

ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาเอกชน  
และอิทธิพลที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร  
ในจังหวัดนครปฐม

Sustainable Leadership Factors of Private Secondary  
School Administrators and Their Influence on Personnel Job  
Satisfaction in Nakhon Pathom Province

Article History

Received: May 14, 2025  
Revised: December 10, 2025  
Accepted: December 12, 2025

ชุตินทร บัวเฟื่อน<sup>1</sup>

Chutinate Buaphuan

หทัยกานต์ กุลวชิรารวรรณ์<sup>2</sup>

Hathaikarn Kulwachirawan

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนและอิทธิพลที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากร กลุ่มตัวอย่างคือ ครูและบุคลากรของโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนในจังหวัดนครปฐม จำนวน 305 คน โดยสุ่มตามสัดส่วนของโรงเรียนในแต่ละอำเภอ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชน โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 2) ระดับความพึงพอใจในงานของบุคลากร อยู่ในระดับมากที่สุด และ 3) ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากร โดยเรียงตามลำดับจากปัจจัยที่มีผลมากไปน้อย ได้แก่ การส่งเสริมความหลากหลาย ความลุ่มลึก

<sup>1</sup> คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ ประเทศไทย

Faculty of Management Science, Panyapiwat Institute Management, Thailand

E-mail: chutinatebua@pim.ac.th

<sup>2</sup> คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ ประเทศไทย

Faculty of Management Science, Panyapiwat Institute Management, Thailand

E-mail: hathaikarnkul@pim.ac.th

ในองค์ความรู้ การมีคุณธรรม จริยธรรมและความเป็นธรรม และการกระจายภาวะผู้นำ ตามลำดับ โดยปัจจัยภาวะผู้นำ อย่างยั่งยืนทั้ง 4 ปัจจัย มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร ร้อยละ 72.70 ส่วนปัจจัยการสืบสาน ความสำเร็จ และการทำงานร่วมกันไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำ ผู้นำอย่างยั่งยืน โรงเรียนเอกชน ความพึงพอใจ

## Abstract

This research aimed to study the sustainable leadership factors of private secondary school administrators and their influence on personnel job satisfaction. The sample consisted of 305 teachers and personnel of private secondary schools in Nakhon Pathom Province, randomly selected based on the proportion of schools in each district. The research instrument was a questionnaire. Data were analyzed using descriptive statistics and multiple linear regression analysis. The findings revealed that: 1) The level of sustainable leadership factors of private secondary school administrators, with overall opinions at a high level, 2) study the level of the job satisfaction of personnel is at the highest level, and 3) the sustainable leadership factors of private secondary school administrators affecting the job satisfaction of personnel, ranked from the factors with the highest to lowest influence, namely, promotion of diversity; depth of knowledge; morality, ethics, and fairness; and the distribution of leadership, respectively, With the 4 sustainable leadership factors affecting the job satisfaction of personnel at 72.70 percent, while the factors of continuation of success and working together did not have a statistically significant effect.

**Keywords:** Leadership, Sustainable Leadership, Private School, Satisfaction

## บทนำ

การศึกษาเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาประเทศด้านเศรษฐกิจ สังคม และการก้าวไปสู่ระดับสากล ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นในการใช้ชีวิตได้อย่างมีคุณภาพของประชากร ทั้งนี้โอกาสในการเรียนรู้ ความเท่าเทียมและความเสมอภาคของสังคมในยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้สถานศึกษาต้องเผชิญกับความท้าทายที่เกิดขึ้น โครงสร้างประชากรที่เปลี่ยนไปส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษา ประชากรวัยเรียนที่จะลดลงค่อนข้างมาก ส่งผลให้สถานศึกษาเอกชนขนาดเล็ก อาจต้องปิดตัวลงเนื่องจากไม่คุ้มทุนในการลงทุนจัดการศึกษา ดังนั้นสถานศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนภาคเอกชนมีส่วนสำคัญในการช่วยยกระดับการศึกษา สร้างโอกาสให้กับผู้เรียนได้เข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ แบ่งเบาภาระงบประมาณของภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน [สช.], 2566ก) ผู้บริหารโรงเรียนจึงจะต้องขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวข้ามความท้าทายที่ต้องเผชิญ

Hargreaves and Fink (2006) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (sustainable leadership) เป็นปัจจัยสำคัญที่องค์กรจะต้องพัฒนาผู้นำ โดยเฉพาะผู้นำทางการศึกษาซึ่งถือเป็นสมรรถนะสำคัญในการรักษาคุณค่าของโรงเรียน

โดยอาศัยการบริหารอย่างเป็นระบบที่ชัดเจนและมีความกระตือรือร้น เนื่องจากการศึกษาเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต สถานศึกษาเอกชนจึงต้องขับเคลื่อนโดยผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ ปรับตัวและบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้แนวคิดความยั่งยืนที่จะสามารถนำพาโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาว ผลักดันให้เกิดความร่วมมือกันของทุกหน่วยงาน คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชนและสิ่งแวดล้อม การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ช่วยเหลือกัน (Avery & Bergsteiner, 2011; Hargreaves, 2007) ผู้นำอย่างยั่งยืนจึงมีความสำคัญในการรักษา ปกป้อง และส่งเสริมพื้นฐานสำคัญทางการศึกษาในการพัฒนาทั้งเชิงลึก รอบด้านได้อย่างมั่นคงยั่งยืนและทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยผลลัพธ์ของการเป็นผู้นำอย่างยั่งยืนส่งผลต่อระดับบุคคลในองค์กรที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน (Baluyos et al, 2019; Çayak, 2021; Herzberg, 2003) และอยากเติบโตไปกับโรงเรียนในระยะยาว ซึ่งความพึงพอใจของบุคลากรมีส่วนผลักดันประสิทธิภาพและความยั่งยืนขององค์กร (Suriyankietkaew & Avery, 2014; Sulaimi & Jantan, 2024)

งานวิจัยนี้จึงต้องการศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาเอกชนในจังหวัดนครปฐม ซึ่งถือเป็นจังหวัดที่มีศักยภาพในการพัฒนาสถานศึกษาและยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาให้รองรับกับการเป็นเมืองอัจฉริยะของจังหวัดในอนาคต และจากการศึกษาเปรียบเทียบคุณภาพทางด้านความก้าวหน้าในการพัฒนาคน (Human Achievement Index: HAI) ของจังหวัดที่อยู่ภายใต้สำนักงานศึกษาธิการภาค 2 ประกอบด้วย กรุงเทพมหานคร จังหวัดนนทบุรี จังหวัดปทุมธานี จังหวัดสมุทรปราการ และจังหวัดนครปฐม โดยใช้ HAI ปี พ.ศ. 2563 เมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2562 พบว่าจังหวัดนครปฐมมีศักยภาพและแนวโน้มในการพัฒนาคนที่สูงขึ้น แต่ยังคงอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าจังหวัดอื่นเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล ซึ่งการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคนด้านการศึกษา ควรมีการยกระดับคุณภาพการศึกษาและลดช่องว่างการพัฒนาระหว่างพื้นที่เพื่อทำให้สถานศึกษามีการพัฒนาที่มั่นคงและยั่งยืนและเป็นจังหวัดที่มีความหลากหลายในการพัฒนาพื้นที่ตลอดจนการขยายโอกาสทางการศึกษาของสถานศึกษาในระดับต่างๆ จากกรุงเทพมหานครไปสู่ปริมณฑลและท้องถิ่น เพื่อช่วยลดความแออัดในเมืองหลวง (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สำนักศึกษาธิการภาค 2, 2565) ซึ่งงานวิจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนยังมีจำกัดในบริบทของสถานศึกษาเอกชน เพื่อเป็นแนวทางส่งเสริมความเป็นผู้นำที่เหมาะสมและขับเคลื่อนองค์กรท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องให้ไปสู่เป้าหมายได้อย่างยั่งยืน

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และศึกษาระดับความพึงพอใจในงานของบุคลากร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดนครปฐม
2. เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดนครปฐม

### สมมติฐานการวิจัย

ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดนครปฐม

## การทบทวนวรรณกรรม

### หลักการและแนวคิดของภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน

แนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืนมีบทบาทสำคัญมากขึ้นท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของโลก ตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) โดยสามเสาหลักของมิติความยั่งยืน คือ มิติด้านสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม ถือเป็นความท้าทายที่ทำให้องค์กรและบุคคลต่างต้องดำเนินธุรกิจของตนเองให้เกิดความยั่งยืน ผู้นำจึงต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์และสร้างองค์กรที่ยั่งยืน โดยตระหนักถึงบทบาทสำคัญขององค์กรในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และความเป็นอยู่ที่ดีของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย (Liao, 2022)

การขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้นำขององค์กรเปรียบเสมือนหัวเรือสำคัญในการขับเคลื่อนทีมงานไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน หมายถึง ความเป็นผู้นำแบบเป็นระบบ สะท้อนให้เห็นถึงแนวปฏิบัติที่มีหลักการ กระบวนการและค่านิยมที่องค์กรถือปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่อนาคต โดยมีความเกี่ยวข้องกับบุคคลทั้งที่เป็นผู้นำ (leaders) ผู้ตาม (followers) และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (stakeholder) การขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนจะต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน แนวคิดผู้นำที่ยั่งยืนจึงมีพื้นฐานสำคัญของแนวปฏิบัติที่ยั่งยืน เปลี่ยนจุดเน้นทางการเงินแบบเดิมเป็นการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายในอนาคตและสร้างการมีส่วนร่วมในการดำรงชีวิตทางนิเวศวิทยา โดยไม่เอาเปรียบสังคมและผู้อื่น (Avery & Bergsteiner, 2011; Çayak & Çetin, 2018; Dasic & Novakovic Bozic, 2023)

แนวทางปฏิบัติที่สนับสนุนผู้อื่นให้บรรลุศักยภาพสูงสุด เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำของโรงเรียนที่บริหารจัดการโรงเรียนในระยะยาวได้อย่างยั่งยืน สิ่งนี้บ่งชี้ว่าบุคลากรของโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ในการทำงานร่วมกันและทำงานเป็นรายบุคคลเพื่อไม่เพียงแต่บรรลุเป้าหมาย แต่ยังมีส่วนสนับสนุนความยั่งยืนของผลลัพธ์อีกด้วย ผู้นำที่สื่อสารและส่งเสริมวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่ทุกคนเข้าใจกันดี จะช่วยผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมของโรงเรียนในเชิงบวก สนับสนุนการทำงานและตัดสินใจร่วมกัน กระตุ้นศักยภาพด้านภาวะผู้นำของครู ช่วยส่งเสริมความยั่งยืนของความเป็นผู้นำภายในชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Cook, 2014) การสร้างโรงเรียนที่แบ่งปันความรู้ สังคมที่เชื่อถือได้ และชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพถือเป็นเป้าหมายสูงสุดของการเป็นผู้นำอย่างยั่งยืน และการช่วยให้องค์กรต่างๆ สามารถสร้างสถานการณ์ที่เป็นอยู่ของตนไปสู่อนาคตที่ประสบความสำเร็จแทนที่จะให้ความสำคัญกับความสำเร็จในระยะยาวเพียงอย่างเดียว (Hargreaves, 2007; Hargreaves & Fink, 2006)

ผู้นำอย่างยั่งยืนจะส่งผลความพึงพอใจในระดับบุคคลที่มีต่อตัวผู้นำและการบริหารโรงเรียน ซึ่งทำให้บุคลากรรู้สึกผูกพันและมุ่งมั่นที่จะทำงานในหน้าที่และมุ่งผลสำเร็จให้เกิดต่อองค์กรได้ในระยะยาว

### ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน

Avery and Bergsteiner (2011) ได้ศึกษาแนวปฏิบัติขององค์กรที่ยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee leadership ซึ่งเป็นแนวคิดที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างมั่นคงยั่งยืน คำนึงถึงการบริหารงานระยะยาว และเชื่อว่าความสำเร็จมาจากการช่วยเหลือเกื้อกูลของทุกฝ่าย โดยมีแนวทางปฏิบัติ 23 ประการ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้ 1) แนวทางปฏิบัติระดับพื้นฐาน (foundation practices) 2) แนวทางปฏิบัติระดับสูง (higher-level practices) โดยจะต้องปฏิบัติตามระดับพื้นฐานก่อนจะนำไปสู่การพัฒนาระดับสูง และ 3) ระดับขับเคลื่อนผลงาน (key performance drivers) ในระดับที่สามนี้ พัฒนาจากระดับหนึ่งและสอง ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

โดยแนวทางปฏิบัติที่ผลสำเร็จที่องค์กรจะได้รับ คือ ภาพลักษณ์ของแบรนด์ที่ดี ความพึงพอใจของลูกค้า ผลประกอบการด้านการเงินที่ดี มูลค่าของผู้ถือหุ้นในระยะยาว และมูลค่าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาว

Hargreaves and Fink (2006) ได้พัฒนาแบบจำลองภาวะผู้นำที่ยั่งยืน โดยกำหนดหลัก 7 ประการของความยั่งยืนของการเป็นผู้นำและการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ประกอบด้วย 1) ความมุ่งมั่น/การเรียนรู้และความซื่อสัตย์ 2) ความยืนยาว/ความคงทนและการสืบทอด 3) ความกว้าง/การกระจาย 4) ความยุติธรรมกับคนอื่นและตัวเราเอง 5) ความหลากหลาย/ความซับซ้อนและความสามัคคี 6) การมีทรัพยากร/การยับยั้งและการต่ออายุ และ 7) การอนุรักษ์/ประวัติศาสตร์และการสืบทอด

### หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่ช่วยให้บุคลากรบรรลุศักยภาพสูงสุดในการทำงาน และเป้าหมายขององค์กร พนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมซึ่งมีความผูกพันต่อองค์กรที่ตนทำงานให้ และพึงพอใจในงานของตนจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร (Çayak, 2021) องค์ประกอบที่สำคัญ คือ ความพึงพอใจหรือความไม่พอใจในงานที่ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชามีความสำคัญต่อความพึงพอใจของบุคลากร ถ้าผู้นำส่งเสริม สนับสนุนและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน พนักงานจะรู้สึกมีแรงจูงใจและอยากทำงานในองค์กรต่อไป (จิตติพร กงจักร์ และ จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์, 2567) ซึ่ง Herzberg (2003) ได้พัฒนาทฤษฎีแรงจูงใจโดยมีโครงสร้างที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน แบ่งเป็น 2 ด้าน ได้แก่ 1) ปัจจัยแรงจูงใจ (motivation factors) ได้แก่ ความสำเร็จ การยอมรับ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในงาน และการเติบโต และ 2) ปัจจัยสุขอนามัย (hygiene factors) ได้แก่ นโยบายและการบริหารของบริษัท การกำกับดูแล เงินเดือน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสัมพันธ์กับหัวหน้า ความสัมพันธ์กับลูกน้อง ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน ความมั่นคงในงาน และสถานะในงาน

ครูที่พึงพอใจในงานจะรู้สึกผูกพันต่อโรงเรียนและนักเรียนของตนมากขึ้น มีแนวโน้มที่จะลงทุนเวลาและพลังงานของตนรับผิดชอบในการสอน ความพึงพอใจมีผลกับประสิทธิภาพการทำงาน เมื่อครูพึงพอใจกับสภาพแวดล้อมการทำงานจะรู้สึกมีคุณค่าและได้รับการสนับสนุน ส่งผลให้นักเรียนและประสบการณ์ทางการศึกษาโดยรวมได้รับผลลัพธ์เชิงบวก (Sulaimi & Jantan, 2024) ในขณะที่ความพึงพอใจในงานสัมพันธ์แบบผกผันกับความตั้งใจที่จะลาออก ครูที่พึงพอใจในงานสูงมีแนวโน้มที่จะลาออกจากตำแหน่งหรือหางานในสาขาอื่นน้อยลง (Çayak, 2021) ซึ่งจะช่วยลดการลาออกของครูและส่งเสริมเสถียรภาพกำลังคนด้านการสอน ครูที่พึงพอใจในงานจะให้ความร่วมมือ สนับสนุนกันในการทำงาน ส่งผลต่อความพึงพอใจและรักษาเพื่อนร่วมงานได้เช่นกัน ความพึงพอใจในงานทำให้คนมีทัศนคติที่ดีต่องานและแสดงพฤติกรรมถึงความมุ่งมั่นมีส่วนร่วมเพื่อผลักดันให้โรงเรียนบรรลุผลสำเร็จได้ตามที่กำหนดไว้

### ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำที่ยั่งยืนกับความพึงพอใจในงาน

การเป็นผู้นำที่ยั่งยืนสะท้อนผ่านความรู้ความเข้าใจและการแสดงพฤติกรรม โดยจากงานวิจัย Suriyankietkaew and Avery (2014) พบว่าแนวทางการเป็นผู้นำที่ยั่งยืน 20 ประการจากทั้งหมด 23 ประการ ตามแนวคิด Honeybee leadership ทำให้พนักงานพึงพอใจในงานได้อย่างมีนัยสำคัญ เช่นเดียวกับ Liao (2022) ได้กล่าวไว้ว่าผู้นำที่ยั่งยืนจะ

เป็นจุดตั้งต้นในการแสดงออกเชิงพฤติกรรมความยั่งยืนของพนักงาน โดยแรงจูงใจภายในเป็นปัจจัยจูงใจที่ดีที่สุดที่ผลักดันให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรม สร้างแรงบันดาลใจให้เกิดพฤติกรรมของพนักงานที่สะท้อนถึงการปฏิบัติจากความรักที่มีต่อกิจกรรมที่ยั่งยืน ผู้นำด้านความยั่งยืนใช้วัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมแนวคิด ค่านิยมและเป้าหมายความยั่งยืนที่จะเสริมแรงจูงใจจากภายใน ซึ่งงานวิจัยของ Çayak and Çetin (2018) พบว่าความเป็นผู้นำที่ยั่งยืนจะทำนายความมุ่งมั่นขององค์กร และครูจะมีความพึงพอใจต่องานในระดับสูงได้ แนวทางการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของครู ผู้นำที่สนับสนุนและเปลี่ยนแปลงการสื่อสารให้ชัดเจน การตัดสินใจร่วมกัน และวัฒนธรรมเชิงบวกของโรงเรียนส่งผลให้ครูมีความพึงพอใจในงานสูงขึ้น (Sulaimi & Jantan, 2024)

เช่นเดียวกับ Çayak (2021) พบว่าระดับความพึงพอใจในงานของครูมีความสำคัญมาก ทั้งสำหรับครูและสถาบันการศึกษาที่ครูทำงานอยู่ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพและประสิทธิภาพของบริการที่ให้ และมีมิติของความยั่งยืนทางเศรษฐกิจของความเป็นผู้นำที่ยั่งยืน ทำนายความพึงพอใจในงานโดยรวมของครู และมีมิติของความพึงพอใจภายในงาน ได้แก่ ความสำเร็จ การยอมรับ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในงาน การเติบโตและลักษณะงานได้อย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้ มิติของความยั่งยืนของผู้บริหารยังทำนายความพึงพอใจภายนอก ได้แก่ ค่าจ้าง ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน การดูแลและความสัมพันธ์ของบุคคล ซึ่งเมื่อบุคลากรพอใจในงานและผู้บริหาร จึงมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จและยังอยากทำงานอยู่กับองค์กรต่อไป (พรชัย เจดามาน และคณะ, 2564) ) โดยประยุกต์ใช้ทฤษฎีความสามารถ แรงจูงใจ และโอกาส (Ability, Motivation, Opportunity: AMO) ที่ระบุว่าพฤติกรรมของพนักงานจะถูกกำหนดโดยความสามารถ (abilities) ที่เป็นทักษะหรือความรู้ แรงจูงใจ (motivation) ภายในและภายนอก และโอกาส (opportunities) พฤติกรรมของผู้นำส่งผลกระทบต่อความสามารถ แรงจูงใจ และโอกาสในการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่ง Liao (2022) ได้ระบุว่าในกิจกรรมที่จะสร้างความยั่งยืนขององค์กร ผู้นำอย่างยั่งยืนจะต้องช่วยยกระดับความยั่งยืนของพนักงาน เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงาน จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อส่งเสริมความยั่งยืน เสริมแรงจูงใจภายในเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรม กำหนดนโยบายแนวทางเพื่อผลักดันให้เกิดพฤติกรรมของพนักงาน ผู้นำอย่างยั่งยืนจะมอบโอกาสให้พนักงานได้นำพฤติกรรมที่ยั่งยืนไปใช้ให้เกิดความยั่งยืนกับองค์กร

จากแนวคิดของการเป็นผู้นำอย่างยั่งยืนทางการศึกษาของ Hargreaves and Fink (2006) และการศึกษาของนักวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้

1) ความมุ่งมั่นในองค์ความรู้ คือการที่ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ถ่องแท้และหลากหลาย มีความคิดสร้างสรรค์และเป็นระบบ เข้าใจธรรมชาติและกระบวนการเรียนรู้ได้ดี บูรณาการการมีส่วนร่วมทางด้านสติปัญญา สังคม และอารมณ์ (นันทนา มลาตรี และ สิทธิชัย สอนสุภี, 2567; พา อักษรเสื่อ และ เอกราช โฆษิตพิมานเวช, 2562; วสันต์ ศักดาศักดิ์, 2565; สุนทรพิพร อรสา และคณะ, 2565)

2) การสืบสานความสำเร็จ คือผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์เป้าหมายและพันธกิจที่กว้างไกล ส่งเสริมกิจกรรมที่สร้างความยั่งยืนให้เกิดผลสำเร็จระยะยาว ปรับเปลี่ยนระบบและโครงสร้างขององค์กรให้ทันการเปลี่ยนแปลง และสามารถส่งต่อความสำเร็จนั้นไปยังผู้บริหารรุ่นต่อไปได้ (พา อักษรเสื่อ และ เอกราช โฆษิตพิมานเวช, 2562; วสันต์ ศักดาศักดิ์, 2565; สุนทรพิพร อรสา และคณะ, 2565; Lambert, 2011)

3) การกระจายภาวะผู้นำ คือผู้บริหารโรงเรียนมีการกระจายความรับผิดชอบในการดำเนินงานภายในองค์กร การเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมตัดสินใจและสามารถกำหนดทิศทางการทำงานด้วยตนเอง โดยมีกลไกการกำกับดูแลประเมินผลการกระจายอำนาจ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและยืดหยุ่นในการทำงาน (ธีระนันต์ โมธรรม, 2566;

นันทนา มลาตรี และ สิทธิชัย สอนสุภี, 2567; พา อักษรเสื่อ และ เอกราช โฆษิตพิมานเวช, 2562; วสันต์ ศักดาศักดิ์, 2565; สุนทรีพร อรสา และคณะ, 2565; Lambert, 2011)

4) การมีคุณธรรม จริยธรรมและความเป็นธรรม คือผู้บริหารโรงเรียนมีการคำนึงถึงผลประโยชน์ในทุกรูปแบบ ร่วมกันของบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร ตัดสินใจดำเนินการเรื่องต่างๆ ตามหลักศีลธรรม จริยธรรม เคารพสิทธิ ส่วนบุคคล ประเมินผลตอบแทนอย่างยุติธรรม สร้างแรงจูงใจภายในและภายนอก และสนับสนุนด้านปัจจัยต่างๆ (นันทนา มลาตรี และ สิทธิชัย สอนสุภี, 2567; พรชัย เจดามาน และคณะ, 2564; วสันต์ ศักดาศักดิ์, 2565; สุนทรีพร อรสา และคณะ, 2565; Suriyankietkaew & Avery, 2014)

5) การทำงานร่วมกัน คือผู้บริหารโรงเรียนมีการทำงานร่วมกับทีมผู้บังคับบัญชาระดับต่างๆ เปิดโอกาสให้ บุคลากรหรือผู้มีส่วนได้เสียมีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันข้อมูล สร้างบรรยากาศการทำงานที่ช่วยให้เกิดการทำงานเป็นทีม อาศัยความไว้วางใจ ไม่แข่งขัน รวมถึงแรงผลักดันและความสามารถของสมาชิกภายในทีม (พา อักษรเสื่อ และ เอกราช โฆษิตพิมานเวช, 2562; Suriyankietkaew & Avery, 2014)

6) การส่งเสริมความหลากหลาย คือผู้บริหารโรงเรียนมีการส่งเสริมให้มีความหลากหลายทางความคิด ความรู้ และทักษะ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกันในทางปฏิบัติ บรรยากาศที่กระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และพัฒนา ความเป็นเลิศขององค์กรในหลายรูปแบบ (ธีระนันต์ โมธรรม, 2566; นันทนา มลาตรี และ สิทธิชัย สอนสุภี, 2567; วสันต์ ศักดาศักดิ์, 2565; สุนทรีพร อรสา และคณะ, 2565; Lambert, 2011)

### กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) โดยการใช้แบบสอบถาม (questionnaire survey) เป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล รายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ ผู้บริหาร บุคลากร และครูผู้สอนของโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดนครปฐม ปีการศึกษา 2566 รวมทั้งสิ้น 1,269 คน (สช., 2566ข) จากทั้งหมด

16 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูและบุคลากรของโรงเรียน จำนวน 305 คน โดยใช้สูตรในการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างแบบทราบบจำนวนประชากรของ Yamane (1967) ที่ระดับความเชื่อมั่น 0.95 จากนั้นนำมาสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (stratified random sampling) ตามแต่ละอำเภอ โดยการวิจัยครั้งนี้สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลที่สมบูรณ์ได้ตามจำนวน 305 คน จากผู้ที่ยินดีในการให้ข้อมูล

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ตำแหน่งงาน และระดับตำแหน่ง โดยจะเป็นแบบเลือกตอบ (checklist) ส่วนที่ 2 คำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชน ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบสอบถามจากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำแบบสอบถามของ ชีระนันต์ โมธรรม (2566) และ วสันต์ ศักดาศักดิ์ (2565) มาพัฒนาปรับปรุง โดยแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (likert scale) ให้ตอบประเมินค่า 5 ระดับ ส่วนที่ 3 คำถามด้านความพึงพอใจในงานของบุคลากร ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบสอบถามจากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำแบบสอบถามของ เซชินีร์ แสงสุข (2560) มาพัฒนาปรับปรุง ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า ให้ตอบประเมินค่า 5 ระดับ และส่วนที่ 4 ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอื่นๆ โดยเป็นแบบสอบถามปลายเปิด

### การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่พัฒนานำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา การบริหารคนและองค์การ และการวัดและประเมินผล จำนวน 5 ท่าน เพื่อพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของคำถามแต่ละข้อ จากนั้นนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item Objective Congruence: IOC) เพื่อประเมินคุณภาพของเครื่องมือ โดยได้ค่า IOC มากกว่า 0.50 ทุกข้อคำถาม (Rovinelli & Hambleton, 1977) จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (tryout) กับกลุ่มเป้าหมายที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) โดยค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ระหว่าง 0.942 - 0.948 และแบบสอบถามความพึงพอใจของบุคลากรอยู่ระหว่าง 0.979 - 0.980 แสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชน และส่งแบบสอบถามในรูปแบบ Google form โดยไม่มีการระบุตัวตน ชื่อ นามสกุล สังกัดหน่วยงาน และอีเมลของผู้ตอบแบบสอบถาม ตลอดจนการเก็บรักษาข้อมูล แบบสอบถามได้มีการกำหนดรหัสการเข้าถึงเฉพาะนักวิจัยเท่านั้น งานวิจัยนี้ได้รับใบรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ หมายเลขใบรับรอง: PIM-REC 005/2568 ลงวันที่ 25 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2568



### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องและสมบูรณ์ของข้อมูล และบันทึกข้อมูลโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา ใช้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ซึ่งประกอบด้วย ข้อมูลทางด้านประชากรศาสตร์ ระดับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน และระดับความพึงพอใจในงานของบุคลากร โดยใช้สถิติการแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ 2) การวิเคราะห์เชิงอนุมาน เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากการใช้สถิติเพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยการใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple linear regression analysis) โดยการกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### ผลการวิจัย

จากการวิจัยปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาเอกชนและอิทธิพลที่มีต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากร จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูและบุคลากรของโรงเรียน จำนวน 305 คน พบว่าเป็นเพศหญิง จำนวน 238 คน คิดเป็นร้อยละ 78.03 ส่วนใหญ่มีอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 25.20 การศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 274 คน คิดเป็นร้อยละ 89.80 ส่วนใหญ่มีอายุงานอยู่ระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 16.40 เป็นตำแหน่งครู/อาจารย์ จำนวน 292 คน คิดเป็นร้อยละ 95.70 และตำแหน่งระดับปฏิบัติการ จำนวน 289 คน คิดเป็นร้อยละ 94.80

ผลการวิเคราะห์ ระดับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดนครปฐม ตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน

ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ความมุ่งมั่นในองค์ความรู้	4.45	0.489	มาก	4
2. การสืบสานความสำเร็จ	4.51	0.485	มากที่สุด	1
3. การกระจายภาวะผู้นำ	4.44	0.513	มาก	5
4. การมีคุณธรรม จริยธรรมและความเป็นธรรม	4.46	0.503	มาก	3
5. การทำงานร่วมกัน	4.47	0.495	มาก	2
6. การส่งเสริมความหลากหลาย	4.51	0.478	มากที่สุด	1
รวม	4.47	0.448	มาก	

จากตารางที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชน โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D.=0.448) โดยปัจจัยด้านการสืบสานความสำเร็จ และ

การส่งเสริมความหลากหลาย มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.51, S.D.=0.478$ ) ส่วนด้านการกระจายภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 4.44, S.D.=0.513$ )

**ตารางที่ 2** คะแนนเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในงานของบุคลากร

ความพึงพอใจในงานของบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ความก้าวหน้าในงาน	4.38	0.537	มาก	5
2. ลักษณะงาน	4.51	0.485	มากที่สุด	3
3. ความรับผิดชอบ	4.56	0.458	มากที่สุด	1
4. ความสำเร็จในการทำงาน	4.55	0.457	มากที่สุด	2
5. การได้รับการยอมรับ	4.48	0.464	มาก	4
<b>รวม</b>	<b>4.50</b>	<b>0.427</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตาราง 2 ผลการวิจัย พบว่าระดับความพึงพอใจในงานของบุคลากร โดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.50, S.D. = 0.427$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าความรับผิดชอบอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะงาน การได้รับการยอมรับ และความก้าวหน้าในงาน ตามลำดับ

การทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (stepwise) ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากร ได้ตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น ตามตารางที่ 3

**ตารางที่ 3** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Correlation coefficient)

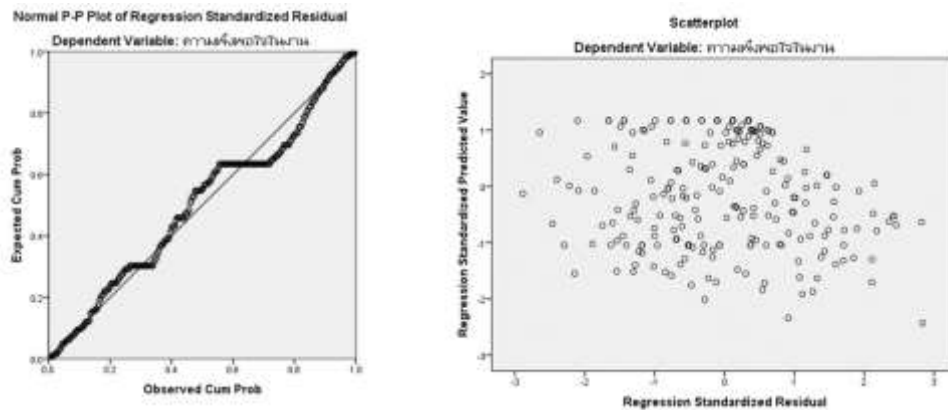
ตัวแปร	ความมุ่งมั่นในองค์ความรู้ ( $X_1$ )	การสืบสานความสำเร็จ ( $X_2$ )	การกระจายภาวะผู้นำ ( $X_3$ )	การมีคุณธรรม จริยธรรมและ ความเป็นธรรม ( $X_4$ )	การทำงานร่วมกัน ( $X_5$ )	การส่งเสริมความหลากหลาย ( $X_6$ )	ความพึงพอใจในการทำงานของ บุคลากร (Y)
ความมุ่งมั่นในองค์ความรู้ ( $X_1$ )	1	0.819*	0.782*	0.771*	0.749*	0.758*	0.765*
การสืบสานความสำเร็จ ( $X_2$ )		1	0.798*	0.793*	0.735*	0.766*	0.753*
การกระจายภาวะผู้นำ ( $X_3$ )			1	0.787*	0.765*	0.751*	0.756*

ตารางที่ 3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Correlation coefficient) (ต่อ)

ตัวแปร	ความถี่ในองค์ความรู้ (X <sub>1</sub> )	การสืบสวนความสำเร็จ (X <sub>2</sub> )	การกระจายภาวะผู้นำ (X <sub>3</sub> )	การมีคุณธรรม จริยธรรมและ ความเป็นธรรม (X <sub>4</sub> )	การทำงานร่วมกัน (X <sub>5</sub> )	การส่งเสริมความหลากหลาย (X <sub>6</sub> )	ความพึงพอใจในการทำงานของ บุคลากร (Y)
การมีคุณธรรม จริยธรรมและ ความเป็นธรรม (X <sub>4</sub> )				1	0.834*	0.850*	0.790*
การทำงานร่วมกัน (X <sub>5</sub> )					1	0.865*	0.770*
การส่งเสริมความหลากหลาย (X <sub>6</sub> )						1	0.803*
ความพึงพอใจในการทำงานของ บุคลากร (Y)							1
Skewness	-0.367	-0.563	-0.271	-0.361	-0.368	-0.356	-0.319
Kurtosis	-0.942	-0.674	-1.015	-0.881	-1.003	-1.165	-1.255

หมายเหตุ: \* ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร อยู่ระหว่าง 0.735-0.865 ตัวแปรทำนายทุกตัว มีความสัมพันธ์เชิงเส้นกับตัวแปรตามและมีความสัมพันธ์ทางบวกทุกคู่ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ค่าความเบ้ (skewness) อยู่ระหว่าง -0.271 ถึง -0.563 และค่าความโด่ง (kurtosis) อยู่ระหว่าง -0.674 ถึง -1.255 ซึ่งค่าความเบ้และความโด่งไม่เกิน  $\pm 2$  แสดงว่าข้อมูลมีการแจกแจงปกติ (normality) (George & Mallery, 2010) และจากกราฟความน่าจะเป็นของส่วนตกค้าง พบว่าค่าความคลาดเคลื่อนของข้อมูลอยู่เหนือและใต้เส้นเพียงเล็กน้อย อยู่ในรูปร่างลักษณะเป็นเส้นตรง จึงถือได้ว่าค่าความคลาดเคลื่อนมีการแจกแจงแบบปกติ ตามภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กราฟความน่าจะเป็นของส่วนตกค้าง (normal probability plot of the residuals) และ แผนภาพการกระจาย (scatter plot) ของค่าความคลาดเคลื่อนของข้อมูลความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร

จากภาพที่ 2 กราฟแผนภาพการกระจาย เพื่อตรวจสอบความแปรปรวนของค่าความคลาดเคลื่อน (e) มีการกระจายตัวระหว่างค่าความคลาดเคลื่อนกับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรอยู่ในช่วง  $\pm 3$  และมีค่ากระจายแบบสุ่ม จึงถือว่าค่าความแปรปรวนของค่าความคลาดเคลื่อนคงที่ (Homoscedasticity)

การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน มีการตรวจสอบตัวแปรอิสระต้องเป็นอิสระต่อกัน (Multicollinearity) ด้วยค่า Tolerance, Variance Inflation Factor (VIF) พิจารณาที่ค่า Tolerance ควรมีค่ามากกว่า 0.1 ค่า VIF ควรมีค่าน้อยกว่า 10 (Hair et al., 2019) ผลการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Tolerance ต่ำสุดอยู่ที่ 0.187 และค่า VIF สูงสุดอยู่ที่ 5.335 แสดงว่าตัวแปรอิสระเป็นอิสระต่อกัน หรือไม่มีความสัมพันธ์กัน ผลการวิเคราะห์ ตามตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน

ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ของผู้บริหารโรงเรียน	Unstandardized		Standardized	t	p-value	Collinearity	
	Coefficients		Coefficients			Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	0.888	0.129	-	6.877	0.000		
ความลุ่มลึกในองค์ความรู้ (X <sub>1</sub> )	0.194	0.048	0.222	4.075	0.000*	0.260	3.850
การกระจายภาวะผู้นำ (X <sub>3</sub> )	0.147	0.046	0.177	3.201	0.002*	0.266	3.759
การมีคุณธรรม จริยธรรม และความเป็นธรรม (X <sub>4</sub> )	0.164	0.055	0.192	2.972	0.003*	0.197	5.080
การส่งเสริมความ หลากหลาย (X <sub>6</sub> )	0.303	0.054	0.339	5.569	0.000*	0.187	5.335

R = .852 R Square = 0.727, Std. Error of the Estimate = 0.225 F = 199.32, Sig = 0.000

หมายเหตุ : \* หมายถึง มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ พบว่าปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชน ทั้งหมด 4 ปัจจัย ได้แก่ ความลุ่มลึกในองค์ความรู้ ( $X_1$ ) ( $B = 0.194$ ,  $t = 4.075$ ,  $p\text{-value} = 0.000$ ) การกระจายภาวะผู้นำ ( $X_3$ ) ( $B = 0.147$ ,  $t = 3.201$ ,  $p\text{-value} = 0.002$ ) การมีคุณธรรม จริยธรรมและความเป็นธรรม ( $X_4$ ) ( $B = 0.164$ ,  $t = 2.972$ ,  $p\text{-value} = 0.003$ ) และการส่งเสริมความหลากหลาย ( $X_6$ ) ( $B = 0.303$ ,  $t = 5.569$ ,  $p\text{-value} = 0.000$ ) มีผลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงในรูปแบบของสมการการถดถอยเชิงพหุ ได้ดังนี้  $Y = 0.888 + 0.194(X_1) + 0.147(X_3) + 0.164(X_4) + 0.303(X_6)$  และจากสมการ Regression มีค่าสหสัมพันธ์กำลังสอง ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.727 แสดงว่าปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชน ทั้ง 4 ปัจจัย สามารถพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ได้ร้อยละ 72.70 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่าปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชน มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดนครปฐม

จากสมการพยากรณ์จะเห็นได้ว่า ถ้าเพิ่มปัจจัยความลุ่มลึกในองค์ความรู้ 1 หน่วย จะส่งผลต่อค่าความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร เพิ่มขึ้น 0.194 หน่วย ถ้าเพิ่มการกระจายภาวะผู้นำ 1 หน่วย จะส่งผลต่อค่าความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร เพิ่มขึ้น 0.147 หน่วย ถ้าเพิ่มการมีคุณธรรม จริยธรรมและความเป็นธรรม 1 หน่วย จะส่งผลต่อค่าความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร เพิ่มขึ้น 0.164 หน่วย และถ้าเพิ่มการส่งเสริมความหลากหลาย 1 หน่วย จะส่งผลต่อค่าความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร เพิ่มขึ้น 0.303 หน่วย

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาเอกชนที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากร พบว่ามี 4 ปัจจัย โดยเรียงจากปัจจัยที่มีผลมากไปน้อย ดังนี้ การส่งเสริมความหลากหลาย ความลุ่มลึกในองค์ความรู้ การมีคุณธรรม จริยธรรมและความเป็นธรรม และการกระจายภาวะผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนสามารถส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญซึ่งจะเป็นจุดเริ่มต้นของพฤติกรรมความยั่งยืน (พรชัย เจตมานัน และคณะ, 2564; Çayak, 2021; Çayak & Çetin, 2018; Suriyankietkaew & Avery, 2014) โดย Sulaimi and Jantan (2024) ได้ระบุว่าครูที่พึงพอใจมีแนวโน้มที่จะรู้สึกถึงความผูกพันต่อโรงเรียน และนักเรียนของตนมากจะลงทุนทุ่มเทและรับผิดชอบในการสอน ลดอัตราการลาออกของครู

ทั้งนี้ผลการศึกษาเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่าปัจจัยการส่งเสริมความหลากหลาย มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรมากกว่าปัจจัยที่มีผลอื่นๆ ซึ่งพิจารณาได้จากข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง พบว่ามีความหลากหลายของช่วงอายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และระดับตำแหน่งของครูและบุคลากร ถ้าผู้บริหารให้ความสำคัญกับความหลากหลายในด้านต่างๆ ของบุคลากรจะช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาบุคลากรและโรงเรียนได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยปัจจัยความสำเร็จของแผนพัฒนาการศึกษาเอกชน (สช., 2567) เป็นการจัดการศึกษาโดยทุกภาคส่วนของสังคม และเป็นการจัดการศึกษาเพื่อความเท่าเทียมและทั่วถึง ตลอดจนการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับทุกคน ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) สอดคล้องกับงานวิจัยของธีระนันต์ โมธรรม (2566) และ นันทนา มลาตรี และ สิทธิชัย สอนสุภี (2567) ที่พบว่าผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการ

บริหารงานภายใต้ความหลากหลาย เข้าใจความแตกต่างของแต่ละบุคคล ให้โอกาสในการแลกเปลี่ยนความรู้และประเมินศักยภาพของบุคลากรเพื่อวางแผนพัฒนาและจัดการความหลากหลายที่เหมาะสม การบริหารงานบนความหลากหลายสามารถต่อยอดความคิดที่แตกต่างได้เพื่อประสิทธิภาพและผลที่เกิดแก่สถานศึกษา โดยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องบูรณาการเข้ากับทุกแง่มุมขององค์กร รวมถึงวัฒนธรรมองค์กร การมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะส่งเสริมแนวปฏิบัติที่ยั่งยืน การมีส่วนร่วมและความหลากหลายภายในองค์กรอย่างเข้มแข็ง นโยบายการสนับสนุนความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนเช่นนี้จะช่วยให้ผู้นำสามารถนำแนวปฏิบัติที่ยั่งยืนไปปฏิบัติได้อย่างราบรื่น และการส่งเสริมแนวปฏิบัติที่ยั่งยืน (Dasic & Novakovic Bozic, 2023)

ปัจจัยความลุ่มลึกในองค์ความรู้ โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้อย่างถ่องแท้และหลากหลาย เข้าใจธรรมชาติและกระบวนการเรียนรู้ โดยบูรณาการทั้งทางด้านสติปัญญา สังคม และอารมณ์ ทั้งนี้เนื่องจากแผนพัฒนาการศึกษาเอกชนมีเป้าหมายให้โรงเรียนเน้นการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ และสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน จึงจำเป็นต้องปรับให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปรับหลักสูตรให้ยืดหยุ่น น่าสนใจ เพื่อพัฒนาสมรรถนะของกลุ่มเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว (สช., 2567) จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ครูและบุคลากรจะพึงพอใจต่อผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้มีความรู้อย่างถ่องแท้ ซึ่งสอดคล้องกับ พา อักษรเสื่อ และ เอกราช โขจิตพิมานเวช (2562) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในปัจจุบันต่างก็แสวงหาคำรู้ ศึกษาเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา พัฒนาตนเองเพื่อความเป็นมืออาชีพในการบริหารจัดการโรงเรียน และการส่งเสริมจากผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนาวิชาชีพ และสนับสนุนการเติบโตส่วนบุคคล ถือเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของครูที่ผลักดันความสำเร็จของโรงเรียนด้วยเช่นกัน (Cook, 2014) โดยที่ Dasic and Novakovic Bozic (2023) ได้กล่าวถึง มุมมองภาวะผู้นำจากความยั่งยืนอยู่บนพื้นฐานแนวคิดว่าองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของธรรมชาติ จึงต้องสร้างคุณค่าบนพื้นฐานของการสร้างองค์ความรู้และทรัพยากร ควบคู่ไปกับการดูแลสังคม สิ่งแวดล้อม และหลักจริยธรรม โดยภาวะผู้นำยุคใหม่ต้องเปลี่ยนแปลงความคิด ทักษะคิด อารมณ์และความตระหนักรู้ของผู้นำควบคู่กับการพัฒนาจิตสำนึกเฉพาะด้านและทักษะที่เกี่ยวข้อง รวมถึงความสามารถในการเข้าใจบริบททางธุรกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อสามารถตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ มีความยืดหยุ่น รับผิดชอบ เปิดรับมุมมองใหม่ๆ เรียนรู้จากความผิดพลาด สร้างสมดุลเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวได้

ปัจจัยการมีคุณธรรม จริยธรรมและความเป็นธรรม เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษา เป็นวิชาชีพควบคุมที่ต้องปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณของวิชาชีพ โดยเฉพาะด้านคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ และหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่อยู่บนเงื่อนไข ของ “ความรู้” และ “คุณธรรม” สอดคล้องกับ พรชัย เจดามาน และคณะ (2564) และ สุนทรินทร์ อัมพลพร และคณะ (2565) ที่พบว่า การมีคุณธรรมจริยธรรม การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล เป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้ที่ปราศจากความลำเอียง มีความซื่อสัตย์สุจริต ประพฤติดี เป็นแบบอย่างที่ดี และถือเป็นปัจจัยสำคัญของผู้นำอย่างยั่งยืน (Avery & Bergsteiner, 2011; Hargreaves & Fink, 2006) โดย Liao (2022) ได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำไม่เพียงแต่แสดงพฤติกรรมเชิงจริยธรรมภายในองค์กรเท่านั้น แต่ยังเป็นแบบอย่างให้ผู้ติดตามผ่านบทบาทของผู้นำที่เป็นแบบทางอย่างจริยธรรม และส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้ติดตามได้ ซึ่งภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนเน้นย้ำถึงหลักศีลธรรม มุ่งเน้นสิ่งแวดล้อมและชุมชน รวมถึงความร่วมมือมากกว่าการนำผู้อื่น

ปัจจัยการกระจายภาวะผู้นำ มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากร โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและตัดสินใจร่วมกัน ส่งเสริมให้บุคลากรมีความพร้อม สามารถกำหนดทิศทางการบริหารงานด้วยตนเอง แต่เนื่องจากการบริหารงานในรูปแบบโรงเรียนเอกชน การมอบหมายและตัดสินใจส่วนใหญ่ยังอยู่กับผู้บริหาร

ของสถานศึกษา จากผลการวิจัยจึงพบว่าการกระจายภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าปัจจัยอื่นๆ ซึ่งบางโรงเรียน ผู้บริหารเป็นทั้งผู้รับใบอนุญาตจัดตั้งโรงเรียนและผู้อำนวยการโรงเรียน จึงทำให้การตัดสินใจภาระงานบางอย่างอาจไม่ถึงผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งงานวิจัยของ วสันต์ ศักดาศักดิ์ (2565) ได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนโดยกระจายอำนาจแบบ “ดาวกระจาย” มีความเสมอภาคในการทำงานของทุกคน มีเสรีภาพทางความคิด ให้ครูเป็นผู้นำ (teacher Leadership) การใช้อำนาจการตัดสินใจในสัดส่วนที่เหมาะสมตามขอบข่ายภาระงานที่รับผิดชอบ จะทำให้ครูรู้สึกมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อร่วมกัน ช่วยเสริมศักยภาพความเป็นผู้นำให้กับครู ซึ่งจะได้จำกัดให้ทำหน้าที่เฉพาะในห้องเรียนเท่านั้น (Cook, 2014) เช่นเดียวกับ Baluyos et al. (2019) ได้เสนอแนะว่าผู้อำนวยการโรงเรียนต้องลดการควบคุมครูลง ให้อิสระในการทำงานและแสดงศักยภาพของตนเองว่าครูสามารถทำงานต่างๆ ได้โดยไม่ต้องมีผู้อำนวยการโรงเรียนคอยติดตามผลตลอดเวลา แต่ควรให้ความสำคัญกับสวัสดิภาพและความมั่นคงในงานให้มากขึ้น

จากผลการวิจัย พบว่าปัจจัยการสืบสานความสำเร็จ และการทำงานร่วมกัน ไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร โดยปัจจัยการสืบสานความสำเร็จของผู้บริหารโรงเรียนนั้นเป็นการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์และพันธกิจในระยะยาวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งครูและบุคลากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดกว่าปัจจัยด้านอื่นๆ จึงแสดงให้เห็นว่า ภาพรวมของผู้บริหารโรงเรียนนั้นปฏิบัติได้ดีมากอยู่แล้ว จึงไม่ได้มีผลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากร ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารโรงเรียนภาคเอกชนมีความเป็นอิสระ คล่องตัวในการตัดสินใจ (ด้านวิชาการ บุคลากร การเงิน และการบริหารจัดการ) สามารถบริหารจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคตได้อย่างรวดเร็วกว่าสถานศึกษาของรัฐ (สข., 2566) อีกทั้งสถานศึกษาเอกชนยังจะต้องคำนึงถึงการบริหารจัดการในเชิงธุรกิจของโรงเรียนให้คุ้มค่ากับการลงทุน ผู้บริหารหรือผู้รับใบอนุญาต จึงมีการวางแผนการส่งต่อความสำเร็จนั้นไปยังผู้บริหารรุ่นต่อไป โดยสถานศึกษาเอกชนจัดการศึกษาบนหลักความรับผิดชอบต่อ (accountability) โรงเรียนต้องคำนึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่อผู้ปกครองและผู้เรียน จึงต้องทำให้การจัดการศึกษาเอกชนมีคุณภาพ และมาตรฐานที่ดีเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ปกครองและผู้เรียน (สข., 2567) ซึ่งลักษณะของภาวะผู้นำแบบยั่งยืนจะมองถึงความสำเร็จในระยะยาว โดยพิจารณาตั้งแต่อดีตไปจนถึงอนาคต ไม่เพียงแต่สนใจผลลัพธ์ในระยะสั้น แต่ยังคำนึงถึงการพัฒนาที่คงทนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน (ธีระนันต์ โมธรรม, 2566; วสันต์ ศักดาศักดิ์, 2565; Hargreaves & Fink, 2006) สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนทรพิพร และคณะ (2565) ที่พบว่าผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องทำให้เกิดความยั่งยืนเพื่อส่งต่อความสำเร็จที่ยั่งยืน บริหารจัดการโรงเรียนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และงานวิจัยของ Cook (2014) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าความเป็นผู้นำที่ยั่งยืนจะกำหนดการเติบโตทางวิชาการของนักเรียนและการเติบโตทางวิชาชีพของคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ในสถานการณที่มีแรงกดดันต่างๆ การทำให้ทุกคนร่วมมือกันถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบรรลุเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว ในขณะที่ Liao (2022) ยังได้ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนจะต้องเข้าใจกระบวนการทัศน์ด้านเศรษฐศาสตร์ และแนวโน้มทางธุรกิจ โดยบูรณาการวิสัยทัศน์ด้านความยั่งยืนกับการพัฒนาองค์กรเพื่อส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่ธุรกิจที่ยั่งยืน

ส่วนปัจจัยการทำงานร่วมกัน จากผลการวิจัย พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งอาจมองเป็นเรื่องปกติในการทำงานที่ไม่ได้มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากร เนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนมีการส่งเสริมแนวทางและจัดกิจกรรมต่างๆ ให้บุคลากรของโรงเรียนได้ทำงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะสถานศึกษา

เอกชนจะมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนระบบการทำงานได้คล่องตัวตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรชัย เจตมาจน และคณะ (2564) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นอย่างยั่งยืน คือการแสดงศักยภาพความเป็นผู้นำของตนเองและใช้เทคนิคต่างๆ ในการจูงใจให้ทำงานร่วมกันบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรและส่วนบุคคล การรักษามูลค่าการทำงานเป็นทีม การเป็นผู้นำ นำได้ นำเป็น และเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างสรรค์การทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

### บทสรุปและข้อเสนอแนะ

การบริหารจัดการองค์กรและทีมงานไปสู่จุดมุ่งหมายได้นั้น ผู้นำขององค์กรเปรียบเสมือนหัวเรือสำคัญในการผลักดันทีมงานให้ไปสู่เป้าหมาย ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนจึงเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่นำพาตนเองและผู้อื่นในการร่วมแรงร่วมพลัง สรรค์สร้างองค์กรไปพร้อมกัน รวมทั้งให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อร่วมผลักดันภารกิจให้ประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

#### ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัย ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของบุคลากรโรงเรียนไปวางแผนเชิงปฏิบัติ เพื่อพัฒนาและบริหารจัดการตนเอง ทีมงานและโรงเรียน ได้ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนควรเน้นการส่งเสริมความหลากหลายในการบริหารจัดการโรงเรียน ทั้งด้านความหลากหลายของบุคลากร ความหลากหลายของวิธีการพัฒนาและสนับสนุนทรัพยากรให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มเป้าหมาย เพื่อยกระดับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ และพัฒนาความเป็นเลิศของโรงเรียนได้อย่างยั่งยืน

2. ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รอบรู้ในองค์ความรู้ที่สำคัญต่อการบริหารจัดการ และการบริหารการศึกษา ทั้งด้านสติปัญญา สังคมและอารมณ์ รวมถึงการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน การสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่กระตุ้นให้บุคลากรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

#### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษารูปแบบหรือแนวทางพัฒนาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เพื่อบริหารผลการวิจัยในการสร้างหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในส่งเสริมและยกระดับผู้บริหารและโรงเรียนให้เกิดความยั่งยืน

2. ควรขยายขอบเขตของกลุ่มตัวอย่าง เช่น โรงเรียนสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดอื่นๆ รวมถึงโรงเรียนในพื้นที่อื่นนอกเหนือจากจังหวัดนครปฐม เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในบริบทที่หลากหลาย



## บรรณานุกรม

- จิตติพร กงจักร์, และ จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์. (2567). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเปิดรับการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในงานของพนักงานภายหลังการควบรวมกิจการ. *วารสารนักบริหาร*, 4(1), 1-17.
- เชษินีร์ แสงสุข. (2560). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี].
- ธีระนันต์ โมธรรม. (2566). กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม [ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร].
- นันทนา มลาตรี, และ สิทธิชัย สอนสุภี. (2567). ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคายเขต 1. *วารสารปัญญาภิธาน*, 9(1), 127-140.
- พรชัย เจตามาน, สนิท ดีเมืองซ้าย, สุทธิพงศ์ หกสุวรรณ, และ ประมุข ศรีชัยวงศ์. (2564). การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันองค์กรของบุคลากรทางการจัดการศึกษา. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม*, 11(1), 64-75.
- พา อักษรเสื่อ, และ เอกราช โขจิตพิมานเวช. (2562). ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดขอนแก่น. *วารสารบัณฑิตศึกษามหาจุฬาลงกรณ์*, 6(3), 634-644.
- วสันต์ ศักดาศักดิ์. (2565). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนกับประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองบัว [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร].
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน [สช.]. (2566ก). *แผนพัฒนาการศึกษาเอกชน พ.ศ. 2566-2570*. แจ๊ฮั่ว.
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน [สช.]. (2566ข). *กตดูรู้ที่เรียน*. <https://school.opec.go.th/>
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน [สช.]. (2567). *แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567*. [https://opec.go.th/uploads/2024/plan/20240418\\_133825\\_405\\_แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณพ.ศ.2567เผยแพร่.pdf](https://opec.go.th/uploads/2024/plan/20240418_133825_405_แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณพ.ศ.2567เผยแพร่.pdf)
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานศึกษาธิการภาค 2. (2565). *รายงานสารสนเทศทางการศึกษาระดับภาค ปี 2565 ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 2*. [https://reo2.moe.go.th/wp-content/uploads/2022/10/0\\_information-65.pdf](https://reo2.moe.go.th/wp-content/uploads/2022/10/0_information-65.pdf)
- สุนทรินทร์ อำพลพร, อรสา จรุงธรรม, และ ชาญชัย วงศ์สิริสวัสดิ์. (2565). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา. *วารสาร มจร บาลีศึกษาศาสตร์*, 8(1), 240-255.
- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). *Sustainable leadership: Honeybee and locust approaches*. Routledge.

- Baluyos, G. R., Rivera, H. L., & Baluyos, E. L. (2019). Teachers' job satisfaction and work performance. *Open Journal of Social Sciences*, 7(8), 206-221. <https://doi.org/10.4236/jss.2019.78015>
- Çayak, S. (2021). The effect of sustainable leadership behaviors of school principals on teacher's organizational commitment and job satisfaction. *Discourse and Communication for Sustainable Education*, 12(1), 102-120. <https://doi.org/10.2478/dcse-2021-0008>
- Çayak, S., & Çetin, M. (2018). Sustainable leadership scale: Validity and reliability study. *Turkish Studies Educational Sciences*, 13(11), 1561-1582. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.13703>
- Cook, W. J. (2014). Sustainable school leadership: The teachers' perspective. *NCPEA International Journal of Educational Leadership Preparation*, 9(1), 1-17. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1024112.pdf>
- Dasic, M., & Novakovic Bozic, N. (2023). Analytical review of sustainable leadership concept. *International Scientific Conference on Economy, Management and Information Technologies*, 1(1), 189-195. <https://doi.org/10.46793/ICEMIT23.189D>
- George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for windows step by step: A simple guide and reference, 17.0 update* (10th ed.). Allyn and Bacon.
- Hair, J. F., Black, C. W., Babin, J. B., & Anderson, E. R. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Annabel Ainscow.
- Hargreaves, A. (2007). Sustainable leadership and development in education: Creating the future, conserving the past. *European Journal of Education*, 42(2), 223-233.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). *Sustainable leadership*. Jossey Bass.
- Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees?. *Harvard Business Review*, 1-13. <https://pdodds.w3.uvm.edu/files/papers/others/1968/herzberg1968.pdf>
- Lambert, S. (2011). The perception and implementation of sustainable leadership strategies in further education colleges. *The Journal of Leadership Education*, 11(2), 102-120.
- Liao, Y. (2022). Sustainable leadership: A literature review and process for future research. *Frontiers in Psychology*, 22(13), 1-11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1045570>
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Tijdschrift Voor Onderwijs Research*, 2(2), 49-60.
- Sulaimi, H., & Jantan, M. (2024). Examining the effect of female teachers' job satisfaction on their retention in public schools of Oman. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 12(2), 389-397. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2024.122021>

Suriyankietkaew, S., & Avery, G. C. (2014). Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMEs. *Journal of Global Responsibility*, 5(1), 160–173. <https://doi.org/10.1108/JGR-02-2014-0003>

Yamane, T. (1967). *Statistics, an introductory analysis* (2nd ed.). Harper and Row.