒนาตนเอง การสร้างความสัมพันธ์ และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเข้าด้วยกัน หากผู้บริหารสามารถพัฒนาองค์ประกอบเหล่านี้ได้อย่างสมดุล จะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเชิงบวกและสนับสนุนการขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ที่ได้รับ

เอกสารอ้างอิง

- ธเนศพล พันธุ์แก้ว และนลธวัช ยุทธวงศ์. (2568). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนสายน้ำวัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1. *วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย (สพบท.)*, 7(3), 351-368.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น*. (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ภาวศุทธิ อุ๋นใจ และอัครเดช เกตุฉ่ำ. (2567). การวิเคราะห์องค์ประกอบแบบวัดการมองโลกในแง่ดีสำหรับนักศึกษา. *วารสารวิจัยทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, 19(2), 122-136.



- มัทนา วังถนอมศักดิ์ และณัฐริน เจริญเกียรติบวร. (2567). ภาวะผู้นำพลังบวกของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารบริหารการศึกษา มศว*, 21(40), 193-204.
- ศิริพงษ์ ทักษิณวิโรจน์, วาโร เฟิงส์สวัสดิ์, วันเพ็ญ นันทะศรี, นิรุตดี พลบุตร และศิริชัย เมืองโคตร. (2568). การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบวกของผู้บริหารสถานศึกษา ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และนวัตกรรมมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์*, 5(1), 191-108.
- สง่า จันทรวีเศษ, สมกิต บุญยะโพธิ์ และสุรินทร์ สำลี. (2568). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. *วารสารส่งเสริมและพัฒนาวิชาการสมัยใหม่*, 3(4), 321-337.
- สมยศ เพียสา, วาโร เฟิงส์สวัสดิ์, วัญเพ็ญ นันทศรี, อัสนี อัมพรหม และจิราพร ทาระกะจิต. (2569). องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงบวกของผู้บริหารโรงเรียน. *วารสารครุศาสตร์ปัญญา*, 5(2), 504-516. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/IEJ/article/view/292956>
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1. (2567). *แผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา 2567*. ขอนแก่น: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2558). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. (พิมพ์ครั้งที่ 3 ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Blanch, J., Gil, F., Antino, M., & Rodríguez-Muñoz, A. (2016). Modelos de liderazgo positivo: Marco teórico y líneas de investigación. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 170-176.
- Cameron, K. S. (2012). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. (2nd ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Caza, A., & Cameron, K. S. (2008). Positive organizational scholarship: What does it achieve? In S. Clegg & C. L. Cooper (Eds.), *The SAGE handbook of organizational behavior: Volume 2: Macro approaches* (pp. 99-116). SAGE. <https://doi.org/10.4135/9781849200455.n6>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Leontovich, O. A. (2014). Positive communication: Definition and constituent features. *Vestnik Volgogradskogo Gosudarstvennogo Universiteta. Seriya 2: Yazykoznanie*, 24(5), 121-126. <https://doi.org/10.15688/jvolsu2.2014.5.16>



- Segerstrom, S. C., Taylor, S. E., Kemeny, M. E., & Fahey, J. L. (1998). Optimism is associated with mood, coping, and immune change in response to stress. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1646-1655. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.6.1646>
- Ventrella, S. W. (2001). *The power of positive thinking in business: Ten traits for maximum results*. New York: Free Press.

