



ทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบ  
และการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง



โดย  
นางสาวอรพรรณ ชันแก้ว

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

ทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบ  
และการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2565  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

ADMINISTRATOR'S SKILLS AFFECTING BEING HAPPY WORKPLACE OF DISTRICT  
NON-FORMAL AND INFORMAL EDUCATION CENTRE IN THE CENTRAL REGION



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Master of Education (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2022

Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ ทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์  
การศึกษานอกระบบ  
และการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง

โดย นางสาวอรพรรณ ชันแก้ว

สาขาวิชา การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิระประภา

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา ว่างนอมศักดิ์  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุดา เตียเจริญ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย (ผู้รักษาการแทน)  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นีรัตติชัย)

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สงวน อินทร์รักษ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิระประภา)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา ว่างนอมศักดิ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุดา เตียเจริญ)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก  
(รองศาสตราจารย์ ดร. พิชญากา ยืนยาว)

61252354 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

คำสำคัญ : ทักษะของผู้บริหาร / การเป็นองค์กรแห่งความสุข

นางสาว อรพรรณ ชันแก้ว: ทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษา นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วย ศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริประภา

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ทักษะของผู้บริหารศูนย์ศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง 2) การเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์ศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง และ 3) ทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์ศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอในเขตภาคกลาง ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย ศูนย์ศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง รวมทั้งสิ้น 194 ศูนย์ กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางประมาณการขนาดตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 132 ศูนย์ ผู้ให้ข้อมูลศูนย์ละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการ 1 คน และครู 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 264 คน สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ทักษะของผู้บริหารศูนย์ศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง พบว่าโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิต จากมากไปหาน้อย คือ ทักษะทางมนุษย ทักษะความคิดรวบยอด ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางการศึกษาและการสอน และ ทักษะทางเทคนิค
2. การเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์ศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง พบว่าโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิต จากมากไปหาน้อย คือ คุณธรรม ครอบครัที่ดี มีสังคมดี ใช้เงินเป็น การหาความรู้ นำใจงาม การผ่อนคลาย และสุขภาพดี
3. ทักษะความคิดรวบยอด ทักษะทางมนุษย และทักษะทางเทคนิค ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์ศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

61252354 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : SKILL OF ADMINISTRATOR / HAPPY WORKPLACE

MISS ORAPAN KUNKAW : ADMINISTRATOR'S SKILLS AFFECTING BEING HAPPY WORKPLACE OF DISTRICT NON-FORMAL AND INFORMAL EDUCATION CENTRE IN THE CENTRAL REGION THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR NUCHNARA RATTANASIRAPRAPHA, Ph.D.

The objectives of this research were to determine: 1) to study the administrative skills of district non-formal and informal education center in the central region. 2) to study the happy workplace of district non-formal and informal education center in the central region, and 3) to study the administrator's skills affecting being happy workplace of district non-formal and informal education center in the central region. The population of this research were district non-formal and informal education center in the central region with a total of 194 centers. The sample size consisted of 132 district non-formal and informal education center in the central region, which was determined by the Krejcie and Morgan's comparison table of the size. The respondents in each education center consisted of 2 persons: 1 director or acting in the position of director and 1 teacher, with the total of 264. The descriptive statistics used for data analysis were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and stepwise multiple regression analysis.

The findings of this study were as follows:

1) administrative skills of district non-formal and informal education center in the central region, as a whole and individual were found at a highest level; ranking from the highest to the lowest as follow: human skills, conceptual skill, cognitive skill, technical skill and educational and instructional skill.

2) the happy workplace of district non-formal and informal education center in the central region, as a whole and individual were found at a high level; ranking from the highest to the lowest as follow: happy soul, happy family, happy society, happy money, happy brain, happy heart, happy relax and happy body.

3) administrator's skills affecting being happy workplace of district non-formal and informal education center in the central region with a statistically significant at 0.05 level.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้โดยความอนุเคราะห์และความกรุณาอย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริประภา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังณอมศักดิ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุดา เตียเจริญ อาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สงวน อินทร์รักษ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.พิชญภา ยืนยาว ผู้ทรงคุณวุฒิวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการศึกษาวิจัยเป็นอย่างดีตลอดมา จนวิทยานิพนธ์สำเร็จ ลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ นายสมเจตน์ สวาตรี ดร.อัญชลี ปสันตา นายสมมาตร คงชื่นสิน นายจิรประวัติ ศรีวัฒนทรัพย์ และ นางสาวอันธิกา บุญเลิศ ที่กรุณาตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ ในการวิจัยให้ถูกต้อง สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอขอบคุณคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ทุกท่านที่ให้ความรู้และแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาภาควิชาการบริหารการศึกษา และผู้อำนวยการ อีกทั้ง ครูศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ที่ให้ความร่วมมือ และความช่วยเหลือ เป็นกำลังใจในการศึกษาวิจัยด้วยดีตลอดมา

สุดท้ายขอขอบพระคุณบิดามารดา และครอบครัว ที่เป็นกำลังใจ ให้คำแนะนำช่วยเหลือ ด้วยดีเสมอมา คุณความดีและคุณประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่คุณพ่อ คุณแม่ ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความรู้สั่งสอนอบรมด้วยความปรารถนาดี ตลอดมา

นางสาว อรพรรณ ชันแก้ว

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ท
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	3
ปัญหาของการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
ข้อคำถามของการวิจัย.....	8
สมมติฐานของการวิจัย.....	8
ขอบข่ายเชิงมนทัศน์สรุปของการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	19
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	20
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	22
ทักษะของผู้บริหาร.....	23
ความหมายทักษะของผู้บริหาร.....	23
การพัฒนาทักษะของผู้บริหาร.....	24
ทักษะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหาร.....	25
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหาร.....	28



การเป็นองค์กรแห่งความสุข .....	32
ความหมายการเป็นองค์กรแห่งความสุข.....	32
ความสำคัญการเป็นองค์กรแห่งความสุข .....	35
แนวทางการสร้างการเป็นองค์กรแห่งความสุข .....	38
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งความสุข.....	43
ข้อมูลพื้นฐานของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง..	53
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	60
งานวิจัยในประเทศ.....	60
งานวิจัยต่างประเทศ.....	66
สรุป.....	69
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	70
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	70
ระเบียบวิธีวิจัย.....	71
แผนแบบของการวิจัย.....	71
ประชากร.....	71
กลุ่มตัวอย่าง.....	72
ผู้ให้ข้อมูล .....	72
ตัวแปรที่ศึกษา.....	74
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	76
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	77
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	78
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	78
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	78
สรุป.....	79

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	80
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	80
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ทักษะของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอ ในเขตภาคกลาง.....	82
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษา ตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง .....	90
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขศูนย์การศึกษา นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง.....	99
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	111
สรุปผลการวิจัย .....	112
การอภิปรายผล.....	113
ข้อเสนอแนะ .....	120
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	120
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป .....	121
รายการอ้างอิง.....	122
ภาคผนวก .....	129
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัยและรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....	130
ภาคผนวก ข ค่าความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย .....	133
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ขอทดลองเครื่องมือวิจัย และรายชื่อศูนย์การศึกษานอก ระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ที่ทดลองเครื่องมือวิจัย .....	142
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย (reliability) .....	146
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และรายชื่อกลุ่มตัวอย่าง... ..	152
ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	168
ประวัติผู้เขียน .....	179

## สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	รายชื่อศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง.....	59
ตารางที่ 2	ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล .....	73
ตารางที่ 3	จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	81
ตารางที่ 4	ค่ามัธยิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับทักษะของผู้บริหาร ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง โดยภาพรวม ( $X_{tot}$ ).....	82
ตารางที่ 5	ค่ามัธยิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับทักษะของผู้บริหาร ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านทักษะทางความรู้ความคิด ( $X_1$ ).....	83
ตารางที่ 6	ค่ามัธยิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับทักษะของผู้บริหาร ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านทักษะทางเทคนิค ( $X_2$ ).....	85
ตารางที่ 7	ค่ามัธยิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะของผู้บริหาร ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านทักษะทางการศึกษาและการสอน ( $X_3$ ).....	86
ตารางที่ 8	ค่ามัธยิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับทักษะของผู้บริหาร ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านทักษะทางมนุษย ( $X_4$ ).....	87
ตารางที่ 9	ค่ามัธยิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับทักษะของผู้บริหาร ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านทักษะความคิดรวบยอด ( $X_5$ ).....	89
ตารางที่ 10	ค่ามัธยิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการเป็นองค์กร แห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ).....	90

ตารางที่ 11	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กร แห่งความสุข ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านสุขภาพดี (Y <sub>1</sub> ).....	91
ตารางที่ 12	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กร แห่งความสุข ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านน้ำใจงาม (Y <sub>2</sub> ).....	92
ตารางที่ 13	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กร แห่งความสุข ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านการผ่อนคลาย (Y <sub>3</sub> ).....	93
ตารางที่ 14	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กร แห่งความสุข ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านการหาความรู้ (Y <sub>4</sub> ).....	94
ตารางที่ 15	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กร แห่งความสุข ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านคุณธรรม (Y <sub>5</sub> ).....	95
ตารางที่ 16	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กร แห่งความสุข ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลางด้านใช้เงินเป็น (Y <sub>6</sub> ).....	96
ตารางที่ 17	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กร แห่งความสุข ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านครอบครัวที่ดี (Y <sub>7</sub> ).....	97
ตารางที่ 18	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กร แห่งความสุข ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านมีสังคมดี (Y <sub>8</sub> ).....	98
ตารางที่ 19	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างทักษะของผู้บริหารกับการเป็นองค์กร แห่งความสุข ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง โดยภาพรวม.....	99

ตารางที่ 20	การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของทักษะของผู้บริหาร ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง โดยภาพรวม ( $X_{tot}$ ) ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ).....	100
ตารางที่ 21	การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ การเป็นองค์กรแห่งความสุขศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษา ตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านสุขภาพดี ( $Y_1$ ).....	101
ตารางที่ 22	การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็น องค์กร แห่งความสุขศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านน้ำใจงาม ( $Y_2$ ).....	102
ตารางที่ 23	การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็น องค์กร แห่งความสุขศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านการผ่อนคลาย ( $Y_3$ ).....	103
ตารางที่ 24	การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็น องค์กร แห่งความสุขศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลางด้านการหาความรู้ ( $Y_4$ ).....	104
ตารางที่ 25	การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็น องค์กร แห่งความสุขศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านคุณธรรม ( $Y_5$ ).....	106
ตารางที่ 26	การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็น องค์กร แห่งความสุขศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านใช้เงินเป็น ( $Y_6$ ).....	107
ตารางที่ 27	การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็น องค์กร แห่งความสุขศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลางด้านครอบครัวที่ดี ( $Y_7$ ).....	108

ตารางที่ 28 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็น องค์กร แห่งความสุขศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านมีสังคมดี (Y <sub>8</sub> ).....	109
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----



## สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงมโนทัศน์สรุปของการวิจัย .....	19
แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย.....	20
แผนภูมิที่ 3 โครงสร้างศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (ศูนย์ กศน. อำเภอกอ).....	58
แผนภูมิที่ 4 สรุปการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ การเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษา ตามอัธยาศัยอำเภอกอ ในเขตภาคกลาง.....	110





## บทที่ 1

### บทนำ

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติให้เจริญรุ่งเรือง การที่จะพัฒนาประเทศชาติได้ต้องพัฒนาประชาชนให้ได้รับการศึกษา โดยผู้ที่ได้รับการศึกษาจะเป็นบุคคลที่มีคุณภาพและเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศตามที่ต้องการ ซึ่งการศึกษาจะประกอบด้วยพันธกิจของสถานศึกษา การจัดการทรัพยากร หลักสูตร การเรียนการสอน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสนับสนุนผู้เรียน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณภาพผู้เรียนที่มุ่งหวังก็คือการเป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข ผู้บริหารและครูอาจารย์ในสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องได้รับความรู้เพิ่มเติมและพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถเพื่อก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่จะช่วยพัฒนาผู้บริหารและครูอาจารย์ในด้านวิชาการและช่วยให้งานวิชาการก้าวหน้ามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น<sup>1</sup> พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551 กำหนดให้ครู การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย มีหน้าที่ในการจัดการเรียนรู้และเป็นผู้ดูแลให้คำปรึกษาแก่ผู้เรียนซึ่งเกิดจากการสังเกตพฤติกรรม เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของผู้เรียนอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งหวังให้คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาให้ทั่วถึงเท่าเทียมกันอย่างมีคุณภาพ และต่อเนื่องตลอดชีวิต ดังนั้น หลักการจัดการศึกษานอกระบบจึงยึดหลักการและความมุ่งหมายโดยภาพรวมตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ<sup>2</sup> ควบคู่กับหลักการการศึกษานอกระบบหลักความเสมอภาค การมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบ กระบวนการเรียนรู้ ความหลากหลาย ความยืดหยุ่น การบูรณาการการกระจายอำนาจเพื่อให้การศึกษานอกระบบเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนกลุ่มเป้าหมายของการศึกษานอกระบบนั้นส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มเยาวชนและผู้ใหญ่ที่มีวุฒิภาวะ มีความรับผิดชอบในการทำงาน มีประสบการณ์ สามารถดูแลครอบครัวของตนเองได้ และมีข้อจำกัดในการเรียนรู้ ซึ่งลักษณะดังกล่าวทำให้การจัดการกระบวนการเรียนรู้ไม่เหมือนกับเด็ก ทั่ว ๆ ไป เช่น การอ่าน การเขียน การสื่อสาร การจัดการกิจกรรมการเรียน การสอนจึงจำเป็นต้องให้สอดคล้อง

---

<sup>1</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579** (กรุงเทพฯ: บริษัททริทิวทิวกราฟฟิค จำกัด, 2560), คำนำ.

<sup>2</sup> กิตติพงษ์ วิเวกานนท์ และคณะ, **การจัดการกระบวนการ: หนทางสร้างคุณภาพ การเพิ่มผลผลิตและศักยภาพเพื่อการแข่งขัน**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2557), 8.



กับความต้องการและธรรมชาติของผู้เรียน ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการนำความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองและเรียนรู้ตลอดชีวิต และผู้บริหารในปัจจุบันจะต้องสามารถแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กรให้เหมาะสม สอดคล้องกับสังคม เหตุการณ์ สถานการณ์ และบุคคล คือมีความสามารถในการปรับตัว และมีความยืดหยุ่น นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องได้รับการพัฒนาทักษะเชิงมนทัศน์ เพื่อให้สามารถมีการกำหนดทิศทางการพัฒนาในหน่วยงานของตนเองได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ทั้งนี้เป็นผลมาจากผู้บริหารนั้นได้รับการกระจายอำนาจในการตัดสินใจเรื่องสำคัญต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น โดยมีบทบาทเป็นผู้พัฒนานโยบายมากกว่าการเป็นผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ และมีแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งจำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีทักษะดังกล่าวสูงกว่าที่เคยเป็นมา นอกจากการพัฒนาทักษะในเชิงมนทัศน์แล้ว ทักษะเชิงมนุษย ก็มีความสำคัญจำเป็นด้วยเช่นกัน เพราะการบริหารยุคที่จะมีการกระจายอำนาจบุคลากรในองค์กร จะเป็นผู้มีความรู้และมาตรฐานสูงขึ้นจะทำให้ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการเจรจาต่อรองกับกลุ่มผลประโยชน์ทางการศึกษาต่าง ๆ ทั้งในสถานศึกษาสังคมชุมชนมากขึ้น จึงจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำสูงขึ้นไปกว่าที่อาศัยการสั่งการหรือใช้อำนาจบังคับเหมือนที่ผ่านมา อย่างไรก็ตามการเรียนรู้เกี่ยวกับศาสตร์ทางการบริหารเกี่ยวกับหลักการแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ตามทัศนะเชิงวิทยาศาสตร์ เพื่อให้เกิดทักษะเชิงเทคนิคก็เพราะสิ่งเหล่านั้นจะสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นวิชาชีพทางการบริหารได้ในระดับหนึ่งและเป็นสิ่งที่จะช่วยให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับสภาพความเป็นจริงของหน่วยงานหรือท้องถิ่นได้อย่างเหมาะสม<sup>3</sup> ดังนั้นจึงปฏิเสธไม่ได้ว่า ครู เป็นทรัพยากรบุคคลเป็นบุคลากรในองค์กรที่มีความสำคัญสำหรับหน่วยงาน หน่วยงานจะดำเนินการได้จะต้องมีครูที่ดีมีคุณภาพและประสิทธิภาพ เข้าใจระบบ และพร้อมอุทิศตนเองเพื่อการสอน ครูที่มีความสุขจะสามารถเป็นแรงขับเคลื่อนให้การทำงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของเป้าหมายนโยบายของหน่วยงานได้โดยมุ่งจัดการศึกษาให้คนไทยทุกคนสามารถเข้าถึงโอกาส และความเสมอภาค ในการศึกษาที่มีคุณภาพพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ พัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะในการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและการพัฒนาประเทศ<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> วิโรจน์ สารรัตน์, การวิจัยทางการบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์, 2556), 334.

<sup>4</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579 (กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวานกราฟฟิก จำกัด, 2560), คำนำ.

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันการศึกษาของประเทศไทยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี รวมทั้งมีความก้าวหน้าในการสื่อสารทำให้โลกแคบลงเรื่อย ๆ เนื่องจากผู้คนที่ทั่วโลกสามารถติดต่อสื่อสารกันได้ด้วยเทคโนโลยีที่ถูกพัฒนาขึ้น สิ่งเหล่านี้ล้วนนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมาก สังคมจะตกอยู่ในสภาวะกดดันทำให้ผู้บริหารจะมุ่งพัฒนาเฉพาะองค์กร หรือมุ่งที่ผลงานอย่างเดียวไม่ได้ เพราะบุคลากรในองค์กรเป็นส่วนสำคัญในการที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรนั้นบรรลุเป้าหมายและพัฒนาไปได้ อีกประการหนึ่งผลจากการพัฒนานี้ก็เป็นการส่งเสริมให้องค์กรมีความรับผิดชอบต่อพนักงาน ลูกค้า ชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม ทำให้เกิดสังคมสุขภาวะ พร้อมกับการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร เพราะองค์กรทางการศึกษาเป็นสถาบันที่จะช่วยกำหนดทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทย ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าไปได้ ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (ฉบับปรับปรุง 2560) ที่เยาวชนคนไทยทุกคนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพในด้านความรู้ ทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตอยู่ในสังคม เพื่อความสมบูรณ์ทั้งด้านร่างกาย ด้านจิตใจ ด้านสติปัญญา ด้านคุณธรรมจริยธรรม และการมีวัฒนธรรมที่ดีในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับคนอื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงเป็นบุคคลสำคัญที่จะสามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับพื้นฐานนี้ได้ ก่อนที่บุคคลเหล่านี้จะไปดำรงชีวิตอยู่ในสังคมใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในปัจจุบันผู้บริหารจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ ในการทำกิจกรรมร่วมกับผู้อื่นหรือโดยอาศัย ความรู้ ความสามารถด้านศักยภาพ ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญ โดยมีความสามารถในการปรับความรู้ ความเข้าใจ หรือประสบการณ์ออกมาในรูปแบบของการกระทำ เพื่อให้้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เดรก และโรว์ (Drake and Roe)<sup>5</sup> ประกอบไปด้วย 1) ทักษะทางความรู้ความคิด 2) ทักษะทางเทคนิค 3) ทักษะทางการศึกษาและการสอน 4) ทักษะทางมนุษย์ และ 5) ทักษะความคิดรวบยอด ซึ่งทักษะเหล่านี้เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นในเรื่องการบริหารขององค์กร เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อที่จะสามารถพัฒนาองค์กรได้ต่อไป

การเป็นองค์กรแห่งความสุข เป็นการสร้างความสุขให้เกิดขึ้นในองค์กร ไม่เพียงแต่สร้างความพึงพอใจการทำงาน หรือลดอัตราการขาดงานได้เท่านั้น ยังเป็นกลยุทธ์สำคัญในการแข่งขันระหว่างองค์กร เพื่อหาบุคลากรที่มีความสามารถเป็นเลิศให้มาร่วมงานในองค์กร ซึ่งคนเป็นบุคลากร

---

<sup>5</sup> Thelbert L. Drake and William H. Roe, **The Principal ship** (New York: Macmillan, 1986).

ที่สำคัญในองค์กร เป็นมืออาชีพ มีศีลธรรม และเอื้ออาทรต่อตนเองและสังคม คนทำงานมีความสุข เพราะมีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่ดี มีความมั่นคงในชีวิต ด้านการงานเศรษฐกิจ และสังคม และนำไปสู่ความสุขในการทำงาน องค์กรแห่งความสุขแต่สภาพความเป็นจริงในปัจจุบันนั้นพบว่า บุคลากรครูที่ทำการสอนมีภาระหนักมากขึ้น เวลาในการพักผ่อนที่ไม่เพียงพอ เกิดความเครียดได้ง่าย มีภาระงานหลายส่วนที่ต้องบริหารจัดการ ทำให้เกิดผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการสอน และเป็นแหล่งสะสมความเครียดจนทำให้เกิดความทุกข์ในที่สุด ซึ่งนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือผู้บริหารที่รับแรงพัฒนาให้ครูมีความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ และเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทางด้านเทคโนโลยี สังคม เศรษฐกิจ หรือแม้แต่การศึกษาที่พัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง แต่สิ่งที่กำลังจะหายไปจากชีวิตของครู คือ ความสุข หากครูไม่มีความสุขในการสอนแล้วนั้น ย่อมส่งผลถึงผู้เรียนที่ไม่ได้รับความสุขในการเรียน<sup>6</sup> โดยในองค์กรควรมีการเสริมปัจจัยทางบวก หรือแก้ไขปัญหาคือเป็น ความทุกข์ของบุคลากรในองค์กร เพื่อการพัฒนาองค์กรในด้านสังคมโดยรวมให้ดีขึ้น และเพื่อทราบ ระดับการเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ผู้วิจัยใช้แนวคิดจากแผนงานสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน สำนักงานกองทุนสนับสนุน การสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ที่เรียกว่า Happy 8 Workplace หรือความสุขแปดประการ ซึ่งประกอบไปด้วยความสุข 8 ประการดังนี้ 1) ด้านสุขภาพดี (Happy Body) 2) ด้านน้ำใจงาม (Happy Heart) 3) ด้านการผ่อนคลาย (Happy Relax) 4) ด้านการหาความรู้ (Happy Brain) 5) ด้านคุณธรรม (Happy Soul) 6) ด้านใช้เงินเป็น (Happy Money) 7) ด้านครอบครัวที่ดี (Happy Family) และ 8) ด้านความสุขขององค์กรและสังคม (Happy Society) แนวคิด Happy 8 Workplace หรือความสุขแปดประการนี้ เป็นอีกแนวทางที่จะใช้ให้ชีวิตมีความสุข สร้างทัศนคติที่ดีในการดำเนิน ชีวิต สามารถอยู่ในสังคมร่วมกับคนอื่นได้ เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว องค์กรและสังคมได้ มีความ รับผิดชอบต่อสังคม โดยมีความสุขที่แท้จริงบนพื้นฐานของความสุขแปดประการ หากมีสมดุลชีวิตจะ ส่งผลให้เป็นบุคคลที่มีสุขภาพดี รู้จักดูแลตนเองไม่เป็นภาระให้กับผู้อื่น มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น มีคุณธรรมจริยธรรม มีความกตัญญู มีการเรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ ดูแลครอบครัว รักและดูแล องค์กร/สังคมได้ รวมถึงเป็นมืออาชีพในงานตนเองรัก ซึ่งนั่นคือถือเป็นแนวคิดของการจัดสมดุลชีวิต ของมนุษย์<sup>7</sup>

<sup>6</sup> นิภาพร ละครวงศ์, **ครูไม่มีความสุข**, เข้าถึงเมื่อ 23 พฤษภาคม 2564, เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/210922>.

<sup>7</sup> แผนงานสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน, **มาสร้างองค์กรแห่งความสุขกันเถอะ** (กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, 2555), 1-14.

จากความเป็นมาและความสำคัญที่กล่าวมาข้างต้นของทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลางนั้น องค์กรแห่งความสุขนั้นมาจากพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา และนโยบายขององค์กรที่มีกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรเพื่อให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร มีกระบวนการในการสร้างความสุขภายในองค์กร เพื่อไปสู่การพัฒนาความก้าวหน้าขององค์กร โดยองค์กรแห่งความสุขเป็นอีกแนวทางในการบริหารจัดการชีวิตให้มีความสุข สร้างทัศนคติในเชิงบวกของการดำเนินชีวิตร่วมกันผู้อื่นอย่างมีความสุข มีความผิตชอบต่อสังคม เป็นสมาชิกที่ดีต่อครอบครัว ต่อองค์กรและต่อสังคม โดยมีความสุขที่แท้จริงจากการมีสมดุลของชีวิตที่ส่งผลให้เป็นบุคคลที่มีสุขภาพดี ดูแลตนเอง ไม่เป็นภาระแก่คนอื่น เป็นคนที่มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น มีคุณธรรม มีความกตัญญู มีการเรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ เป็นมืออาชีพในงานตนเองรัก สามารถดูแลครอบครัว ดูแลองค์กรและสังคมได้<sup>8</sup> ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลโดยตรงต่อผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีทักษะในการบริหาร โดยคำนึงถึงความสุข ความต้องการของบุคลากร และดำเนินการบริหารให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน มีการปรับปรุง และการพัฒนาการบริหารงานให้เป็นองค์กรแห่งความสุขที่มีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้นต่อไป

## ปัญหาของการวิจัย

ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง มีการบริหารจัดการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษามีคุณภาพ ส่งเสริมให้ครูมีนวัตกรรมในการจัดการเรียนการสอน และมีการนำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางรูปแบบของการศึกษาอีกทั้งส่งเสริมด้านภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อให้ผู้เรียนได้รับความรู้และพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากการศึกษาในปัจจุบันมุ่งเน้นที่จะพัฒนาผู้เรียนให้ก้าวทันเทคโนโลยี ประชาคมอาเซียน และความเป็นสากล ทั้งนี้จากการรายงานผลการประเมินคุณภาพภายในศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย หรือการประเมินตนเองของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ พบว่า 1) ผู้บริหารยังขาดในเรื่องของความร่วมมือกับเครือข่ายในการจัดการศึกษาของศูนย์การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ 2) ผู้บริหารยังไม่สามารถจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศให้เป็นระบบและทันสมัยได้ 3) ผู้บริหารยังไม่สามารถส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการเรียนรู้และปรับปรุงสถานที่ กศน.ตำบล 4. ผู้บริหารมีการพัฒนานวัตกรรม ติดตาม ดูแลช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ

<sup>8</sup> สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, **มาสร้างองค์กรแห่งความสุขกันเถอะ** (กรุงเทพฯ: ศูนย์องค์กรสุขภาวะ, 2555), 1-14.

ตรวจสอบและประเมินผล กับผู้initecไม่ดีพอ นอกจากนี้ ครูศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ได้รับการคาดหวัง ในบทบาทที่จะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น ซึ่งพบว่า จุดที่ควรพัฒนามีดังนี้

- 1) การพัฒนาครูผู้สอนและบุคลากรให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ ให้เป็นครูมืออาชีพในด้านต่าง ๆ
- 2) การจัดสรรบุคลากรในการปฏิบัติ หน้าที่ให้เหมาะสมกับภาระงาน และ
- 3) การส่งเสริมให้ครูผลิตสื่อ นวัตกรรม และจัดการเรียนรู้แบบ บูรณาการ ดังนั้น การที่จะให้ครูมีส่วนร่วมผลักดันการศึกษาให้ดีขึ้นนั้นควรมุ่งให้ความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ สู่ความเป็นมืออาชีพ โดยการเข้ารับการอบรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ การถ่ายโอนความรู้และงานให้ครูรุ่นใหม่ การพัฒนาเจตคติ ปลุกฝังการเป็นครูที่ดี การใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาสายงานที่รับผิดชอบ พัฒนาสมรรถนะและมีวิสัยฐานะ เพื่อส่งเสริมให้ครูมีขวัญกำลังใจในการ ประกอบอาชีพและความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน<sup>9</sup> นอกจากนี้ ปัญหาในศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พบว่า 1) ครูจบไม่ตรงสาขา ครูยังขาดความรู้ในการวางแผนการสอนอย่างเป็นระบบ ซึ่งผลที่ตามมาคือทำให้การถ่ายทอดองค์ความรู้สู่ผู้เรียนขาดประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผู้เรียนไม่สามารถพัฒนาทักษะต่าง ๆ ได้เท่าที่ควร และมีคะแนนหรือผลการประเมินผลที่ออกมาต่ำกว่าที่ควรจะเป็น จากปัญหาดังกล่าวจึงทำให้ กศน.ตำบลเองไม่สามารถตอบสนองเจตนารมณ์ของการจัดการศึกษานอกระบบที่ต้องมีความยืดหยุ่นสามารถพัฒนาผู้เรียนนอกโรงเรียนให้เกิดการเรียนรู้ได้จริง นอกจากนั้น กศน.ตำบล ยังมีปัญหาในเรื่องสื่อการเรียนการสอน ไม่ว่าจะเป็น วัสดุ อุปกรณ์ ที่ขาดแคลน ชำรุด และไม่ได้คุณภาพ อีกทั้งเครือข่ายการศึกษาที่ต่าง ๆ ในพื้นที่ยังไม่มีเชื่อมโยงกันเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของ กศน. 2) ครูขาดการพัฒนาตนเองในเรื่องการเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ให้ ครบองค์ประกอบการจัดกิจกรรมหลากหลายและวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน 3) ปัญหาหนี้สินครู เป็นอีกปัญหาหนึ่งที่สำคัญและเกิดขึ้นมานานแล้ว แม้จะเป็นปัญหาที่เกิดจากความจำเป็น ส่วนตัวแต่ละคน แต่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้คุณภาพการศึกษาของไทยตกต่ำหรือล้มเหลวจนทุกวันนี้ เนื่องจากหนี้สินที่เกิดขึ้นทำให้ครูขาดขวัญกำลังใจในการทำงานมีคุณภาพชีวิตลดลงจนต้องหาเงิน พิเศษอื่นมาเสริมเพื่อให้มีรายได้เพิ่มขึ้นให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิต หรือนำไปใช้หนี้สินที่มี

<sup>9</sup> กลุ่มงานส่งเสริมพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา, รายงานการประกันคุณภาพ การศึกษาสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ประจำปี 2562 (กรุงเทพฯ: สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย, 2562), 20-21.

อยู่เดิม ทำให้การอุทิศเวลาให้กับการสอนเป็นไปอย่างไม่เต็มที่ จากสาเหตุและปัจจัยดังกล่าว เป็นปัจจัยที่ทำให้ครูไม่มีความสุขในการทำงาน<sup>10</sup>

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าปัจจัย ปัญหา และสาเหตุต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นล้วนส่งผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งครูเป็นกำลังหลักของสถานศึกษาในองค์กรที่จะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง โดยเป็นการศึกษาตามแนวคิดของเดรก และโรว์ (Drake and Roe) ซึ่งประกอบไปด้วย ดังนี้ 1) ทักษะทางความรู้ความคิด 2) ทักษะทางเทคนิค 3) ทักษะทางการศึกษาและการสอน 4) ทักษะทางมนุษย และ 5) ทักษะความคิดรวบยอด เพื่อทราบถึงระดับการเป็นองค์กรแห่งความสุขตามแนวคิดจากแผนงานสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ซึ่งมี 8 ประการ สุดท้ายเมื่อโครงการแล้วเสร็จจะทำให้ได้แนวทางในการพัฒนาทักษะของผู้บริหารซึ่งจะส่งผลต่อความสุขของบุคลากรในองค์กรตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัยและสามารถตอบปัญหาดังกล่าวได้อย่างชัดเจน ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบทักษะของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอในเขตภาคกลาง
2. เพื่อทราบการเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง
3. เพื่อทราบทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง

<sup>10</sup> สมใจ เกิดพูลพล. “การศึกษาความท้อแท้ของครูศูนย์การเรียนชุมชน สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา, 2554), 3.

### ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัยที่ได้กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามสำหรับงานวิจัยไว้ ดังนี้

1. ทักษะของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง อยู่ในระดับใด
2. การเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง อยู่ในระดับใด
3. ทักษะของผู้บริหารส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง หรือไม่

### สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา การตรวจสอบข้อคำถามของการวิจัย และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานของการวิจัยไว้ดังนี้

1. ทักษะของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง อยู่ในระดับปานกลาง
2. การเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง อยู่ในระดับปานกลาง
3. ทักษะของผู้บริหารส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง

### ขอบข่ายเชิงมนทัศน์สรุปของการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัยไว้เป็นกรอบของการศึกษา โดยนำแนวคิดของลูเนนเบอร์ก และออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) กล่าวว่า องค์กรในระบบเปิด ประกอบด้วย ระบบย่อยที่มีความหลากหลายภายในองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งระบบจะยอมรับปัจจัยนำเข้า (inputs) จากสิ่งแวดล้อม ที่มีกระบวนการแปลงสภาพ เป็นการเปลี่ยนแปลงของตัวป้อนให้กลายเป็นผลผลิต (output) ที่มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกขององค์กร รวมถึงการให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เพื่อปรับปรุงและพัฒนา และองค์ประกอบทั้งสามส่วนนี้จะมีความสัมพันธ์ต่อกัน ซึ่งปัจจัยนำเข้าในระบบการศึกษานั้นก็คือ องค์ประกอบที่เกี่ยวกับทรัพยากรทางการศึกษาที่นำจะเข้าสู่ระบบ ได้แก่ บุคลากร เช่น ผู้บริหาร ครู นักเรียน ทักษะของผู้บริหารทรัพยากรที่ใช้ดำเนินการ ได้แก่ งบประมาณ (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) และการจัดการ (management) เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ จะถูกแปรเปลี่ยน



โดยกระบวนการของการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย การบริหารจัดการ องค์กรแห่งความสุข กระบวนการจัดการเรียนการสอน กระบวนการนิเทศการศึกษา เพื่อนำไปสู่การแก้ไขเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นกว่าเดิม และผลผลิตซึ่งประกอบด้วยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความพึงพอใจของทุกฝ่าย การบริหารเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการสถานศึกษาให้ได้ดีได้ไม่ใช่แค่ วางแผน กำหนดกิจกรรม สั่งการ และควบคุมการทำงานเท่านั้น ผู้บริหารที่ดีจำเป็นต้องมีทักษะในด้านของการบริหารงานด้วย และทักษะการบริหารงานคือความสามารถ ความชำนาญการของผู้บริหารในการจัดการสถานศึกษาอย่างมีระบบ และบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยผ่านการใช้ทรัพยากรทั้งงบประมาณ คน และกระบวนการในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการบริหารจัดการสถานศึกษานั้นจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ผู้บริหารจะต้องฝึกฝนความสามารถของตนเองให้เกิดความชำนาญในการบริหารจัดการและมีความรวดเร็ว ถูกต้อง จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้เร็วขึ้น ทักษะจะเกิดขึ้นได้ก็ต้องมีการลองผิดลองถูกและฝึกปฏิบัติบ่อย ๆ จนมีความสามารถและความชำนาญในสิ่งนั้นเพื่อจะนำพาองค์กรสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป

ทักษะของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญในการนำพาองค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากที่กล่าวมาจึงมีนักทฤษฎีหลายท่านได้กล่าวถึง ทักษะของผู้บริหาร ไว้ดังนี้ โดย แคทซ์ (Katz) ได้กล่าวว่า ทักษะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารมีอยู่ 3 ทักษะ คือ 1) ทักษะด้านเทคนิค 2) ทักษะด้านมนุษย และ 3) ทักษะความคิดรวบยอด ซึ่งสอดคล้องกับ สเตียร์ (Steer) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จนั้นต้องแสดงออกถึงทักษะ 3 แบบที่แตกต่างกัน ได้แก่ 1) ทักษะด้านเทคนิค 2) ทักษะด้านมนุษย เป็นทักษะที่แสดงออกถึงความสามารถในการทำงานร่วมกับคน เข้าใจธรรมชาติของคน สามารถจูงใจคนให้ร่วมกันทำงาน สามารถทำงานเป็นทีมทำให้องค์กรมีการทำงานกลุ่ม และ 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่เข้าใจข้อมูลต่าง ๆ ในองค์กรสามารถปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ รวมถึงเดรก และ โรว์ (Drake and Roll) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ ความคิด สติปัญญา และวิสัยทัศน์ ซึ่งทักษะเหล่านี้เป็นทักษะของผู้บริหารเป็นความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิด ปัญญาในการบริหารงานภายในองค์กร เป็นทักษะของผู้บริหารที่สามารถพัฒนาได้ และเป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างทักษะด้านอื่น ๆ ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ทักษะทางความรู้ความคิด (cognitive skill) 2) ทักษะทางเทคนิค (technical skill) 3) ทักษะทางการศึกษาและการสอน (educational and instructional skill) 4) ทักษะทางมนุษย (human skill) 5) ทักษะความคิดรวบยอด (conceptual skill) ความสามารถในการประสานสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และสามารถมองเห็นองค์กรในภาพรวม มีการจัดระบบงานที่สัมพันธ์กับโครงสร้างการบริหาร ระบบการทำงานที่มีความสอดคล้องกับสถานศึกษา อีกทั้ง สร้างสัมพันธ์กับชุมชนในการพัฒนาการศึกษาและสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้อย่างเป็นระบบ สำหรับ



เฮอร์เชย์ และ บลานชาร์ด (Hersey and Blanchard) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะการบริหารที่เป็นที่ยอมรับในกระบวนการบริหาร คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย และทักษะด้านความคิดรวบยอด ทั้ง 3 ทักษะ ส่งผลให้งานประสบความสำเร็จ ทักษะด้านความคิด เหมาะสำหรับผู้บริหารระดับล่าง เป็นความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการเทคนิค เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับภาระหน้าที่โดยเฉพาะ ซึ่งเกิดจากประสบการณ์การศึกษา และการฝึกอบรม โดยเฉพาะหัวหน้าที่ทำหน้าที่ควบคุมดูแล เพราะเป็นกลุ่มที่ต้องการพัฒนาการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ การพัฒนาเจ้าหน้าที่เทคนิคและพนักงานประเภทอื่น ๆ ให้มีความชำนาญเฉพาะ ส่วนทักษะด้านความรู้ความคิดเหมาะสำหรับผู้บริหารระดับสูง เพราะการบริหารงานในระดับนี้ในองค์การไม่ต้องการรู้เฉพาะขั้นตอนการทำงาน และการปฏิบัติ แต่เน้นประสิทธิผลที่เกิดขึ้นกับองค์การและการทำให้องค์การในภาพรวมประสบความสำเร็จ การใช้ทักษะด้านเทคนิค และทักษะด้านความคิดรวบยอดจะใช้มากหรือน้อยแตกต่างกันขึ้นอยู่กับระดับการบริหารงานของผู้บริหารแต่ผู้บริหารทั้งสองจะต้องใช้ทักษะด้านมนุษยในการบริหารประกอบกันด้วย ทักษะด้านมนุษยเป็นทักษะที่จำเป็นที่สุด มีความสำคัญมากกว่าสติปัญญา ความเฉลียวฉลาด ความเด็ดขาด ความแน่วแน่ ความรู้หรือทักษะเกี่ยวกับการทำงาน เพราะงานจะไม่ประสบผลได้หากขาดความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เช่นเดียวกับบาร์ทอล และมาร์ติน (Bartol and Martin) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่ดีนั้นจะต้องมีความรู้ดีเป็นพื้นฐานและต้องมีทักษะในการบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จ คือ 1) ทักษะทางด้านเทคนิค คือ ความสามารถของผู้บริหารที่สะท้อนให้เห็นถึงความเข้าใจและประสิทธิภาพในการทำงานเฉพาะด้าน 2) ทักษะด้านมนุษย คือ ทักษะทั่วไป เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น สามารถทำงานได้ทุกสถานภาพ การจูงใจ การสื่อสารที่ดี มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอสามารถปฏิบัติงานได้ดีบรรลุตามวัตถุประสงค์ และ 3) ทักษะด้านมโนภาพ คือความสามารถในเชิงคิดวิสัยทัศน์การมองภาพรวม ทั้งในปัจจุบันและอนาคตขององค์การ รวมถึงกริฟฟิน (Griffin) ที่ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไว้ว่าเป็นทักษะความสามารถที่สำคัญในการใช้เวลาส่วนหนึ่งเพื่อปฏิสัมพันธ์กับบุคคล มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกระตุ้นบุคคลและกลุ่มบุคคลในการปฏิบัติงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร เข้าใจและจูงใจบุคคลอื่น ๆ ภายในองค์กรได้ อีกทั้งไวลส์ (Wiles) ได้กล่าวว่า ทักษะที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร มี 5 ประการ ดังนี้ 1) ทักษะในการเป็นผู้นำ 2) ทักษะในมนุษยสัมพันธ์ 3) ทักษะในกระบวนการกลุ่ม 4) ทักษะในการบริหารงานบุคคลในการศึกษา และ 5) ทักษะในการประเมินผล และดูบริน (Dubrin) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไว้ว่าเป็นทักษะที่มีความสำคัญในการช่วยให้ทำงานเป็นกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างความร่วมมือในการทำงานให้เกิดขึ้นภายในองค์กร การสื่อสาร เป็นองค์ประกอบสำคัญของทักษะด้านการติดต่อระหว่างบุคคล เนื่องจากเป็นหลักของการส่งสารและรับสารในการทำงาน

ส่วนแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งความสุข ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำอธิบายไว้ เช่น สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส) ได้นำเสนอแนวทางการสร้างการเป็นองค์กรแห่งความสุข (happy workplace) ประกอบด้วย 8 ประการ ได้แก่ 1) สุขภาพดี (happy body) การที่ร่างกายมีสุขภาพที่แข็งแรงทั้งกายและจิตใจใช้ชีวิตอย่างมีความสุข ซึ่งเกิดจากการรู้จักใช้ชีวิต รู้จักกิน รู้จักนอน มีสถานที่ปฏิบัติงานอย่างเพียงพออากาศถ่ายเทไม่แออัด มีช่วงเวลาในการปฏิบัติงานที่แน่นอน มีเวลาในการออกกำลังกายสม่ำเสมอ 2) น้ำใจงาม (happy heart) การมีน้ำใจ การคิดถึงคนอื่น มีน้ำใจเอื้ออาทรต่อกันและกัน ยอมรับในบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกันในการทำงาน มีความยินดีและเต็มใจในการช่วยเหลือผู้อื่น มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานระหว่างกัน มีความรักความผูกพันในหน่วยงานเดียวกัน 3) การผ่อนคลาย (happy relax) การรู้จักผ่อนคลายกับสิ่งต่าง ๆ ในการดำเนินชีวิตเมื่อชีวิตในการทำงานเครียดก็ต้องมีวิธีผ่อนคลายในการทำงานที่เหมาะสม มีเวลาที่เพียงพอที่จะผ่อนคลายความเครียด มีชีวิตที่สมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว อีกทั้ง สามารถจัดการกับปัญหาได้ด้วยตนเองอย่างมีสติ 4) การหาความรู้ (happy brain) การศึกษาหาความรู้พัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าของชีวิตและการทำงาน มีโอกาสที่จะได้รับการอบรม/ศึกษาต่อเพื่อพัฒนาทักษะตัวเองนำความรู้ความสามารถที่มีอยู่มาใช้ในการทำงานได้อย่างเต็มที่ และสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ที่มี ให้แก่บุคคลอื่นได้ มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง อีกทั้ง มีโอกาสในการพัฒนาทักษะความสามารถตามที่ต้องการ 5) คุณธรรม (happy soul) ความซื่อสัตย์ยุติธรรมมีความรับผิดชอบ มีระเบียบวินัยตรงต่อเวลา ไม่แสวงหาประโยชน์ส่วนตนในทางมิชอบ มีศีลธรรมในการดำเนินชีวิต ให้การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ โดยไม่หวังผลตอบแทน ยกโทษและให้โอกาสผู้อื่นเมื่อผู้อื่นกระทำความผิด 6) ใช้เงินเป็น (happy money) เป็นผู้ใช้เงินเป็น มีเงินเก็บ การที่ตนเองสามารถจัดการรายรับรายจ่ายของตนเองได้ดี มีการวางแผนการออมเงินที่ดีเพื่อชีวิตหลังเกษียณ มีรายได้เพียงพอในการชำระหนี้สิน มีการบริหารจัดการรายรับรายจ่ายของตนเอง มีความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ได้รับ 7) ครอบครัวที่ดี (happy family) การมีครอบครัวที่อบอุ่นและมั่นคง ให้ความสำคัญต่อครอบครัว เพราะครอบครัวนั้นถือเป็นกำลังใจที่ดีในการทำงาน ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นภูมิคุ้มกัน และเป็นกำลังใจที่ดีเมื่อต้องเผชิญกับอนาคตหรืออุปสรรคในชีวิตข้างหน้า มีเวลาให้กับครอบครัวอย่างเพียงพอ สมาชิกครอบครัวสามารถช่วยแบ่งเบาภาระในบ้าน และ 8) มีสังคมดี (happy society) การได้ร่วมงานหรือรู้จักเพื่อนร่วมงานที่ดี มีเพื่อนร่วมงานเป็นมิตรและจริงใจ มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย ส่งเสริมสุขภาพกายและใจที่ดี มีเพื่อนร่วมงานที่สามารถให้คำปรึกษาและให้กำลังใจ ได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกับบุคคลอื่น ทุกคนมีความรักสามัคคีเอื้อเฟื้อต่อกัน เช่นเดียวกับ มาสโลว์ (Maslow) ได้ตั้งทฤษฎีการจูงใจหรือกระตุ้นจากความปรารถนาภายในที่ตอบสนองความต้องการเพื่อให้เกิดความสุขในตนเองเป็นลำดับความต้องการ 5 ระดับ คือ 1) ความต้องการทางด้านกายภาพ (Physiological needs) เป็นความต้องการ

ปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิตเพื่อความอยู่รอดของชีวิต เช่น ความต้องการอาหาร ที่อยู่อาศัย อากาศ ยารักษาโรค 2) ความต้องการทางด้านความปลอดภัยมั่นคง (Security needs) มนุษย์ปรารถนาให้มีความปลอดภัย และมีความมั่นคงในการดำรงชีวิต ซึ่งรวมถึงความมั่นคงปลอดภัยส่วนบุคคล ความมั่นคงปลอดภัยทางการเงิน สุขภาพและความเป็นอยู่ ระบบประกันการช่วยเหลือในกรณีของอุบัติเหตุ/ความเจ็บป่วย 3) ความต้องการทางสังคม (Social needs) เป็นความต้องการที่จะเข้าร่วมและได้รับการยอมรับจากสังคม ต้องการความเป็นมิตรและความรักจากเพื่อนร่วมงาน โดยมีความรู้สึกที่ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคม 4) ความต้องการการได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับความมั่นใจในความรู้ความสามารถของตนเอง ต้องการให้ผู้อื่นยกย่องสรรเสริญและต้องการมีชื่อเสียงเกียรติยศ การแสดงออกถึงความเคารพนับถือ ซึ่งเป็นการแสดงถึงความต้องการของมนุษย์ที่ต้องการการยอมรับและเห็นคุณค่าจากคนอื่นในสังคม และ 5) ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ ต้องการความสำเร็จให้ตรงความคิดในใจของตน ซึ่งต้องพิจารณาถึงความสามารถสมรรถนะที่เป็นไปได้กับเป้าหมายที่ตนต้องการ เมื่อบุคคลมีการพิจารณาถึงบทบาทในชีวิตของตนว่าจะเป็นอย่างใด บุคคลนั้นจะพยายามผลักดันชีวิตให้เป็นไปในทางที่ดีที่สุดตามที่ได้คาดหมายไว้ความต้องการนี้เกี่ยวกับศักยภาพสูงสุดของบุคคลและการตระหนักถึงศักยภาพนั้น รวมถึง ฟาราห์ และ แมคเคลแลนด์ (Farah and McClelland) ได้ศึกษาทฤษฎีความต้องการ 3 อย่าง พบว่าสังคมที่เจริญจะมีความต้องการที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) ความต้องการความสำเร็จ เป็นความต้องการความสำเร็จในงานที่ทำให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะขับเคลื่อนให้เกิดความมุ่งมั่นทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่ให้ได้มาตรฐานคุณภาพงานสูงสามารถแก้ไขปัญหาในงานได้ดี และพอใจการทำงานที่รับผิดชอบ และท้าทายความสามารถ 2) ความต้องการอำนาจ เป็นความต้องการมีอิทธิพลหรือควบคุมพฤติกรรมผู้อื่น หรือจูงใจให้ผู้อื่นมีพฤติกรรมที่ตนต้องการ ซึ่งแบ่งเป็นสองแบบ คือ การใช้อำนาจเพื่อส่วนรวม และการใช้อำนาจเพื่อควบคุมประโยชน์จากคนอื่นเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง และ 3) ความต้องการมิตรสัมพันธ์ เป็นความต้องการมีสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้อื่น ต้องการเพื่อนและมิตรภาพ บุคคลที่มีความต้องการมิตรภาพในระดับสูง จะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี เป็นมิตร มีความร่วมมือที่ดีและหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง แต่มักจะไม่ค่อยประสบความสำเร็จในการบริหารมากนักเพราะมุ่งมนุษยสัมพันธ์จะทำให้เกิดความยุ่งยากในการตัดสินใจ เช่น มีนำมาซึ่งความเกรงใจกัน อีกทั้งเฮอริชเบิร์ก (Herzberg) ได้กล่าวถึงทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor theory) ว่าแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลโดยศึกษาว่าคนเราต้องการอะไรจากงาน ซึ่งสรุปได้ว่าความสุขจากการทำงานนั้น เกิดมาจากความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจในงานที่ทำ ที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยสองกลุ่มคือปัจจัยจูงใจ (Motivational factors) และปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขศาสตร์ (Maintenance or Hygiene factors) ดังนี้ 1) ปัจจัยจูงใจ (Motivational factors) เป็นปัจจัยเกี่ยวกับงานโดยตรง เพื่อจูงใจคนให้ชอบและรักงานที่ทำ

จะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะเป็นปัจจัยที่สามารถตอบสนองความต้องการภายในของบุคคลได้ด้วยอันได้แก่

- 1.1) ความสำเร็จในงานที่ทำของบุคคล (Achievement)
- 1.2) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)
- 1.3) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The work itself) หมายถึงงานที่น่าสนใจงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ท้าทายให้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว
- 1.4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึงความพึงพอใจเกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ไม่มีมีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด
- 1.5) ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึงการได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มหรือการได้รับการฝึกอบรม

2) ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขศาสตร์ (Maintenance or hygiene factors) หมายถึงปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจ ในการทำงานของคุณคนที่มีอยู่ตลอดเวลา และเป็นปัจจัยที่มาจากภายนอกตัวบุคคล ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่

- 2.1) เงินเดือน (Salary)
- 2.2) โอกาสได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of growth)
- 2.3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal relation superior, Subordinate and press)
- 2.4) สถานะทางอาชีพ (Status) หมายถึงอาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี
- 2.5) นโยบายและการบริการ (Company policy and administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารองค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร
- 2.6) สภาพการทำงาน (Work conditions) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน
- 2.7) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life) ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่
- 2.8) ความมั่นคงในการทำงาน (Security) และ
- 2.9) วิธีปกครองบังคับบัญชา (Supervision – technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการทำงานหรือความยุติธรรมในการบริหารจากทฤษฎีสองปัจจัยส่วน แมเนี่ยน (Manion) ได้อธิบายว่าการปฏิบัติงานในองค์กรที่เป็นลักษณะขององค์กรแห่งความสุขประกอบด้วย

- 1) การติดต่อสัมพันธ์กันภายในองค์กร (Contract a relative within the organization) เป็นหลักพื้นฐานที่จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานที่ทำงาน โดยบุคลากรจะต้องร่วมมือกันทำงานให้เกิดสังคมของการทำงานร่วมกันมากขึ้น เกิดสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร บุคลากรให้ความร่วมมือช่วยเหลือกันเป็นอย่างดี มีการพูดคุยกันอย่างเป็นมิตร ช่วยเหลือกันและได้รับการช่วยเหลือจากผู้ร่วมงานจนทำให้เกิดมิตรภาพระหว่างการทำงานกับบุคลากรต่าง ๆ ขึ้นภายในองค์กร
- 2) ความรักในงานที่ทำ (Love in work done) เป็นการรับรู้ถึงความรู้สึกที่มีความรักความผูกพันกับงาน เป็นการรับรู้ว่าคุณเองมีภาระในการทำงานให้สำเร็จ มีความยินดีกับสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบของงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงานจนทำให้เกิดความรู้สึกในเชิงบวกที่ได้ทำงาน เกิดความรู้สึกในเชิงบวกที่ได้ทำงานสนุกสนานรู้สึกภูมิใจที่ได้งาน
- 3) ความสำเร็จในงานที่ทำ (Success in your work) เป็นการรับรู้ว่าได้ทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยได้รับความสำเร็จในการทำงาน

ได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายให้สำเร็จเกิดความภูมิใจและรู้สึกว่ามีคุณค่าในชีวิต และ 4) การเป็นที่ยอมรับในองค์กร (To be accepted in the organization) ได้รับความเชื่อถือจากผู้ร่วมงาน ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และได้รับความไว้วางใจและได้รับความคาดหวังที่ดีจากผู้บังคับบัญชาในการทำงาน สำหรับ วาร์ (Warr) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์กรแห่งความสุข ซึ่งประกอบด้วย 1) การสร้างบรรยากาศความรื่นรมย์ในการทำงาน ซึ่งเป็นความรู้สึกของการทำงาน ของบุคคลที่เกิดขึ้นในขณะที่ทำงานโดยเกิดความรู้สึกสนุกกับการทำงาน และไม่มีความรู้สึกวิตกกังวล ใด ๆ ในการทำงาน 2) ความรู้สึกกระตือรือร้น เป็นความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นในขณะที่ทำงาน โดยเกิดความรู้สึกว่าอยากทำงาน มีความตื่นตัว ทำงานได้คล่องแคล่ว รวดเร็ว กระฉับกระฉ่ง มีชีวิตชีวาในการทำงาน 3) ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นในขณะที่ทำงานโดยเกิดความรู้สึกเพลิดเพลิน ชอบ สนใจ และยินดีปฏิบัติงานของตนโดยความรู้สึก ทั้ง 3 มีความสัมพันธ์กัน เนื่องจากเป็นความรู้สึกที่มีฐานจากความรู้สึกพอใจ และเป็นผลเกี่ยวเนื่องกับ ความรู้สึกและอารมณ์ซึ่งมาจากสาเหตุที่ต่างกันของลักษณะสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เบกเกอร์และ ฮูเซลิด (Becker and Huselid) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารว่าต้องเป็นนักบริหารทรัพยากร มนุษย์ และการสนับสนุนผู้จัดการสายงาน โดยมีบทบาทที่สำคัญในการเป็นผู้อำนวยความสะดวก และการจัดการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารจะเข้ามามีส่วนสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งความสุข ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์งาน ที่จะต้องศึกษาขอบข่ายงานแต่ละงานในองค์กรโดยการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ ของงานกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรผ่านการวิเคราะห์ทักษะ ความรู้ ความสามารถที่จำเป็น ในแต่ละตำแหน่งและปริมาณงานที่รับผิดชอบเพื่อสนับสนุนการออกแบบลักษณะงานให้ส่งเสริมต่อ การสร้างความสุขในการทำงาน
- 2) การสรรหาและคัดเลือก ผู้บริหารจะค้นหาวิธีการสรรหาและ คัดเลือกบุคลากรใหม่ ๆ ที่มีความเหมาะสมกับงานในแต่ละตำแหน่ง รวมทั้งทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่า บุคลากรที่ได้รับการสรรหาและคัดเลือกนั้นเป็นผู้ที่มีสุขภาวะที่ดี
- 3) การบรรจุแต่งตั้งปฐมนิเทศและ ทดลองงาน ผู้บริหารจะเป็นผู้สร้างความประทับใจและมิตรไมตรีที่ดีตั้งแต่วันแรกที่บุคลากรได้เข้าร่วม เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน
- 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการสร้างความเข้าใจร่วมกันของบุคลากรในฐานะที่เป็นทั้งผู้ประเมินและผู้รับ การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 5) การบริหารค่าตอบแทน ผู้บริหารจะเป็นผู้ประสานในการบริหาร ค่าตอบแทนของบุคคลให้เกิดความเป็นธรรม อีกทั้งนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาสร้างแรงจูงใจ และบรรยากาศในการทำงานร่วมกันของบุคลากร
- 6) การฝึกอบรม/พัฒนาความก้าวหน้าในเส้นทาง อาชีพผู้บริหารจะเป็นผู้รวบรวมถึงความต้องการในการฝึกอบรมในด้านต่าง ๆ ที่มีความสำคัญและ สอดคล้องกับการปฏิบัติงานเพื่อจัดหลักสูตรที่จะเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรให้สูงขึ้น อันจะส่งผลต่อระดับความสุขของบุคลากร
- 7) สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ ผู้บริหารจะเป็นผู้อำนวย ความสะดวกในด้านสุขภาพอันประกอบไปด้วย
  - 7.1) การตรวจสุขภาพประจำปี
  - 7.2) การจัดหา

เครื่องมือตรวจสอบสภาพแวดล้อมในองค์กรให้เอื้อต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมต่อสุขภาพที่ดีในการทำงาน 7.3) การเตรียมสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกในการออกกำลังกายและเล่นให้พนักงานได้ร่วมกันออกกำลังกายและเล่นกีฬาเป็นประจำ และ 8) แรเงงานสัมพันธ์ เป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกัน ประกอบด้วย 8.1) การจัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์กร ในการสร้างความรัก ความสามัคคีและร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน และ 8.2) การสื่อสารเพื่อสร้างความความรู้ ความเข้าใจและการรับรู้ ในการที่องค์กรมุ่งไปสู่องค์กรแห่งความสุข ลอว์ (Lowe) ได้กล่าวถึง กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุขที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของที่ทำงานซึ่งมีผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อบุคลากรในด้านกายภาพ ด้านจิตวิทยา และด้านสภาพความเป็นอยู่ที่ดีของสังคม ซึ่งจะนำมาสู่ความพึงพอใจในการทำงาน ช่วยลดอัตราการลาออกจากงาน และนำมาซึ่งประสิทธิภาพการทำงาน ลดอัตราการเกิดอุบัติเหตุ และเกิดผลผลิตที่ดี ซึ่งหลักสำคัญนั้นจะส่งผลต่อทั้งบุคลากรและผลผลิต ดังนั้นผู้บริหารควรต้องมีการเปลี่ยนสภาพแวดล้อมของการทำงานได้ อาจสรุปได้ดังนี้ 1) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ สังคม พนักงานและชุมชน ซึ่งการสร้างองค์กรแห่งความสุขนั้นเป็นการป้องกันการสนับสนุน และการส่งเสริมทั้งด้านกายภาพ ด้านจิตใจ และด้านความเป็นอยู่ที่ดีในสังคมของผู้ทำงาน โดยองค์กรนั้นจะทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการทำงาน โดยใช้ความรู้สึกของมนุษย์หรือเครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์มาช่วยในการตรวจสอบ ได้แก่ 1.1) สภาพทางโครงสร้าง บรรยากาศสภาพแวดล้อม การจัดวางเครื่องมือ เฟอร์นิเจอร์ เคมีภัณฑ์ และกระบวนการที่เกิดขึ้นในสถานที่ทำงานที่จะส่งผลต่อความปลอดภัยหรือจิตใจ สุขภาพและความเป็นอยู่ของผู้ทำงาน 1.2) สภาพทางสังคมขององค์กร ประกอบไปด้วย การทำงาน วัฒนธรรมทัศนคติ คุณค่า ความเชื่อและแนวทางในการปฏิบัติขององค์กรที่ส่งผลต่อความเป็นอยู่ทางกายภาพจิตใจ และอารมณ์ของผู้ทำงาน 1.3) สุขภาพของผู้ทำงานในองค์กร เป็นการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงาน การให้บริการข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากร และความยืดหยุ่นทางด้านสุขภาพ เพื่อเป็นแรงกระตุ้นให้ผู้ทำงานมีการดำเนินชีวิตที่มีสุขภาพที่ดี และ 1.4) ชุมชนที่เกี่ยวข้อง โดยผู้ทำงานเป็นผู้อาศัยอยู่ในชุมชน ดังนั้นสุขภาพของผู้ทำงานจะเป็นสิ่งที่สะท้อนสภาพทางกายภาพและสังคมของชุมชนด้วยเช่นกัน 2) การให้ความสำคัญ ภาวะผู้นำและความเชื่อมั่น ในการสร้างองค์กรแห่งความสุขนั้นผู้บริหารในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญโดยแสดงภาวะผู้นำที่มีความเข้มแข็งวิสัยทัศน์และพฤติกรรมที่มีความสอดคล้องกันที่จะมีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนให้การสร้างองค์กรแห่งความสุขบรรลุผลสำเร็จ โดยมีการกำหนดขั้นตอนในการสร้างองค์กรแห่งความสุขและนำองค์กรไปสู่ความสุขได้อย่าง และ 3) การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การที่ผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงานได้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะเป็นส่วนสำคัญต่อการกระตุ้นกระบวนการวางแผนและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทั้งด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน

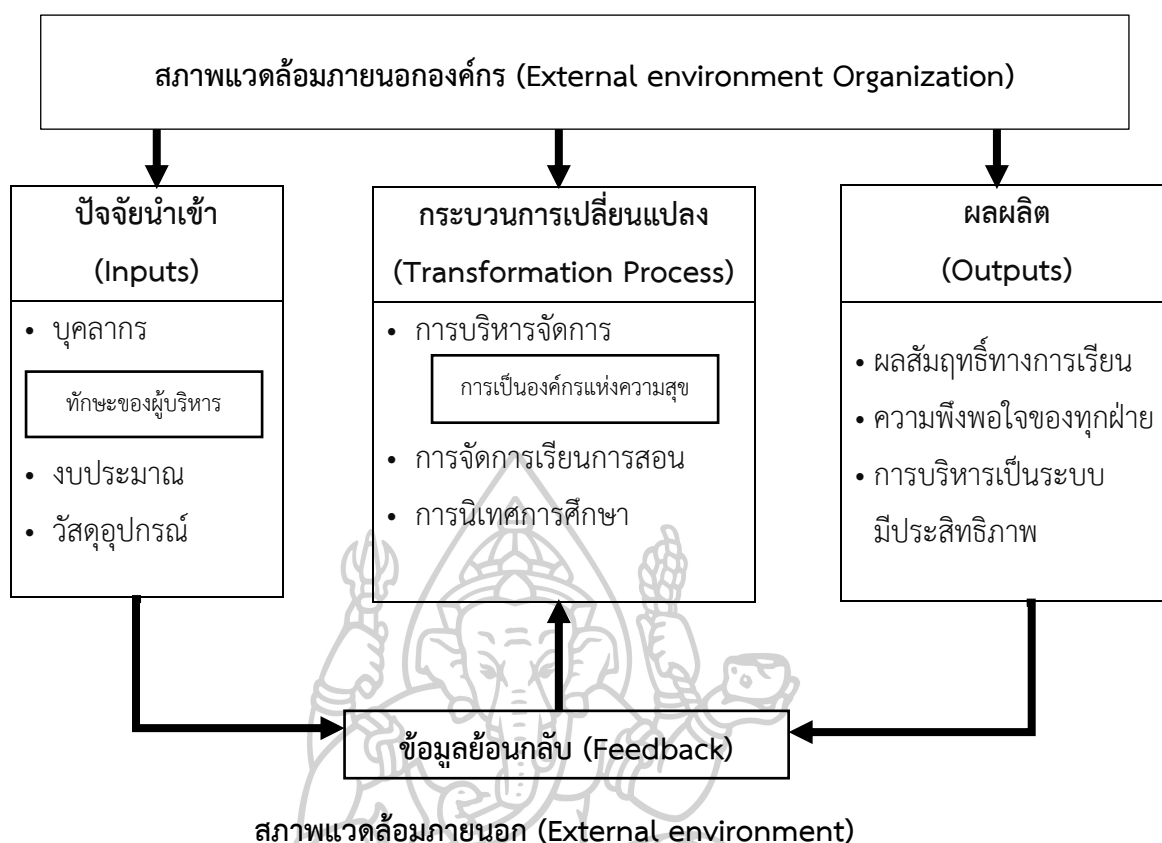
การทำงานภายในองค์กร การออกแบบงานและปริมาณ นโยบายและการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ และระบบการจัดการผลการดำเนินงานซึ่งในการดำเนินการในแต่ละส่วนจะมีความสัมพันธ์ต่อกันและสนับสนุนต่อผลการดำเนินงานของบุคลากรในทางบวกต่อองค์กร สมเมต ลอช และ สแกรนนิ่งเจอร์ (Smet Loch and Schaninger) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการนำไปสู่การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งความสุขประกอบด้วย 1) การยืดหยุ่น (Resilience) 2) การดำเนินการ (Execution) 3) การวางแนวทาง (Alignment) 4) การฟื้นฟู (Renewal) และ 5) ส่วนประกอบ (complementarity) ซึ่งองค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้ผู้บริหารต้องนำนโยบาย มีการพัฒนาฝึกอบรมและให้แรงจูงใจในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการวางแผนการสั่งงานในรูปของการจัดโครงสร้างองค์กร แอนดรู (Andrew) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุขว่าประกอบด้วย 1) การสร้างบรรยากาศความสนุกสนานในการทำงาน 2) การเสริมสร้างการทำงาน 3) การส่งเสริมสัมพันธภาพในการทำงาน 4) การสร้างความสมดุลในชีวิตการทำงาน 5) การส่งเสริมความหลากหลายของงาน 6) การสนับสนุนให้ทำงานเป็นทีม 7) การรับรู้งาน 8) การให้รางวัล 9) การทำงานอย่างสมบูรณ์ 10) ความผูกพันในการทำงาน 11) การเป็นส่วนหนึ่งของงาน 12) การมีภาวะผู้นำในที่ทำงาน และ 13) ชุมชนที่ทำงาน สตีเวน (Stein) ได้อธิบายการบริหารการเป็นองค์กรแห่งความสุขว่าประกอบด้วย 1) การคัดเลือกบุคคลที่มีบุคลิกเป็นคนมีความสุข เพราะคนที่มีความสุขจะสามารถทำให้องค์กรมีความสุขไปด้วย และง่ายต่อการประสานงาน สามารถมีเครือข่ายในการทำงานที่ดี 2) การสร้างความมีจิตสำนึกในการทำงาน มีความรับผิดชอบกระตือรือร้นในการทำงาน ร่วมพัฒนางานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเพื่อเป้าหมายขององค์กรเมื่อทำงานล้มเหลวหรือผิดพลาดก็พยายามแก้ไขให้ดีขึ้นและมีคุณธรรมต่องานที่ทำ 3) การออกแบบกิจกรรมโดยเล็กกิจวัตรประจำวันเป็นครั้งคราว มีการเปลี่ยนกิจกรรมขององค์กรบ้างในบางครั้งการทำทุกอย่างแบบจำเจจะทำให้ขาดแรงเสริมหรือขาดความน่าสนใจ 4) การแสดงออกถึงการเอาใจใส่ดูแลพนักงาน 5) การกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น การกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรมีอิสระทางความคิดและมีผู้รับฟังความคิดเห็นจะทำให้มีนวัตกรรมเกิดขึ้นในองค์กร 6) การมุ่งเน้นความคิดเชิงบวก พยายามมองในแง่บวกและมองข้ามการตำหนิและข้อผิดพลาดเพื่อให้พนักงานหรือบุคลากรเกิดการเรียนรู้ที่จะแก้ไขและพัฒนาตนเอง และ 7) ให้สิ่งตอบแทนคืนกลับบุคลากรในทีมงาน เป็นการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมหรือสวัสดิการ สิทธิประโยชน์ที่บุคลากรควรจะได้รับ ลิน (Lin) ได้อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเป็นองค์กรแห่งความสุขว่าประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ดังนี้ 1) การสร้างความผูกพัน การยอมรับในวิสัยทัศน์ขององค์กร พนักงานหรือบุคลากรต้องมีความเชื่อมั่น ในภาระงานมีความโปร่งใสชัดเจนในการทำงานขณะเดียวกันพนักงานต้องมีความรู้สึกถึงการที่เป็นกำลังทำงานสำคัญขององค์กร และสิ่งสำคัญพนักงานใหม่ทุกคนควรต้องได้รับการปฐมนิเทศจากผู้บริหารเพื่อเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร 2) การสร้างวามเชื่อมโยง การเห็นอกเห็นใจและเคารพกันมิตรสัมพันธ์ที่ดีนั้นก็มีอิทธิพลอย่างยิ่ง

ต่อความสุขในที่ทำงาน ซึ่งองค์กรควรสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานด้วยความสนุก ซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญที่จะให้พนักงานได้ดำเนินกิจกรรมอันเป็นวัฒนธรรมขององค์กร 3) การสนับสนุนผู้บริหารควรให้การสนับสนุนให้พนักงานหรือบุคลากรเรียนรู้ความผิดพลาดเองเพื่อที่จะปรับปรุงและพัฒนางาน เพราะจะทำให้เขารู้สึกว่ามีอิสระในการทำสิ่งใหม่ ๆ ให้ความสำคัญยอมรับในการนำเสนอความคิดเห็น ทำให้บุคลากรทุกคนเห็นว่าเขาคือผู้ปกป้องและผู้พัฒนางานนั้น 4) การส่งเสริมความสมดุลในชีวิต ระหว่างเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว สิ่งสำคัญคือต้องดูแลสุขภาพกายของพนักงานด้วย กำลังใจมีผลต่อการทำงานเมื่อคนป่วยจะทำให้สุขภาพกายและสุขจิตส่งผลถึงกันทำให้ขาดกำลังใจในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้การสนับสนุนบุคลากรในการจัดสมดุลชีวิต ทั้งในเรื่องของการฝึกสมาธิที่ช่วยในเรื่องของสุขภาพจิตใจ การออกกำลังกายและการดูแลโภชนาการเพื่อให้มีสุขภาพที่ดี 5) การให้ผลตอบแทน การให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมในการดำรงชีพ ตลอดจนจรรยาบรรณและสวัสดิการ เพื่อให้พนักงานและบุคลากรยอมรับและมีความมั่นใจต่อองค์กร แบรินดี (Brandi) ได้เสนอ 8 วิธีในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข ดังนี้ 1) การมองโลกในแง่ดี คิดเชิงบวก 2) การแสดงความขอบคุณ การแสดงความขอบคุณต่อผู้อื่นด้วยความจริงใจ ส่งเสริมสิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงานและเป็นวัฒนธรรมที่ดีในองค์กร 3) การให้อภัย การสร้างความสุข เป็นหนทางแห่งความสุข 4) การพัฒนาตนเองทางการพูด การพูดในทางบวกจะช่วยลดภาวะความเครียดและทำให้สมองรู้สึกผ่อนคลาย มีความคิดในทางสร้างสรรค์ และสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ 5) ปลดปล่อยสิ่งต่าง ๆ ที่ไม่ดี ปล่อยวางให้มันผ่านไป การลืมก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมความสุขที่ดีได้ 6) มีความสุขหรือเพลิดเพลินกับสิ่งที่ตนเองทำ มีความเพลิดเพลินกับงานที่ทำ โดยเราสามารถสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาทั้งในขณะที่เราจะลงมือ และคิดถึงเมื่องานได้สำเร็จจูล่วงไปแล้ว 7) มุมมองใหม่ การมองสิ่งเดิมในมุมใหม่ ๆ นั้น จะช่วยให้ความคิดในทางลบเปลี่ยนแปลงไปในทางบวกมากขึ้น 8) การสร้างความสุขจากสิ่งที่เราทำได้ดี จากสิ่งที่ยั่งยืนถ้าเป็นความสุขที่เราได้ทำสิ่งที่เราทำได้ดีหาโอกาสได้ทำสิ่งที่ตนเองทำได้ดีแล้วคุณจะไม่เบื่อและมีความสุข นอกจากนี้การสร้างความสุขในการทำงานยังสามารถประยุกต์ใช้ความเป็นนามธรรมของแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) แรงจูงใจจะเกี่ยวข้องกับการผลักดันการกระตุ้นให้บุคคลมีพฤติกรรมตามที่ต้องการ 2) แรงจูงใจเกี่ยวข้องกับการผลักดันให้เกิดพฤติกรรมตามที่ต้องการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ 3) แรงจูงใจจะบอกให้ผู้บริหารทราบได้ว่าพฤติกรรมดังกล่าวที่ต้องการให้เกิดขึ้นนั้นจะต้องได้รับปัจจัยสนับสนุนอย่างไร แอปพิโล (Appello) ได้อธิบายถึงการบริหารการเป็นองค์กรแห่งความสุขไว้ว่าองค์กรสมัยใหม่คาดหวังให้ทุกคนเป็นผู้นำข้าราชการและนักคิดเชิงระบบ แต่ไม่สามารถมีใครอธิบายได้ว่าต้องเป็นอย่างไรอย่างไร ทั้งนี้ ในศตวรรษที่ 21 บริษัทและองค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องเจาะลึกในสิ่งที่ชัดเจนและค้นหาสิ่งที่ใช้ได้ผลอะไรคือสิ่งที่ทำให้พรสวรรค์อันดับต้น ๆ แรงแบบดาลใจความภักดีของลูกค้าหรือผู้รับบริการที่จะยึดมั่น



ต่อองค์กร ซึ่งคำตอบคือการจัดการที่ยืดหยุ่นภายในองค์กรซึ่งจะเป็นแรงบันดาลใจให้กับพนักงานที่จะตั้งใจทำงานเพื่อมอบประสบการณ์หรือบริการที่ดีให้กับลูกค้า ดังนั้นการบริหารในองค์กรเป็นองค์กรสมัยใหม่ที่มีความสุขจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ดายเนอร์ (Diener) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของความสุคนั้น คือ ความพึงพอใจในชีวิต และเป้าหมายหลักของชีวิต รวมถึงประสบการณ์ในชีวิต ซึ่งเป็นอารมณ์ความรู้สึกด้านลบที่ต่ำสำหรับคนที่มีความสุขเนื่องจากคนที่มีความสุขเกิดขึ้นได้หลายปัจจัยที่แตกต่างกัน เช่น รายได้ อายุ สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อความต้องการของบุคคลให้เกิดความพึงพอใจในชีวิตนำมาซึ่งความสุข ดังนี้ 1) ความพึงพอใจในชีวิต หมายถึง บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีความพอใจในสิ่งที่ตนเองเป็นและพอใจในสิ่งที่กระทำอยู่ มีความสมหวังกับเป้าหมายของชีวิต สอดคล้องกับความเป็นจริง สามารถกระทำได้ตามความตั้งใจสมเหตุสมผล เข้าใจและยอมรับในสิ่งที่เกิดขึ้นโดยไม่จำเป็นต้องปรับตัว 2) ความพึงพอใจในงาน หมายถึง บุคคลที่กระทำในสิ่งที่ตนเองรัก และพอใจกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสุขกับงานที่กระทำสำเร็จจุล่งตามเป้าหมายและมีคุณประโยชน์ต่อตนเองและสังคม 3) อารมณ์ทางบวก หมายถึง บุคคลที่มีความรู้สึกเป็นสุขกับสิ่งที่ดี มีความรู้สึกสนุกสนานกับการทำงาน ยิ้มแย้มสดใสกับการทำงาน เลื่อมใสศรัทธาในสิ่งที่ตนเองกระทำ รับรู้ถึงความดีงามและคุณประโยชน์ของงานที่ทำ 4) อารมณ์ทางลบ หมายถึง บุคคลที่มีอารมณ์ความรู้สึกที่เป็นทุกข์กับสิ่งไม่ดีที่เกิดขึ้นในการทำงาน เช่น ความเบื่อหน่าย คับข้องใจ ไม่สบายใจเมื่อเห็นการกระทำที่ไม่ถูกต้องอยากปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นเพื่อสนองความต้องการของตนเองให้มีความสุข (ดังแผนภูมิที่ 1) ดังนี้





แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงมนทัศน์สรุปของการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan V. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 5th ed. (CA: Wadsworth Publishing, 2008). 31-33.

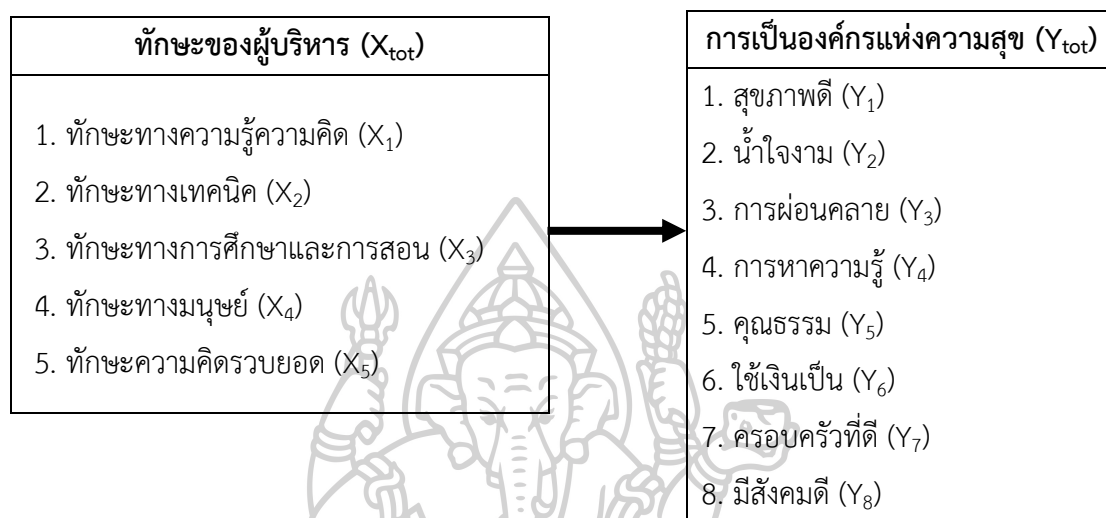
: Thelbert L. Drake and William H. Roe, **The principalship**, 3rd ed. (New York: Macmillan; London: Collier Macmillan, 1986), 29-30.

: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, **มาตรฐานองค์กรแห่งความสุขกันเถาะ** (กรุงเทพฯ: ศูนย์องค์กรสุขภาวะ, 2555), 27.

### ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตเนื้อหาการวิจัยโดยมุ่งที่จะศึกษาทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง โดยทักษะของผู้บริหารผู้วิจัยใช้แนวคิดของตามแนวคิดของ เดรด และโรว์ (Drake and Roe) ประกอบด้วย ดังนี้ 1) ทักษะทางความรู้ความคิด (cognitive skill) 2) ทักษะทางเทคนิค (technical skill) 3) ทักษะทางการศึกษาและการสอน (educational and instructional skill) 4) ทักษะทางมนุษย (human skill) และ 5) ทักษะความคิดรวบยอด (conceptual skill) ส่วนการเป็นองค์กรแห่งความสุข ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริม

สุขภาพ (สสส) ได้นำเสนอแนวทางการสร้างองค์กรแห่งความสุข (happy workplace) ประกอบด้วย 8 ประการ ได้แก่ 1) สุขภาพดี (happy body) 2) น้ำใจงาม (happy heart) 3) การผ่อนคลาย (happy relax) 4) การหาความรู้ (happy brain) 5) คุณธรรม (happy soul) 6) ใช้เงินเป็น (happy money) 7) ครอบครัวที่ดี (happy family) และ 8) มีสังคมดี (happy society) ดังปรากฏใน (แผนภูมิที่ 2)



แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Thelbert L. Drake and William H. Roe, **The principalship**, 3rd ed. (New York: Macmillan; London: Collier Macmillan, 1986), 29-30.

: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, **มาตรฐานองค์กรแห่งความสุขกันเถอะ** (กรุงเทพฯ: ศูนย์องค์กรสุขภาวะ, 2555), 27.

### นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะหรือความหมายของ คำศัพท์ในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

ทักษะของผู้บริหาร หมายถึง ความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารในการดำเนินงาน โดยผ่านกระบวนการทางการบริหารอย่างมีระบบ ซึ่งอาศัยทรัพยากรหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการบริหาร โดยการมีทักษะทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านมนุษย์ และทักษะด้านความคิดรวบยอด เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป

การเป็นองค์กรแห่งความสุข หมายถึง สถานที่ที่ทุกคนมาทำงานร่วมกัน มีระบบการจัดการ ในการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดีที่เอื้อประโยชน์ต่อสุขภาพของพนักงานให้มีความประทับใจ และภาคภูมิใจที่จะทำงานอยู่ในองค์กรนั้น ๆ การเป็นองค์กรแห่งความสุขมีกระบวนการที่เน้นสุขภาวะ ของคนทำงานในองค์กร หลักการที่สำคัญคือความสำเร็จของภารกิจนั้นขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ ของบุคคลทุกฝ่าย และที่จะขาดไม่ได้คือ ความสุขของทุกคน ซึ่งความสุขขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับ การสร้างเสริมสุขภาพได้กำหนดองค์ประกอบของชีวิตคนที่มีความสุขไว้ 8 ประการ คือ สุขภาพดี ทั้งกายและจิตใจ (Happy body)น้ำใจงาม (Happy heart) ชีวิตที่ผ่อนคลาย (Happy relax) พัฒนา สมองอยู่เสมอ (Happy brain)สุขแท้ด้วยคุณธรรม (Happy soul) ไม่เป็นหนี้ (Happy money) ครอบครัวอบอุ่น (Happy family) และสังคมสงบสุข (Happy society)

ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง หมายถึง หน่วยงานที่จัดการศึกษาซึ่งเปิดโอกาสให้กับผู้ที่ไม่ได้เข้ารับการศึกษาระบบโรงเรียนตามปกติ ได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้ พัฒนาตนเองให้สามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข เป็นการจักระบบการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นและหลายรูปแบบ ไม่มีข้อจำกัดเรื่องอายุและสถานที่ มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย หลักสูตร วิธีการจัดเรียนการสอน สื่อ/แหล่งการเรียนรู้ และการประเมินผล ซึ่งศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง มีทั้งหมด 194 ศูนย์



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากตำราเอกสาร วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งหลักการ แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เพื่อนำมาประกอบการศึกษา และการวิเคราะห์งานวิจัย และใช้เป็นแนวทางในการวิจัยโดยมีรายละเอียดของการศึกษาวิจัย ดังนี้

#### ทักษะของผู้บริหาร

- ความหมายทักษะของผู้บริหาร
- การพัฒนาทักษะของผู้บริหาร
- ทักษะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหาร
- แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหาร

#### การเป็นองค์กรแห่งความสุข

- ความหมายการเป็นองค์กรแห่งความสุข
- ความสำคัญการเป็นองค์กรแห่งความสุข
- แนวทางการสร้างการเป็นองค์กรแห่งความสุข
- แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งความสุข

ข้อมูลพื้นฐานศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- งานวิจัยในประเทศ
- งานวิจัยต่างประเทศ

## ทักษะของผู้บริหาร

### ความหมายทักษะของผู้บริหาร

ในการบริหารงานนั้นต้องใช้ความรู้ความสามารถ ความชำนาญของผู้บริหารในการจัดการองค์กรอย่างมีระบบ และบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยผ่านการใช้ทรัพยากรทั้ง คน เงิน และเครื่องจักรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า ทักษะของผู้บริหาร ไว้ดังนี้

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี ได้กล่าวว่า ทักษะของผู้บริหาร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานต่าง ๆ ให้ลุล่วงโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้กระทำ<sup>11</sup>

สุณา อีสสาหาก ได้กล่าวว่า ทักษะของผู้บริหาร หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บริหารในการบริหารงานที่ได้รับมอบหมายงานจากองค์กรในการใช้ทรัพยากรบุคคลและอื่น ๆ ที่มีอยู่ในองค์กรของตนเองให้คุ้มค่า โดยผ่านกระบวนการทางการบริหารอย่างมีระบบ เพื่อให้การบริหารงานนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของคนสังคม<sup>12</sup>

จักรกฤษ สิงห์ศิลารักษ์ ได้กล่าวว่า ทักษะของผู้บริหาร หมายถึง ความสามารถทางด้านพฤติกรรมในการดำเนินงานในการบริการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยอาศัยทรัพยากรหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอยู่ที่จำเป็นต่อการบริหาร<sup>13</sup>

เดรด และโรว์ (Drake and Roe) ได้กล่าวว่า ทักษะของผู้บริหาร หมายถึง ความสามารถของการใช้ความรู้ ความคิด ปัญญา ของผู้บริหารในการบริหารงานภายในองค์กร ซึ่งเป็นทักษะที่ผู้บริหารพัฒนาตนเองได้ และยังเป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างทักษะในด้านอื่น ๆ ซึ่งประกอบด้วย ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านมนุษย์ และทักษะด้านความคิดรวบยอด<sup>14</sup>

<sup>11</sup> ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, *ภาวะผู้นำร่วมสมัย = Contemporary Leadership* (กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2557), 11.

<sup>12</sup> สุณา อีสสาหาก, *ทักษะการบริหาร* [online], accessed 17 January 2016, available from <http://gotoknow.org/blog/suna242/126541>.

<sup>13</sup> จักรกฤษ สิงห์ศิลารักษ์, *ทักษะการบริหาร* [online], accessed 17 January 2016, available from <http://ipad.edupolice.org/knowledge/jobMan1.ppt>.

<sup>14</sup> Thelbert L. Drake and William H. Roe, *The Principalsip*, 3rd ed. (New York: Macmillan; London: Collier Macmillan, 1986), 29 – 30.

ฮอเลย์, อิงลิช และ สเตฟฟี (Hoyle, English and Steffy) ได้กล่าวว่า ทักษะของผู้บริหาร หมายถึง ความสามารถในการตัดสินใจการบริหารงานที่เกิดมาจากการสังเคราะห์ความรู้ด้วยตนเอง<sup>15</sup>

แคทซ์ (Katz) ได้กล่าวว่า ทักษะของผู้บริหาร หมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจซึ่งออกมาเป็นรูปแบบของการกระทำ<sup>16</sup>

สรุปได้ว่า ทักษะของผู้บริหาร หมายถึง ความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหาร ในการดำเนินงาน โดยผ่านกระบวนการทางการบริหารอย่างมีระบบ ซึ่งอาศัยทรัพยากรหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการบริหาร โดยการมีทักษะทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ทักษะด้าน ความรู้ความคิด ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านมนุษย และทักษะ ด้านความคิดรวบยอด เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและ เป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป

### การพัฒนาทักษะของผู้บริหาร

ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้ผู้บริหารสมัยใหม่ต้องเตรียมความพร้อม สำหรับการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารจะต้องปรับตัวเอง สร้างแรงบันดาลใจให้คนในองค์กร และใช้ ศักยภาพของตัวเองอย่างเต็มความสามารถ ดังนั้นการพัฒนาทักษะการบริหารด้านต่าง ๆ จะช่วยให้ ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาในงานได้ ซึ่งมีนักวิชาการ และองค์กรต่าง ๆ ได้กล่าวถึงการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร ไว้ดังนี้

วีรพันธ์ เกษสังข์ ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาทักษะของผู้บริหารในด้านต่าง ๆ จะช่วยให้ ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาในงาน ในการคิดและ การวางแผนกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งสามารถพัฒนาทีมงานเพื่อให้ทำงานได้ตามเป้าหมาย การพัฒนาขีดความสามารถของผู้บริหาร ควรมุ่งเน้นให้ครบทั้ง 3 องค์ประกอบได้แก่ ความรู้ ทักษะ และคุณสมบัติต่าง ๆ (ทัศนคติและกรอบความคิด) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการนำไปประยุกต์ใช้ได้ อย่างเหมาะสมกับตัวตนของผู้บริหารเอง<sup>17</sup>

<sup>15</sup> John R. Hoyle, Fenwick W. English, and Betty E. Steffy, **Skills for Successful 21st Century School Leaders: Standards for Peak Performers** (Virginia: American Association of School Administrators, 1998), 9.

<sup>16</sup> R. L. Katz, "Skill of an effective administrators," **Harvard Business Review** (2005).

<sup>17</sup> วีรพันธ์ เกษสังข์, **การพัฒนาทักษะการบริหารจัดการ 6 ด้าน**, เข้าถึงเมื่อ 2565, เข้าถึงได้จาก <https://www.enttraining.net/courseA3-6-99-2days-WRP/>



เดรก และ โรว์ (Drake and Roll) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทักษะของผู้บริหารนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีการพัฒนาทักษะในหลาย ๆ ด้าน เช่น ด้านความรู้ ด้านความคิด ด้านสติปัญญา และการมีวิสัยทัศน์ ซึ่งทักษะเหล่านี้เป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้ ความคิด ปัญญาในการบริหารงานภายในองค์กรที่ผู้บริหารสามารถพัฒนาได้ และเป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างทักษะด้านอื่น ๆ<sup>18</sup>

ดูบริน (Dubrin) ได้กล่าวว่าหลักสำคัญที่จะพัฒนาทักษะของผู้บริหารไปอย่างต่อเนื่อง คือความต้องการในอาชีพบริหารที่เพิ่มขึ้น และการเปลี่ยนแปลงในสถานที่ทำงาน เพราะผู้บริหารจะต้องมีทักษะที่หลากหลายในการทำงานในสถานที่ที่เคร่งครัด มีแรงกดดันสูง และการพัฒนาองค์กรเพื่อการแข่งขันกับองค์กรอื่นจะเป็นตัวช่วยในการพัฒนาทักษะของผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน เช่น ความต้องการของพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ และสังคมเครือข่ายออนไลน์ ทำให้ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเองให้มีทักษะใหม่ ๆ อยู่เสมอ<sup>19</sup>

สรุปได้ว่า การพัฒนาทักษะของผู้บริหารมีความสำคัญและจำเป็นอย่างมากต่อผู้บริหารทุกระดับและทุกองค์กร เพราะการที่จะบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้นั้น ต้องมีทักษะขั้นพื้นฐาน 3 ประการ คือทักษะทางมนุษย์ ทักษะทางเทคนิค และทักษะความคิดรวบยอด ซึ่งต้องฝึกฝนให้เกิดขึ้นกับตนเอง เพื่อให้เกิดความชำนาญจึงจะบริหารงานได้ดีมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ

### ทักษะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหาร

ได้มีนักวิชาการและองค์กรต่าง ๆ ได้กล่าวถึงทักษะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารไว้ดังนี้

เสาวณี สารผล ได้กล่าวว่า ทักษะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหาร ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้นั้นควรมี 3 ทักษะ คือ 1) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) หมายถึงความสามารถของผู้บริหารที่เข้าใจความสลับซับซ้อนขององค์การทั้งหมด ความสามารถในการมองเห็นองค์การในภาพรวม มีความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่กระทบต่อองค์การ มีความสามารถในการประสานงานต่าง ๆ เข้าด้วยกัน สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการบริหารให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการมองเห็นภาพ และเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะโดยเน้นความสัมพันธ์ระหว่างงานและกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน 2) ทักษะทางด้านมนุษย์สัมพันธ์

<sup>18</sup> Thelbert L. Drake and William H. Roe, **The Principalsip**, 3rd ed. (New York: Macmillan; London: Collier Macmillan, 1986).

<sup>19</sup> Andrew J. Dubrin, **Essentials of Management** (Mason: South-Western Cengage Learning, 2012), 19-20.



(Human Skills) หมายถึง การเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ ความต้องการของคน การสร้างขวัญกำลังใจ แก่ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา การกระตุ้น ยกย่องชมเชย ให้เกิดความสามัคคี การปรับตัวเข้ากับผู้อื่น ในสถานการณ์ต่าง ๆ แก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนทุกโอกาส มีหลักเกณฑ์ที่ดีในการตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก มีการประสานความร่วมมือกับชุมชนในการให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เป็นทักษะการทำงานกับปัจเจกบุคคล หรือกลุ่มบุคคล ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับคนและการใช้คนเพื่อปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน และ

3) ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skills) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติภารกิจ อย่างใดอย่างหนึ่งอย่างเชี่ยวชาญ และชำนาญจากประสบการณ์ การศึกษา การฝึกอบรม มีความสามารถในการวางระบบงาน การจัดทำงบประมาณ การประชาสัมพันธ์หน่วยงาน ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้เพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน สามารถแนะนำหรือชี้แนะให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ ในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ มาใช้ในการบริหารได้เหมาะสมกับสภาพของหน่วยงาน ซึ่งมีทักษะที่สำคัญและจำเป็นที่ผู้บริหารควรรู้ ได้แก่ 3.1) เทคนิคการบริหารงาน ที่ผู้บริหารต้องใช้การตัดสินใจอย่างรอบคอบโดยอาศัยข้อมูลและ เหตุผลในการบริหารงาน 3.2) เทคนิคการสั่งการ ผู้บริหารต้องสั่งอย่างชัดเจน เข้าใจง่าย ถูกต้องตาม กาลเทศะให้เหมาะสมกับบุคคล 3.3) เทคนิคการรับฟังความคิดเห็น ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นได้ และวิเคราะห์พิจารณาความคิดเห็นก่อนจะนำไปใช้ 3.4) เทคนิคการติชม ผู้บริหารควรติชมให้เหมาะกับกาลเทศะ และติชมในเรื่องผลงานโดยยึดหลัก ติเพื่อก่อ และชมเพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดกำลังใจ 3.5) เทคนิคการก่อให้เกิดระเบียบวินัย ซึ่งการวาง ระเบียบวินัยควรคำนึงถึงความเหมาะสมและความสามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยต้องแจ้งให้ทราบ ล่วงหน้าเพื่อการปฏิบัติ รวมทั้งมีมาตรการในการควบคุมการปฏิบัติตามระเบียบวินัย 3.6) เทคนิค การวางตน ควรวางตนเป็นตัวอย่างมีความเที่ยงตรง ยุติธรรมไม่เลือกที่รักมักที่ชัง แจกจ่ายงานให้ทั่วถึง ไม่ควรสนิทสนมกับผู้ใดโดยเฉพาะ 3.7) เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กับ ผู้ร่วมงานเข้าร่วมสังคมภายในองค์กร รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์กับภายนอก และ 3.8) เทคนิค การเพิ่มสมรรถภาพให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีความก้าวหน้าในการทำงาน โดยการทำงานตามความรู้ความสามารถของตน และมีโอกาสได้ เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งรวมทั้ง เป็นที่ปรึกษาให้กำลังใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา<sup>20</sup>

<sup>20</sup>สาวณี สารผล, **ทักษะในการบริหารจัดการศึกษา**, เข้าถึงเมื่อ 13 สิงหาคม 2556, เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/545385>

แคทซ์ (Katz) ได้กล่าวว่า ทักษะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารมีอยู่ 3 ทักษะ คือ

- 1) ทักษะด้านเทคนิค เป็นทักษะที่ผู้บริหารทำงานกับสิ่งของ ผู้บริหารที่ใช้ความรู้ความสามารถ และเทคนิคต่าง ๆ ในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการบริหาร เป็นทักษะเทคนิคที่เกิดจากการฝึกอบรม การศึกษาหาความรู้ต่าง ๆ จากประสบการณ์ จนทำให้ผู้บริหารเกิดความชำนาญในการบริหารงาน
- 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นทักษะที่ผู้บริหารต้องเกี่ยวข้องกับคน และไม่ใช่ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ แต่เป็นทักษะที่ผู้บริหารสามารถทำงานกับบุคคล หรือกลุ่มบุคคลโดยผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ มีความสามารถสร้างแรงจูงใจ การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน รู้วิธีสร้างทีมงาน เพื่อให้การบริหารสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานกับคน เป็นสิ่งแวดล้อมที่สำคัญที่สุด ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเอง รู้จักตนเอง มีความมั่นใจ มั่นคงในอารมณ์ จะต้องรู้จักและเข้าใจคนอื่น และรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ และความสนใจของบุคคลอื่น และ 3) ทักษะความคิดรวบยอด เป็นทักษะของผู้บริหารที่จะมองภาพรวมขององค์กรจากองค์ประกอบย่อยภายในองค์กร สามารถมองเห็นและเข้าใจในความซับซ้อนภายในองค์กร สามารถเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ ขององค์กรให้เข้ามาช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และสามารถมองเห็นจุดด้อยขององค์กรที่จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นภายในองค์กร นอกจากนี้จะต้องเห็นภาพภายในองค์กรว่าจะสัมพันธ์ต่อองค์กรภายนอก และการพัฒนาของประเทศอย่างไร<sup>21</sup>

เดรก และโรว์ (Drake and Roe) ได้กล่าวถึง ทักษะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารไว้ว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีทักษะการบริหารเพื่อทำให้การบริหารงานเกิดประสิทธิผล ซึ่งทักษะที่จำเป็นในการบริหารประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) ทักษะด้านความรู้ความคิด 2) ทักษะด้านเทคนิค 3) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน 4) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และ 5) ทักษะด้านมโนภาพ<sup>22</sup>

ล็อกและคณะ (Locke and others) ได้กล่าวว่า ทักษะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารนั้น ผู้บริหารควรมีความรู้และทักษะการบริหารงานซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับการบริหารงานของผู้บริหาร<sup>23</sup>

<sup>21</sup> Robert L. Katz, “Skills of an Effective Administration” *Harvard Business Review* 33, 1(January – February 1955): 33-42.

<sup>22</sup> Thelbert L. Drake and William H. Roe, *The Principalsip*, 3rd ed. (New York: Macmillan,1986), 30.

<sup>23</sup> Edwin A. Locke and others, *The Essence of Leadership* (New York: Lexington Books, 1991), 53.

สรุปได้ว่า ทักษะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหาร หมายถึงความรู้ความสามารถ และเทคนิคต่าง ๆ ในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการบริหารของผู้บริหารที่เกิดจากการฝึกอบรม การศึกษาหาความรู้ต่าง ๆ จากประสบการณ์ จนทำให้ผู้บริหารเกิดความชำนาญในการบริหารงาน และเกิดทักษะในการบริหารเพื่อทำให้การบริหารงานเกิดประสิทธิผล ซึ่งทักษะที่จำเป็นในการบริหารประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) ทักษะด้านความรู้ความคิด 2) ทักษะด้านเทคนิค 3) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน 4) ทักษะด้านมนุษย และ 5) ทักษะด้านมโนภาพ

### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหาร

การบริหารและการจัดการองค์กรจะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้นขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ประสบการณ์และความรู้ความสามารถของผู้บริหาร โดยผู้บริหารเป็นเสาหลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อผลงานอันเป็นส่วนรวมคุณภาพ และบทบาทของผู้บริหารมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับคุณภาพขององค์กร อีกทั้งยังมีผลสะท้อนต่อผลงานและวิธีปฏิบัติงานขององค์กรแต่ละแห่งเป็นอันมาก ในการบริหารงานที่ดีของผู้บริหารที่มีความสามารถ จำเป็นต้องมีทักษะในการเป็นผู้นำ การบริหารงานจึงจะประสบผลสำเร็จไปได้ด้วยดี ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหาร ไว้ดังนี้

แฮร์ริส (Harris) ได้นำแนวคิดทักษะของ แคทซ์ (Katz) มาขยายความใหม่ว่าทักษะนั้นคล้ายกับกระบวนการแต่จะมีความแน่นอนและง่ายกว่าและสามารถใช้กับงานทั้งหลาย เช่นงานทางด้านการบริหาร งานทางด้านการศึกษา ซึ่งสามารถแจกแจงให้เห็นรายละเอียดของแต่ละทักษะ ดังนี้ 1) ทักษะด้านมโนภาพ ประกอบด้วย การเห็นภาพพจน์โดยส่วนรวม การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การวินิจฉัย การวิพากษ์วิจารณ์ และการใช้คำถาม 2) ทักษะด้านมนุษย ประกอบไปด้วย ความเข้าอกเข้าใจกัน การรู้จักสัมภาษณ์ การรู้จักสังเกต การรู้จักนำอภิปราย ความสามารถในการสะท้อนความรู้สึก และความคิดการมีส่วนร่วมในการอภิปรายและการแสดงบทบาทสมมติได้ และ 3) ทักษะด้านเทคนิค ซึ่งประกอบไปด้วยการฟัง การพูด การอ่าน การเขียน การจัดลำดับเรื่อง การคำนวณ การวาดภาพ การเขียนแผนภูมิ และการเป็นประธานที่ประชุม<sup>24</sup>

สเตียร์ (Steer) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จนั้น ต้องแสดงออกถึงทักษะ 3 แบบที่แตกต่างกัน ได้แก่ 1) ทักษะด้านเทคนิค เป็นความสามารถที่ผู้บริหารมีความชำนาญในการใช้อุปกรณ์วิธีการปฏิบัติกระบวนการ และเทคนิคพิเศษเฉพาะ รวมถึงความรู้ความชำนาญทางด้านการเงินการบัญชีขั้นตอนการผลิต ทักษะด้านนี้เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับสิ่งของ 2) ทักษะด้านมนุษย

<sup>24</sup> Ben M. Harris, *Supervisory Behavior in Education*, 3rd ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc, 1985), 16-19.

เป็นทักษะที่แสดงออกถึงความสามารถในการทำงานร่วมกับคน เข้าใจธรรมชาติของคน สามารถจูงใจคน ให้ร่วมกันทำงาน สามารถทำงานเป็นทีมทำให้องค์กรมีการทำงานกลุ่ม และ 3) ทักษะด้านความคิด รวบรวม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่เข้าใจข้อมูลต่าง ๆ ในองค์การสามารถปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จ<sup>25</sup>

เดรก และ โรว์ (Drake and Roll) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ สติปัญญา ความคิด และมีวิสัยทัศน์ ซึ่งทักษะเหล่านี้เป็นทักษะของผู้บริหารเป็นความสามารถ ในการใช้ความรู้ ความคิด ปัญญาในการบริหารงานภายในองค์กร เป็นทักษะของผู้บริหารที่สามารถ พัฒนาตนเองได้ และเป็นส่วนที่สำคัญในการเสริมสร้างทักษะในด้านอื่น ๆ ประกอบด้วย 1) ทักษะทาง ความรู้ความคิด (cognitive skill) ความรู้ ความชำนาญในการใช้ความรู้ความคิด ปัญญา และวิสัยทัศน์ ในการบริหารหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สามารถวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมี เหตุผล นำแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้บริหารงานอย่างต่อเนื่อง มีการกระจายอำนาจหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนการเป็นผู้นำในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งใช้ความรู้ในทางสร้างสรรค์ 2) ทักษะทางเทคนิค (technical skill) เป็นทักษะที่เกี่ยวกับความรู้ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญในการทำกิจกรรมใด ๆ มีความสามารถในการวางระบบงาน มีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาช่วย ในการทำงานให้มีความก้าวหน้า มีการนำเทคนิคกระบวนการบริหารมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน มีการใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายทั้งการพูดและการเขียน มีวิธีการประชาสัมพันธ์หลากหลายรูปแบบ และมีการใช้เทคนิคในการพัฒนาวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) ทักษะทางการศึกษาและการสอน (educational and instructional skill) เป็นทักษะที่เกี่ยวกับความรู้ความชำนาญที่ใช้ในการบริหาร จัดการหลักสูตรการเรียนการสอน การปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้มีความเหมาะสมกับสภาพ ปัจจุบัน การจัดทำตารางการเรียนการสอนเพื่อให้มีความสอดคล้องกับหลักสูตรและเหมาะสมตามวัย ผู้เรียน มีการแนะนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจในด้านการจัดการเรียนการสอน มีการพัฒนา วิธีการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้าทางด้านวิชาการ มีการจัดการ นิเทศการสอนอย่างสม่ำเสมอ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาการด้านการเรียนการสอน รวมถึง มีการอำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอน 4) ทักษะทางมนุษย์ (human skill) มีการสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานให้มีความเป็นกันเองกับผู้ปฏิบัติงานเพื่อลดความกดดันและตึงเครียดในการ ทำงาน ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและ ร่วมกันตัดสินใจ ให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนในทุกโอกาส มีหลักเกณฑ์ในการตัดสินใจ โดยจะต้องคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม มีความเข้าใจธรรมชาติและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

<sup>25</sup> Richard M. Steer, **Managing Effective Organization: An Introduction** (Boston: A Division of wadsworth, Inc., 1985), 33-35.

สามารถทำงานกับผู้อื่นได้ มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และมีทักษะการประสานงานในหน่วยงาน

5) ทักษะความคิดรวบยอด (conceptual skill) ความสามารถในการประสานสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน โดยสามารถมองเห็นองค์การในภาพรวมได้ นอกจากนี้มีการจัดระบบในการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับโครงสร้างการบริหาร มีระบบการทำงานที่มีความสอดคล้องกับสถานศึกษา เข้าใจในโครงสร้างภารกิจต่าง ๆ ของการบริหารงานได้อย่างทะลุปรุโปร่ง มีการวางแผนในการพัฒนาของการศึกษาได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด สามารถวิเคราะห์สภาพปัญหาในภาพรวมเพื่อนำไปสู่การพัฒนาในการทำงานได้ และมีการบริหารงานอย่างเป็นรูปธรรม อีกทั้งสร้างสัมพันธ์กับชุมชนในการพัฒนาการศึกษาและสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้อย่างเป็นระบบ<sup>26</sup>

เฮอร์เชย์ และบลานชาร์ด (Hersey and Blanchard) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะการบริหารที่เป็นที่ยอมรับในกระบวนการบริหาร คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย และทักษะด้านความคิดรวบยอด ทั้ง 3 ทักษะ ส่งผลให้งานประสบความสำเร็จ ทักษะด้านความคิดเหมาะสำหรับผู้บริหารระดับล่าง เป็นความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการเทคนิค เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับภาระหน้าที่ โดยเฉพาะ ซึ่งเกิดจากประสบการณ์การศึกษา และการฝึกอบรม โดยเฉพาะหัวหน้าที่ทำหน้าที่ควบคุมดูแล เพราะเป็นกลุ่มที่ต้องการพัฒนาการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ การพัฒนาเจ้าหน้าที่เทคนิค และพนักงานประเภทอื่น ๆ ให้มีความชำนาญเฉพาะ ส่วนทักษะด้านความรู้ความคิดเหมาะสำหรับผู้บริหารระดับสูง เพราะการบริหารงานในระดับนี้ในองค์การไม่ต้องการรู้เฉพาะขั้นตอนการทำงานและการปฏิบัติ แต่เน้นประสิทธิผลที่เกิดขึ้นกับองค์การและการทำให้องค์การในภาพรวมประสบความสำเร็จ การใช้ทักษะด้านเทคนิค และทักษะด้านความคิดรวบยอดจะใช้น้อยหรือต่างกันขึ้นอยู่กับระดับการบริหารงานของผู้บริหารแต่ผู้บริหารทั้งหมดต้องใช้ทักษะด้านมนุษยในการบริหาร ประกอบกันด้วย ทักษะด้านมนุษยเป็นทักษะที่จำเป็นที่สุด มีความสำคัญมากกว่าสติปัญญา ความเฉลียวฉลาด ความเด็ดขาด ความมุ่งมั่น ความรู้หรือทักษะเกี่ยวกับการทำงาน เพราะงานจะไม่ประสบผลได้หากขาดความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น<sup>27</sup>

บาร์ทอลและมาร์ติน (Bartol and Martin) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่ดีนั้นจะต้องมีความรู้ดีเป็นพื้นฐานและต้องมีทักษะในการบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จ คือ 1) ทักษะทางด้านเทคนิค คือ ความสามารถของผู้บริหารที่สะท้อนให้เห็นถึงความเข้าใจและประสิทธิภาพในการทำงานเฉพาะ

<sup>26</sup> Thelbert L. Drake and William H. Roe, **The Principalsip**, 3rd ed. (New York: Macmillan; London: Collier Macmillan, 1986), 29-30.

<sup>27</sup> Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources** (Englewood cliffs: Prentice Hall, 1993), 8.



ด้าน เช่น มีความรู้ความชำนาญด้านบัญชีการเงิน การผลิต เครื่องจักร เทคโนโลยีวิทยาศาสตร์ คอมพิวเตอร์ เป็นต้น 2) ทักษะด้านมนุษย คือ ทักษะทั่ว ๆ ไป เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น สามารถทำงานได้ทุกสถานภาพ การจูงใจ การสื่อสารที่ดีมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอสามารถปฏิบัติงานได้ดีบรรลุตามวัตถุประสงค์ และ 3) ทักษะด้านมโนภาพ คือความสามารถในเชิงจิตวิสัยทัศน์ การมองภาพรวม ทั้งในปัจจุบันและอนาคตขององค์กร<sup>28</sup>

กริฟฟิน (Griffin) ที่ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไว้ว่าเป็นทักษะความสามารถที่สำคัญในการใช้เวลาส่วนหนึ่งเพื่อปฏิสัมพันธ์กับบุคคล มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกระตุ้นบุคคลและกลุ่มบุคคลในการปฏิบัติงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร เข้าใจและจูงใจบุคคลอื่น ๆ ภายในองค์กรได้<sup>29</sup>

ไวลส์ (Wiles) ได้กล่าวว่า ทักษะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารมี 5 ประการ ดังนี้ 1) ทักษะในการเป็นผู้นำ 2) ทักษะในมนุษยสัมพันธ์ 3) ทักษะในกระบวนการกลุ่ม 4) ทักษะในการบริหารงานบุคคลในการศึกษา และ 5) ทักษะในการประเมินผล<sup>30</sup>

ดูบริน (Dubrin) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไว้ว่าเป็นทักษะที่มีความสำคัญในการช่วยให้ทำงานเป็นกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างความร่วมมือในการทำงานให้เกิดขึ้นภายในองค์กร การสื่อสาร เป็นองค์ประกอบสำคัญของทักษะด้านการติดต่อระหว่างบุคคล เนื่องจากเป็นหลักของการส่งสารและรับสารในการทำงาน<sup>31</sup>

สรุปได้ว่าแนวคิดทฤษฎีเรื่องทักษะของผู้บริหาร มีความสำคัญในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอย่างมาก ดังนั้น ผู้บริหารที่จะประสบผลสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาได้นั้นจำเป็นจะต้องมีความรู้พื้นฐานในทักษะการบริหาร และในปัจจุบันบริบททางการศึกษาได้เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมผู้บริหารจึงควรที่จะต้องพัฒนาทักษะการบริหารให้สอดคล้องกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงไปโดยเฉพาะทักษะด้านความรู้ความคิด ซึ่งเป็นพื้นฐานของทักษะอื่น ๆ และทักษะด้านการศึกษาและการสอน

<sup>28</sup> Kathryn M. Bartol and David C. Martin, **Management**, 2nd ed. (New York: Mcgrew-Hill, Inc, 1994), 16.

<sup>29</sup> Ricky W. Griffin, **Management Principles and Practices**, 11th ed. (Mason: South-Western Cengage Learning, 2013), 13-15.

<sup>30</sup> Kimball Wiles, **Supervision for Better School**, 2th ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1995), 125.

<sup>31</sup> Andrew J. Dubrin, **Essentials of Management** (Mason: South Western Cengage Learning, 2012), 17-19.

## การเป็นองค์กรแห่งความสุข

### ความหมายการเป็นองค์กรแห่งความสุข

จากสภาพสังคม การเมืองและเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตามความเจริญของนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ได้เข้ามามีบทบาทต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ในปัจจุบัน ส่งผลกระทบตั้งแต่บุคคล ครอบครัว สังคม องค์กร และประเทศ เหตุที่การพัฒนาอย่างมีเป้าหมายของความเจริญทางด้านเศรษฐกิจเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของปัจเจกบุคคลและคนเพียงบางกลุ่ม แต่ยังคงขาดหลักของคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และที่สำคัญคือ สภาพจิตใจของคน ซึ่งเป็นเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาทางด้านชีวิต ด้านสังคม และด้านเศรษฐกิจ อีกทั้งยังเป็นตัวขัดขวางการพัฒนาที่ยั่งยืน เหตุนี้ในปัจจุบันทั้งองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนจึงหันมามองสิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคลแต่ละคนมากขึ้น นั่นคือ “ความสุข” ซึ่งเป็นเรื่องมากมายต่อสังคมและของจิตใจ ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความหมายองค์กรแห่งความสุขไว้ดังนี้

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ให้ความหมาย องค์กรแห่งความสุข ผ่านแนวคิดการสร้างองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) โดยกล่าวถึงความสุข 8 ประการ คือ สุขภาพดี น้ำใจงาม การผ่อนคลาย การหาความรู้ คุณธรรม ใช้เงินเป็น ครอบครัวที่ดี และมีสังคมดี ซึ่งหมายถึง การจัดสมดุลชีวิตของความสุขในโลกสามใบที่มีความทับซ้อนกันอยู่ นั่นคือ โลกครอบครัว โลกส่วนตัว และโลกสังคมที่คิดว่าความสุขนั้นโดยปกติแล้วมีองค์ประกอบอะไรบ้าง และจะมีแนวทางในการบริหารจัดการอย่างไร ซึ่งในส่วนของสังคมนั้นได้แบ่งออกเป็นสังคมภายในองค์กรกับสังคมนอกองค์กร โดยมองความสุขเป็นสามส่วนคือ ความสุขของครอบครัว ความสุขของตัวเอง และความสุขขององค์กรและสังคม<sup>32</sup>

จุฑามาศ แก้วพิจิตร และคณะ ได้กล่าวว่า การเป็นองค์กรแห่งความสุข หมายถึง กระบวนการพัฒนาคนในองค์กรอย่างมีเป้าหมาย และยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้คนมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง นำพาองค์กรไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน โดยองค์กรแห่งความสุขมีลักษณะที่สำคัญคือ คนทำงานมีความสุข สถานที่ทำงานน่าอยู่ และชุมชนมีความสามัคคี<sup>33</sup>

ราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายของ การเป็นองค์กรแห่งความสุข หมายถึง หน่วยงานสถานประกอบการ สถานศึกษา ที่ทำงาน ที่มีความมั่นคงก้าวหน้าตามวัตถุประสงค์ของภารกิจ คนในองค์กรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจและตั้งใจทำงาน สถานที่ทำงานมีบรรยากาศเกื้อหนุน

<sup>32</sup>สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, **คู่มือมาสร้างองค์กรแห่งความสุขกันเถอะฉบับปรับปรุง 2559**, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: บริษัทแอทโพรพรินท์ จำกัด, 2559), 6.

<sup>33</sup>จุฑามาศ แก้วพิจิตร และคณะ, **1 2 3 สู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข**, พิมพ์ครั้งที่ 1 (นนทบุรี: บริษัท สองขาครีเอชั่น จำกัด, 2556), 9.

ให้บุคลากรมีสุขภาพดี และทุกคนทุกระดับในองค์กรทำงานร่วมกันอย่างสมานฉันท์ องค์กรแห่งความสุขมีกระบวนการที่เน้นสุขภาพของพนักงานในองค์กร หลักการที่สำคัญคือความสำเร็จของภารกิจนั้นขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของบุคคลทุกฝ่าย และที่จะขาดไม่ได้คือ ความสุขของทุกคน แนวคิดเรื่องความสุข องค์กรที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเสริมสุขภาพได้กำหนดองค์ประกอบของชีวิตคนที่มีความสุขไว้ 8 ประการ คือ สุขภาพดีทั้งกายและจิตใจ (Happy body)น้ำใจงาม (Happy heart) ชีวิตที่ผ่อนคลาย (Happy relax) พัฒนาสมองอยู่เสมอ (Happy brain)สุขแท้ด้วยคุณธรรม (Happy soul) ไม่เป็นหนี้ (Happy money) ครอบครัวอบอุ่น (Happy family)และสังคมสงบสุข (Happy society) ความสุขทั้ง 8 ประการ ดังกล่าวเป็นที่มาของตัวชี้วัดสุขภาวะขององค์กรที่เน้นความสำคัญของพนักงานในทุกฝ่าย ทุกระดับ ได้ทำงานในสถานที่ที่ตนเองมีความสุข บุคคลจะมีความสุขได้ ต่อเมื่อช่วยกันสร้างสังคมสันติร่วมกันสร้างชุมชนน่าอยู่เกิดสิ่งแวดล้อมที่ดี<sup>34</sup>

ธีรธรรม วุฑฒิวัตรชัย และคณะ ได้กล่าวว่า การเป็นองค์กรแห่งความสุข หมายถึง กระบวนการของการพัฒนาคนในองค์กรแบบมีเป้าหมายและยุทธศาสตร์เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถนำพาองค์กรไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน<sup>35</sup>

ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ ได้กล่าวว่า การเป็นองค์กรแห่งความสุขนั้นสามารถสร้างความสุขให้เกิดขึ้นในการทำงาน โดยทุกคนต้องร่วมมือร่วมใจกันเพื่อสร้างความสุขให้เกิดขึ้นในที่ทำงาน ทำให้ที่ทำงานเป็นเสมือนบ้านหลังที่ 2 ของพนักงาน<sup>36</sup>

จินดารัตน์ โพธิ์นอก ได้กล่าวว่า การเป็นองค์กรแห่งความสุข หมายถึง สถานศึกษา หน่วยงาน และสถานประกอบการ โดยที่ทำงานใดมีความมั่นคงก้าวหน้าตามเป้าหมายของภารกิจในองค์กรที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะมีความพึงพอใจและความตั้งใจในการทำงาน สถานที่ทำงานมีบรรยากาศ

<sup>34</sup> สำนักงานราชบัณฑิตยสภา, ความหมายองค์กรแห่งความสุข, เข้าถึงเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2560, เข้าถึงได้จาก <http://www.royin.go.th/?knowledges=องค์กรแห่งความสุข>.

<sup>35</sup> ธีรธรรม วุฑฒิวัตรชัย และคณะ, กลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างองค์กรแห่งความสุข, ศูนย์องค์กรสุขภาพ (Healthy organization Center) (กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, 2559), 22.

<sup>36</sup> ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ ,องค์กรแห่งความสุข (Happy workplace), เข้าถึงเมื่อ 11 กันยายน 2564, เข้าถึงได้จาก <http://mrslaongtip.wordpress.com/2013/09/11/องค์กรแห่งความสุข-happy-workplace>



ที่ช่วยเหลือเกื้อหนุนให้บุคลากรมีสุขภาพร่างกายที่ดี และทุกคนในทุกระดับขององค์กรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างสมานฉันท์<sup>37</sup>

ขวัญเมือง แก้วดำเกิง ได้กล่าวว่า การเป็นองค์กรแห่งความสุข หมายถึง องค์กรที่มีระบบการบริหารจัดการเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดี มีกระบวนการสร้างความสุขที่มีการเชื่อมโยงกัน ที่ก่อให้เกิดสุขภาพกายและสุขภาพใจที่ดีไปด้วยกัน ที่ส่งผลทางบวกต่อผลลัพธ์ขององค์กร<sup>38</sup>

บุษกร วัฒนบุตร ได้กล่าวว่า การเป็นองค์กรแห่งความสุข หมายถึง กระบวนการของการพัฒนาคนในองค์กรอย่างมีจุดหมายและมียุทธศาสตร์เพื่อให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ซึ่งส่งผลต่อการนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้เติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่องต่อไป<sup>39</sup>

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ ได้กล่าวว่า การเป็นองค์กรแห่งความสุข หมายถึง องค์กรที่บุคลากรเกิดความ รู้สึกดี มีความประทับใจและภาคภูมิใจที่จะทำงานอยู่ในองค์กรนั้น ๆ เมื่อความสุขเกิดขึ้นพลังใจย่อมเกิดขึ้นตามมาด้วยเช่นกัน และพลังใจจะนำไปสู่ผลงานของพนักงานที่เป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กร ปัจจัยเรื่องการจัดวางระบบงานบุคคลและการสร้างคนหรือผู้นำให้รู้จักให้อิสระ รู้จักให้ความเป็นธรรมและรู้จักให้ความหวังใจจึงเป็นเรื่องที่องค์กรไม่อาจละเลยได้ เพราะปัจจัยทั้งสองส่วนนี้มีผลต่อการหลอมตัวให้เกิดองค์กรแห่งความสุข สถานที่ใดที่พนักงานมีความสุขสถานที่นั้นย่อมเป็นเหตุจูงใจให้พนักงานเกิดความผูกพันและเกิดความทุ่มเทเพื่อสร้างผลงานของตนเองให้เกิดขึ้น<sup>40</sup>

ดีฟ (Dive) ได้ให้ความหมาย การเป็นองค์กรแห่งความสุข คือ องค์กรที่สามารถดำเนินการให้บรรลุถึงพันธกิจที่กำหนดไว้และดำเนินการไปพร้อมกับการบริหารองค์กรให้เติบโตและพัฒนาบุคลากรในองค์กรไปพร้อม ๆ กัน<sup>41</sup>

<sup>37</sup> จินดารัตน์ โพธิ์นอก, **องค์ความรู้ภาษา-วัฒนธรรม(องค์ความรู้ภาษาไทย)**, เข้าถึงเมื่อ 1 ธันวาคม 2564, เข้าถึงได้จาก <http://www.dailynews.co.th/article/217512>

<sup>38</sup> ขวัญเมือง แก้วดำเกิง, **แนวคิดการสร้างองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace)**, เข้าถึงเมื่อ 1 ธันวาคม 2564, เข้าถึงได้จาก [http://hq.prd.go.th/plan/ewt\\_dl\\_link.php?nid=2127](http://hq.prd.go.th/plan/ewt_dl_link.php?nid=2127)

<sup>39</sup> บุษกร วัฒนบุตร, **องค์กรแห่งความสุข**, เข้าถึงเมื่อ 3 ธันวาคม 2564, เข้าถึงได้จาก <http://pol.mcu.ac.th/wpcontent/uploads/2014/12/%E0%B9%80%E0%B8%AD%E0%B8%B7%E0%B9%89%E0%B8%AD%E0%B8%A2.pdf>.

<sup>40</sup> อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, **องค์กรแห่งความสุข...สิ่งที่ทุกคนปรารถนา**, เข้าถึงเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2564, เข้าถึงได้จาก <http://www.prosofthrmi.com/ArticleInfo.aspx?TypeID=2085&ArticleID=8207>

<sup>41</sup> B. Dive, **The healthy organization** (USA: DMA Consultancy Limited, 2004).

โลว์ (Lowe) ได้ให้ความหมาย การเป็นองค์กรแห่งความสุข คือ องค์กรที่มีสภาพแวดล้อมของการทำงานที่เอื้อต่อสุขภาพของพนักงานในองค์กรและมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น<sup>42</sup>

เบอร์ตัน (Burton) ได้กล่าวว่า การเป็นองค์กรแห่งความสุข หมายถึง สถานที่ที่ทุกคนมาทำงานร่วมกัน โดยที่พนักงานมีสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี ทั้งสภาพทางกายภาพ สังคม และชุมชน โดยรอบ รวมทั้งองค์กรได้ป้องกัน ส่งเสริม สุขภาพ และความปลอดภัยในการทำงาน อันจะนำมาซึ่งความกระตือรือร้นการมองโลกในแง่ดี และความพอใจในการทำงาน<sup>43</sup>

สรุปได้ว่า การเป็นองค์กรแห่งความสุข หมายถึง สถานที่ที่ทุกคนมาทำงานร่วมกันมีระบบการจัดการในการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดีที่เอื้อประโยชน์ต่อสุขภาพของพนักงาน ให้มีความประทับใจและภาคภูมิใจที่จะทำงานอยู่ในองค์กรนั้น ๆ การเป็นองค์กรแห่งความสุขมีกระบวนการที่เน้นสุขภาวะของคนทำงานในองค์กร หลักการที่สำคัญคือความสำเร็จของภารกิจนั้นขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของบุคคลทุกฝ่าย และที่จะขาดไม่ได้คือ สุขภาพของทุกคน ซึ่งความสุขขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเสริมสุขภาพได้กำหนดองค์ประกอบของชีวิตคนที่มีความสุขไว้ 8 ประการ คือ สุขภาพดีทั้งกายและจิตใจ (Happy body) น้ำใจงาม (Happy heart) ชีวิตที่ผ่อนคลาย (Happy relax) พัฒนาสมองอยู่เสมอ (Happy brain) สุขแท้ด้วยคุณธรรม (Happy soul) ไม่เป็นหนี้ (Happy money) ครอบครัวอบอุ่น (Happy family) และสังคมสงบสุข (Happy society)

### ความสำคัญการเป็นองค์กรแห่งความสุข

ปัจจุบันโลกมีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้ภาครัฐจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของบุคลากร และมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข โดยมีกระบวนการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กร ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญองค์กรแห่งความสุขไว้ดังนี้

<sup>42</sup> G. S. Lowe, **Health workplace strategies: creating change and achieving results** (USA: The Graham Lowe Group Inc.), Retrieved from <https://www.gotoknow.org/posts/548015>, 2004.

<sup>43</sup> J. Burton, **WHO Healthy workplace framework and model: Background and supporting literature and practice**, retrieved from [http://www.who.int/Occupational\\_health/healthy\\_workplace\\_framework.pdf](http://www.who.int/Occupational_health/healthy_workplace_framework.pdf), 2010, 15-16.

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้กล่าวว่า การเป็นองค์กรแห่งความสุขมีความสำคัญและเกิดประโยชน์ทั้งต่อ พนักงาน องค์กร สังคม ลดความเหลื่อมล้ำต่าง ๆ ภายในองค์กร สร้างจริยธรรมในการบริหารงาน ส่งเสริมความสำเร็จขององค์กร รวมถึงส่งเสริมสิทธิของพนักงาน ในมุมมองของพนักงานสามารถเรียนรู้สิทธิที่ตนเองควรได้รับตามที่กฎหมายกำหนด นอกจากนี้การเป็นองค์กรแห่งความสุขยังเป็นกรอบการบริหารทรัพยากรบุคคลระดับโลก ปกป้องสิทธิและเสรี และส่งเสริมสวัสดิการของพนักงานมากขึ้น กอปรกับส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ดังนั้นองค์กรจึงต้องส่งเสริมสิทธิของพนักงาน มาตรฐานการทำงาน สิ่งแวดล้อม และบริหารองค์กรด้วยความโปร่งใส เมื่อคนทำงานในองค์กรมีความสุข ย่อมส่งผลดีต่อองค์กร ครอบครัว ชุมชน และสังคมให้มีความสุขที่ยั่งยืนต่อไป<sup>44</sup>

กกกร ขลายแยม และอริวัฒน์ เจียวิวรรธน์กุล ได้กล่าวว่า การเป็นองค์กรแห่งความสุขมีความสำคัญ โดยถือเป็นแนวคิดหลักที่มุ่งดำเนินงานกับกลุ่มเป้าหมายหลักคือ "คนทำงานในองค์กร" ที่ถือเป็นบุคคลสำคัญและเป็นกำลังหลักของทั้งครอบครัว องค์กร ชุมชน และสังคม มีการส่งเสริมและพัฒนานโยบาย การสร้างองค์ความรู้และการขับเคลื่อนเครือข่ายในการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตคนทำงาน โดยเป็นความจริงที่ว่า เมื่อคนทำงานในองค์กรมีความสุข ก็ย่อมส่งผลดีต่อผลประกอบการหรือผลผลิตขององค์กร ความผาสุกในครอบครัว ชุมชน รวมถึงส่งผลต่อสังคมให้มีความสุขที่ยั่งยืน<sup>45</sup>

มูลนิธิหัวใจแห่งชาติออสเตรเลีย(National Heart Foundation of Australia) ได้กล่าวถึงความสำคัญการเป็นองค์กรแห่งความสุข ว่า 1) องค์กรแห่งความสุขช่วยการลาออก การขาดงาน การป่วยของพนักงาน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร รวมถึงการให้พนักงานมีคุณธรรม มีแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจ ความรัก ความผูกพันต่อองค์กร ช่วยเพิ่มผลผลิตขององค์กร และทำให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีขึ้น 2) กฎหมายกำหนดให้ต้องดำเนินการ โดยประเทศส่วนใหญ่มีกฎหมายเพื่อปกป้องสิทธิเสรีภาพของพนักงาน อย่างน้อยที่สุด คือ ป้องกันพนักงานจากอันตรายจากการทำงาน เพื่อหลีกเลี่ยงค่าปรับและการเรียกร้องของพนักงาน องค์กรควรดำเนินการเชิงรุก ด้วยการให้ความสำคัญต่อสุขภาพ ความปลอดภัยและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ซึ่งเป็นกรอบของกฎหมายแรงงานที่ได้รับความนิยมในประเทศต่าง ๆ และ 3) องค์กรแห่งความสุขเป็นกรอบการบริหารทรัพยากรบุคคลระดับโลก เนื่องจากทั้งองค์การอนามัยโลก (Who) และองค์กรแรงงานระหว่างประเทศ (ILO)

<sup>44</sup> สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, **คู่มือมาสร้างองค์กรแห่งความสุขกันเถอะฉบับปรับปรุง 2559**, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: บริษัทแอทโพรพรินท์ จำกัด, 2559), 5-6.

<sup>45</sup> กกกร ขลายแยม และอริวัฒน์ เจียวิวรรธน์กุล, **ความสุขมวลรวมของการทำงาน**, เข้าถึงเมื่อ 15 พฤศจิกายน 2559, เข้าถึงได้จาก [http://www.happyworkplace.com/Main/Frontpages/HWFM008\\_Article.php?Article=](http://www.happyworkplace.com/Main/Frontpages/HWFM008_Article.php?Article=)

ต่างเห็นว่าแรงงานทั่วโลกยังมีปัญหาเรื่องสุขภาพ ความปลอดภัยและความเป็นอยู่ที่ดี ดังนั้นจึงพยายามส่งเสริมเงื่อนไขในการทำงานที่ดีให้แก่แรงงานทั้งในกลุ่มผู้หญิง เด็ก และผู้ชาย<sup>46</sup>

มาร์ติน โจนส์ และ คอลแลน (Jones and Callan) ได้กล่าวถึง ความสำคัญการเป็นองค์กรแห่งความสุข ว่าการเป็นองค์กรแห่งความสุขนั้นเป็นการสร้างสุขภาวะที่ดีในองค์กรไม่เพียงแต่สร้างความพึงพอใจในการทำงานเท่านั้น แต่ยังช่วยลดจำนวนอัตราการลาออกด้วย ซึ่งเป็นการแข่งขันระหว่างองค์กร เพื่อช่วงชิงบุคคลที่มีความสามารถและศักยภาพเป็นเลิศ เพื่อให้มาร่วมงานในองค์กร และด้วยเหตุนี้ซึ่งส่งผลกระทบต่อในองค์กรต่าง ๆ มุ่งเน้นไปที่การให้ความสำคัญต่อความสุขของบุคลากรเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข<sup>47</sup>

เบอร์ตัน (Burton) ได้กล่าวว่า องค์การอนามัยโลก (WHO) ได้กล่าวถึงการเป็นองค์กรแห่งความสุขมีความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้ 1) เพื่อสร้างจริยธรรมในการบริหารงานและส่งเสริมสิทธิของพนักงาน เนื่องจากหลักการบริหารที่มุ่งเน้นผลงานเพียงอย่างเดียว จะทำให้พนักงานเครียด องค์กรควรสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีให้แก่พนักงาน นอกจากนี้แนวโน้มของการบริหารงานยังพยายามลดความเหลื่อมล้ำต่าง ๆ เช่น การส่งเสริมความเท่าเทียมกันของผู้ชายและผู้หญิงปัจจุบันกฎหมายได้ปกป้องสิทธิและเสรีและส่งเสริมสวัสดิการของพนักงานมากขึ้น ประกอบกับการส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานได้กลายเป็นเงื่อนไขทางการค้า ดังนั้นองค์กรต้องส่งเสริมสิทธิของพนักงาน มาตรฐานการทำงาน สิ่งแวดล้อม และบริหารองค์กรด้วยความโปร่งใสในมุมมองของพนักงาน พนักงานเรียนรู้สิทธิที่ตนเองควรได้รับ ซึ่งควรได้รับตามที่กฎหมายกำหนดนอกจากนี้พบว่าพนักงานไม่เพียงต้องการความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดีเท่านั้นแต่ยังต้องการความเป็นอยู่ (ทั้งของตนเอง ชุมชนและสังคม) และ 2) เพื่อส่งเสริมความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากในระยะยาวความสำเร็จและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านสุขภาพ ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ ความพึงพอใจในการทำงาน และความปลอดภัยของพนักงาน<sup>48</sup>

<sup>46</sup> Heart Foundation of Australia, **Health Workplace Guide**, Accessed January 20, 2012, Available form [www.heartfoundation.org.au/SiteCollectionDocuments/HF-WorkplaceHealth.pdf](http://www.heartfoundation.org.au/SiteCollectionDocuments/HF-WorkplaceHealth.pdf)

<sup>47</sup> Angela J. Martin, Elizabeth S. Jones, and Victor J. Callan, “The Role of Psychological Climate in Facilitating Employee Adjustment During Organizational Change,” **European Journal of Work and Organizational Psychology** 14, 3 (2005): 263-289.

<sup>48</sup> J. Burton, **WHO Healthy Workplace Framework and Model: Background and Supporting Literature and Practice: World Health Organization**, Accessed January 20, 2012, Available form [www.who.int/occupational\\_health/healthy\\_workplace\\_framework.pdf](http://www.who.int/occupational_health/healthy_workplace_framework.pdf)

สรุปได้ว่า ความสำคัญการเป็นองค์กรแห่งความสุขนั้นเป็นการสร้างสุขภาวะที่ดีในองค์กร สามารถช่วยให้พนักงานมีคุณธรรม มีแรงจูงใจในการทำงาน มีความพึงพอใจ ความรัก ความผูกพันต่อองค์กร ช่วยเพิ่มผลิตผลขององค์กรและทำให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีขึ้น การสร้างความสุขในที่ทำงาน นับว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารองค์กร มุ่งเน้นให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีความสุขในการทำงาน ความสุขที่เกิดขึ้นนั้นก่อให้เกิดการสร้างสรรคทางความคิด งานที่ได้รับมอบหมายมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดความตึงเครียดจากการทำงาน และสภาพแวดล้อม ลดความขัดแย้งในองค์กรความสุขที่เกิดขึ้นจากการทำงานให้มีแนวโน้มที่ดี และทำให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีขึ้น

### แนวทางการสร้างการเป็นองค์กรแห่งความสุข

จากการศึกษาแนวทางการสร้างการเป็นองค์กรแห่งความสุขในหลายๆแนวทาง องค์กรต้องส่งเสริมความสุขของบุคลากรทั้งทางร่างกายและจิตใจ ให้บุคลากรเกิดความสุข ทั้งในเรื่องของสภาพแวดล้อมบรรยากาศในการทำงาน ความปลอดภัยในการทำงาน การให้เงินรางวัลการปฏิสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดความรักความสามัคคีภายในองค์กร ให้โอกาสบุคลากรได้เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองนำสู่การพัฒนางาน และก้าวสู่การพัฒนาองค์กร นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงแนวทางการสร้างองค์กรแห่งความสุข ไว้หลากหลายแนวทางไว้ดังนี้

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้สร้างแนวทางการสร้างการเป็นองค์กรแห่งความสุขในที่ทำงานมีหัวใจสำคัญประกอบด้วย 1) การพัฒนาองค์กรแห่งความสุข ทั้ง 3 องค์ประกอบ คือ 1.1) คนทำงานมีความสุข 1.2) ที่ทำงานน่าอยู่ และ 1.3) ชุมชนสมานฉันท์ 2) แผนการพัฒนาคนและแผนการสร้างองค์กรแห่งความสุขต้องสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ขององค์กร การที่บุคลากรจะมีความสุขในการทำงานที่แท้จริงได้ก็ต่อเมื่อจัดสมดุลความสุขในชีวิตได้อย่างเหมาะสม โดยเป็นความสุขที่สมดุล 3 โลก คือ โลกส่วนตัว โลกของที่ทำงานและโลกของครอบครัว โดยใช้ Happy 8 ประการมาจัดสมดุลชีวิต ดังนี้ 1) Happy Body มีสุขภาพดี คือ การมีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่แข็งแรงสมบูรณ์ ซึ่งมาจากการรู้จักใช้ชีวิต รู้จักกิน รู้จักนอน และมีชีวิตที่มีสุข เหมาะสมกับวัยและเพศ เหมาะสมกับสถานการณ์ และเหมาะสมกับฐานะทางการเงิน 2) Happy Heart น้ำใจงาม มนุษย์ถือเป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุดขององค์กรจะอยู่กับคนอื่นได้นั้นต้องแสดงความมีน้ำใจคิดถึงคนอื่นก่อนเสมอ มีน้ำใจเอื้อเฟื้อซึ่งกันและกัน โดยคนเราจะมัวคิดถึงแต่ตัวเองไม่ได้ ต้องรู้จักการแบ่งปันต่อคนอื่นให้เหมาะสม และต้องรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง 3) Happy Relax การผ่อนคลาย ต้องรู้จักการผ่อนคลายกับสิ่งต่าง ๆ ในการดำรงชีวิต เมื่อชีวิตในการทำงานเกิดความเครียดเราก็ต้องรู้วิธีการผ่อนคลายในการใช้ชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน นั่นคือ สมดุลชีวิต 4) Happy Brain การหาความรู้ ซึ่งมนุษย์เราต้องอยู่ได้ด้วยการศึกษา การเฝ้าหาความรู้มาเพื่อพัฒนาตัวเอง อยู่ตลอดเวลาจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การเป็นมืออาชีพเพื่อให้เกิดความมั่นคงก้าวหน้า



ในหน้าที่การงาน หรือ เรียนเพื่อรู้ มีปัญญาก้าวหน้าในชีวิต 5) Happy Soul คุณธรรม หิริ โอตตัปปะ เป็นคุณธรรมเบื้องต้นที่เป็นพื้นฐานในการอยู่ร่วมกันของมนุษย์ในสังคมในการทำงานเป็นทีม คือ ต้องมี หิริ โอตตัปปะ ความละเอียดและเกรงกลัวต่อบาปหรือการกระทำของตนเองที่ไม่กระทำในสิ่งที่ไม่ดี มีศีลธรรมในการดำเนินชีวิต มีความศรัทธาต่อศาสนา มีความสามัคคี มีคุณธรรม มีความซื่อสัตย์ และช่วยเหลือเอื้อเฟื้อเกื้อกูลกัน สิ่งเหล่านี้ย่อมนำความสุขสู่องค์กรได้ 6) Happy Money ใช้เงินเป็น โดยสามารถจัดการรายรับรายจ่ายของตนเองได้ คือใช้จ่ายเงินเป็น รู้จักเก็บ รู้จักใช้เงิน เป็นหนี้ให้พอดี มีการดำเนินชีวิตให้เหมาะสมกับสภาพของตนเอง 7) Happy Family ความสุขของครอบครัว ให้ความสำคัญกับครอบครัว มีครอบครัวที่อบอุ่น มีความมั่นคง และเป็นกำลังใจที่ดีในการทำงาน เพราะครอบครัวเปรียบเสมือนภูมิคุ้มกันอย่างดี เป็นกำลังใจที่ดีในการที่จะเผชิญกับอนาคตหรือ อุปสรรคในชีวิต 8) Happy Society สังคมดี เป็นสังคมสองมิติคือเป็นสังคมในที่ทำงานกับสังคมนอกที่ทำงาน เพราะมนุษย์ทุกคนต้องมีความรักความสามัคคีมีความเอื้อเฟื้อต่อสังคมที่ตนทำงาน มีที่พักอาศัยและมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการจัดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีความสุขโดยจะต้องคำนึงถึงความต้องการของบุคลากร พร้อมทั้งมีการส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมให้ได้ การสร้างที่ทำงานน่าอยู่ หรือ Happy Home มีลักษณะสำคัญ 3 ประการคือ 1) เป็นองค์กรที่มีการทำงานเป็นทีม (Teamwork) หรือบุคลากรรู้สึกว่าการทำงานคือบ้านหลังที่ 2 2) เป็นองค์กรที่มีความสุขในการทำงานร่วมกัน และ 3) เป็นองค์กรที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการอยู่ร่วมกันและมีการพัฒนาร่วมกัน (Creativity) ซึ่งหมายถึงองค์กรสามารถออกแบบการพัฒนาองค์กรและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและความต้องการ (Need) ของบุคลากร ดังนั้นบทบาทของผู้บริหารที่สำคัญที่จะสร้างให้ที่ทำงานน่าอยู่จึงต้องประกอบด้วยกิจกรรมหลากหลาย เช่น ระบบคุณภาพต่าง ๆ การสื่อสารภายในองค์กรค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในการทำงาน สำหรับการสร้างชุมชนสมานฉันท์ที่มีเป้าหมายเพื่อให้ลูกค้ำ ชุมชนและทุกภาคส่วนมีความคิดเห็น ค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกับองค์กร รวมถึงมาร่วมเป็นพันธมิตรองค์กร โดยการสร้างแนวปฏิบัติ 2 หลักการสำคัญคือ การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลและการมีความรับผิดชอบต่อสังคม<sup>49</sup>

อธิวัฒน์ เจียวิวรรธน์กุล ได้เสนอแนวคิด 7 Cs ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการทำงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรเชิงพื้นที่ โดยนำร่อง 6 จังหวัด (ชลบุรี เชียงราย นครราชสีมา ปทุมธานี พระนครศรีอยุธยา และราชบุรี) ในระยะที่ 1 และขยายผลไปจังหวัดใกล้เคียง ของจังหวัดอื่น ๆ ที่มีศักยภาพในการดำเนินงานโครงการเสริมสร้างองค์กรสุขภาวะในจังหวัดในระยะที่ 2 (2554-2556) ซึ่งได้แนวคิดจากการทำงาน สามารถระบุปัจจัยสู่ความสำเร็จของการทำงานเชิงพื้นที่ในการเสริมสร้าง

<sup>49</sup>สำนักก่อสร้างเสริมสุขภาพ, **มาสร้างองค์กรแห่งความสุขกันเถอะฉบับปรับปรุง 2559**, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: บริษัทแอฟโทรฟรินท์ จำกัด, 2559), 6-13.

องค์กรสุขภาวะ อันเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญในการทำงานเสริมสร้างสุขภาวะองค์กร หรือองค์กรแห่งความสุขในจังหวัดน่านรอง ได้เป็น 7 Cs ดังนี้ 1) Construction (โครงสร้างของคณะทำงาน) จะต้องมีการกำหนดโครงการสร้างการทำงาน ตลอดจนบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน ต้องอาศัยคนที่มีจิตอาสา อยากรู้เห็นคนทำงานในองค์กรมีความสุข ดังนั้นคนที่ช่วยขับเคลื่อนงานได้สำเร็จ ต้องเป็นคนคอยประสานงาน มีความสามารถวิเคราะห์หาคำตอบใหม่ที่จะนำมาใช้ในการทำงาน การติดตามประเมินผลกระดำเนินงาน แสวงหาแนวคิดในการทำให้คนทำงานมีความสุขจากการให้ โครงสร้างของคณะทำงาน จึงควรประกอบด้วยทีมที่ปรึกษา ทีมวิชาการ ทีมวิทยากรกระบวนการ ทีมสนับสนุนประสานงานเครือข่าย ซึ่งแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการอำนวยการและคณะกรรมการดำเนินงาน 2) Context (บริบทในการทำงานเชิงพื้นที่) เป็นการวิเคราะห์บริบทในด้านทุนทางสังคม ทุนทางวัฒนธรรมและทุนทางปัญญาที่จะหนุนเสริมสร้างสุขภาวะในองค์กร เพื่อวางแผนการทำงาน การจัดกิจกรรมที่เหมาะสมตามบริบท และตามศักยภาพที่แท้จริง 3) Conception (ฐานคิดเรื่ององค์กรสุขภาวะ) เป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องทำความเข้าใจให้ตรงกัน ว่า องค์กรสุขภาวะ หรือองค์กรแห่งความสุขมีที่มาจากไหน หมายถึงอะไร ทำเพื่อใคร ทำไมต้องทำ ทำอย่างไร ทำที่ไหน หรือทำเมื่อไร คณะทำงานต้องทำความเข้าใจให้ชัดเจนและหาคำตอบร่วมกัน พร้อมจะเป็นผู้เรียนรู้ผ่านการลงมือทำจริงโดยเริ่มนำแนวคิดหรือฐานคิดนี้ไปใช้กับองค์กรของตนก่อน แล้วแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรต่อไป 4) Contact (การติดต่อประสานงาน) 5) Contribution (การหนุนเสริมจากภาคีเครือข่าย) ต้องค้นหาแหล่งทุนที่จะมาหนุนเสริม ไม่ว่าจะเป็นทุนทางสังคม ทุนทางวัฒนธรรม และทุนทางปัญญา ต้องอาศัยแรงใจและแรงความคิดที่จะให้ความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา และการที่จะเกิดความยั่งยืนในการทำให้องค์กรมีความสุขนั้นต้องเกิดจากความร่วมมือและสนับสนุนจากทุกภาคส่วน 6) Control (การติดตามประเมินผลภายใน) เพื่อประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไร ในการดำเนินการประเมินผลภายในโครงการ และ 7) Continuity (การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง) เป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่ความสุขในองค์กรที่ยั่งยืนได้ ต้องเกิดจากการพัฒนาและการจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนโยบายและการสนับสนุนของผู้บริหารองค์กรที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตและความสุขของคนทำงานในองค์กร ตลอดจนการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรที่กำหนดไว้ชัดเจน<sup>50</sup>

<sup>50</sup> กกกร ชลายุรัมย์ และ อธิวัฒน์ เจียวิวรรณ์กุล, **ความสุขมวลรวมของการทำงาน**, เข้าถึงเมื่อ 11 ธันวาคม 2564, เข้าถึงได้จาก [http://www.happy-workplace.com/Main/Frontpages/HWFM008\\_Article.php?Article=100&Hit=y](http://www.happy-workplace.com/Main/Frontpages/HWFM008_Article.php?Article=100&Hit=y)

ละอองทิพย์ บุญยะเกียรติ ได้กล่าวว่า แนวทางการสร้างการเป็นองค์กรแห่งความสุข จะต้องสร้างสมดุลของการทำงานให้เกิดขึ้นทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ สังคม และปัญญา เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรคุณภาพหรือองค์กรสู่ความเป็นเลิศในอนาคต โดยอาศัยภาวะผู้นำที่ต้องร่วมกันขับเคลื่อนสุขภาวะที่สมบูรณ์ 4 ด้านคือ 1) ด้านกาย ได้แก่ ความปลอดภัยในการทำงาน หรือการมีสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สิน การประกอบอาชีพ มีสุขภาพทางด้านร่างกาย มีสวัสดิการด้านสุขภาพอนามัยทั้งต่อตนเองและครอบครัว 2) ด้านจิต ได้แก่ ความสงบ การมีสติ ความงาม และความดีที่ยึดมั่นในหลักธรรมของศาสนา 3) ด้านสังคม ได้แก่ สังคม มีความสัมพันธ์ในการสร้างความสัมพันธ์ร่วมกันในองค์กรระหว่างองค์กรโดยการสร้างเครือข่ายของการร่วมมือ การสร้างสังคมที่เข้มแข็ง การช่วยเหลือเอื้อเฟื้อต่อกัน การรู้จักใช้จ่าย การรู้จักความพอดี การสร้างสังคมยุติธรรม การใช้เหตุผล ให้ความเสมอภาค สร้างโอกาสในการทำงาน สร้างขวัญกำลังใจให้เกิดขึ้นในองค์กร สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ สร้างสันติสุขให้เกิดขึ้นในสังคม มีการประนีประนอม การแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ และ 4) ปัญญา ได้แก่ การส่งเสริมให้บุคลากร คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น ได้รับความไว้วางใจในการทำงาน มีอิสระ สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการตัดสินใจตามศักยภาพในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย<sup>51</sup>

ดวงเนตร ธรรมกุล ได้กล่าวว่า แนวทางการสร้างการเป็นองค์กรแห่งความสุขในที่ทำงาน คือ องค์กรที่จัดระบบการป้องกันส่งเสริมสนับสนุนทั้งด้านร่างกายจิตใจและความผาสุกของพนักงาน ต้องอาศัยการพัฒนา 4 ด้าน คือ 1) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ 2) สภาพแวดล้อมทางจิตสังคม 3) สิ่งเอื้ออำนวยสุขภาพอนามัยในที่ทำงาน และ 4) ความร่วมมือกับชุมชน<sup>52</sup>

ศิริพร ครุฑทาศ และดวงเนตร ธรรมกุล ได้กล่าวว่า แนวทางการสร้างการเป็นองค์กรแห่งความสุขในที่ทำงาน มีแนวทาง 3 ประการ ดังนี้ 1) คนทำงานมีความสุขคือการให้ความสำคัญกับคนในองค์กรจะทำให้คนในองค์กรเกิดความจงรักภักดีและเสียสละให้กับองค์กรอย่างแท้จริง 2) ที่ทำงานน่าอยู่คือการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในที่ทำงานเพื่อให้เกิดความสบายใจในที่ทำงาน และ 3) ชุมชนสมานฉันท์คือการสร้างความรักและความสามัคคีภายในองค์กรกำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อสุขภาวะขององค์กร<sup>53</sup>

<sup>51</sup> ละอองทิพย์ บุญยะเกียรติ, **องค์กรแห่งความสุข**, เข้าถึงเมื่อ 12 กันยายน 2564, เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/548015>

<sup>52</sup> ดวงเนตร ธรรมกุล, **ก้าวตาม.....ก้าวไปสู่โรงพยาบาลสุขภาวะในการอบรมเชิงปฏิบัติการ “พัฒนานักสร้างสุขโรงพยาบาล” รุ่นที่ 2** (นนทบุรี: วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี, 2557).

<sup>53</sup> ศิริพร ครุฑทาศ และ ดวงเนตร ธรรมกุล, **ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขของคนทำงานภาครัฐใน การอบรมเชิงปฏิบัติการ “พัฒนานักสร้างสุขโรงพยาบาล” รุ่นที่ 2** (นนทบุรี: วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี, 2557), 34.



เบอร์ตัน (Burton) ได้กล่าวไว้ว่า องค์การอนามัยโลกได้กำหนดแนวทางในการสร้างเสริมสุขภาพที่ดีขึ้นในที่ทำงานเพื่อผลักดันให้เกิดประสิทธิภาพและความสามารถในการผลิตและการแข่งขันขององค์กร โดยองค์กรนั้นจะต้องพิจารณาแนวทางทั้ง 4 ด้าน ดังนี้ 1) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ หมายถึง สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในที่ทำงาน ซึ่งมีผลกระทบต่อความปลอดภัยทั้งทางร่างกายและจิตใจ สุขภาวะและความเป็นอยู่ของพนักงาน สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่นับเป็นพื้นฐานของความปลอดภัยและสุขภาวะในการประกอบอาชีพ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงาน การบาดเจ็บ ความเจ็บป่วย อาจก่อให้เกิดการพิการหรือเสียชีวิตได้ 2) สภาพแวดล้อมทางจิตสังคม หมายถึง การทำงานวัฒนธรรม องค์กร ความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม และการปฏิบัติ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความผาสุกของพนักงานทั้งทางด้านร่างกายและด้านจิตใจ อาจก่อให้เกิดความเครียดขึ้นได้ 3) แหล่งสุขภาวะของบุคคลในที่ทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมที่มีการสนับสนุนในการบริการสุขภาพ ทรัพยากร ข่าวสารและโอกาสที่บริษัทหรือองค์กรได้จัดเตรียมไว้สำหรับพนักงาน สนับสนุน กระตุ้นเพื่อปรับปรุง หรือคงไว้ ของวิธีการปฏิบัติในการดำเนินชีวิตอย่างมีสุขภาพที่ดี โดยมีการติดตามและสนับสนุนทั้งสุขภาพทางกายและสุขภาพทางจิต และ 4) ชุมชนบริษัท เป็นการเชื่อมโยงระหว่างชุมชนและบริษัท ซึ่งประกอบด้วย ทักษะ กิจกรรม ความเชี่ยวชาญ และแหล่งทรัพยากรอื่น ๆ อีกทั้งความผูกพันของบริษัท และสภาพชุมชน สังคมทั้งทางกายภาพ จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อสุขภาพกายและสุขภาพใจ ความปลอดภัยและความผาสุกของพนักงานและครอบครัว<sup>54</sup>

สรุปได้ว่า แนวทางการสร้างการเป็นองค์กรแห่งความสุข หมายถึง กระบวนการสร้างความสุขให้เกิดขึ้นในที่ทำงาน มีการสร้างสมดุลของการทำงานให้เกิดขึ้นทั้งทางด้านร่างกาย ด้านจิตใจ ด้านสังคม และด้านปัญญาเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งคุณภาพ หรือองค์กรสู่ความเป็นเลิศในอนาคต โดยจะต้องอาศัยในเรื่องของภาวะผู้นำที่จะต้องร่วมกันสร้างแนวทางการสร้างการเป็นองค์กรแห่งความสุขในที่ทำงานขึ้น โดยอาศัยความสุขพื้นฐาน 8 ประการ ดังนี้ 1) Happy Body มีสุขภาพดี 2) Happy Heart น้ำใจงาม 3) Happy Relax การผ่อนคลาย 4) Happy Brain การหาความรู้ 5) Happy Soul คุณธรรม 6) Happy Money ใช้เงินเป็น 7) Happy Family ความสุขของครอบครัว 8) Happy Society สังคมดี เหล่านี้ก็จะส่งผลให้คนในองค์กรมีความสุขในการทำงานตามที่ตนถนัดและได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสม ก็จะทำให้ได้คนเก่งไว้ในองค์กร ซึ่งส่งผลต่อผลิตผลขององค์กรที่จะบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

---

<sup>54</sup> J. Burton, WHO Healthy Workplace Framework and Model: Background and Supporting Literature and Practices, Submitted to Evelyn Kortum (Who) Headquarters, Geneva, Switzerland February, 2010).

## แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งความสุข

ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีที่เกี่ยวกับการทำงานและธรรมชาติความต้องการของมนุษย์ที่จะนำไปสู่การวางแผนในการบริหารองค์กรแห่งความสุขดังนี้

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส) ได้กล่าวถึงแนวทางการสร้างการเป็นองค์กรแห่งความสุข (happy workplace) ประกอบด้วย 8 ประการ ได้แก่ 1) สุขภาพดี (happy body) การที่ร่างกายมีสุขภาพที่แข็งแรงทั้งกายและจิตใจดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข ซึ่งเกิดจากการรู้จักใช้ชีวิต รู้จักกิน รู้จักนอน มีสถานที่ปฏิบัติงานอย่างเพียงพออากาศถ่ายเทไม่แออัด มีช่วงเวลาในการปฏิบัติงานที่แน่นอน มีเวลาในการออกกำลังกายสม่ำเสมอ 2) น้ำใจงาม (happy heart) การมีน้ำใจ การคิดถึงคนอื่น มีน้ำใจเอื้ออาทรต่อกันและกัน ยอมรับในบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกันในการทำงานมีความยินดีและเต็มใจในการช่วยเหลือผู้อื่น มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานระหว่างกัน มีความรักความผูกพันในหน่วยงานเดียวกัน 3) การผ่อนคลาย (happy relax) การรู้จักผ่อนคลายกับสิ่งต่าง ๆ ในการดำเนินชีวิตเมื่อชีวิตในการทำงานเครียดก็ต้องมีวิธีผ่อนคลายในการทำงานที่เหมาะสม มีเวลาที่เพียงพอที่จะผ่อนคลายความเครียด มีชีวิตที่สมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวอีกทั้ง สามารถจัดการกับปัญหาได้ด้วยตนเองอย่างมีสติ 4) การหาความรู้ (happy brain) การศึกษาหาความรู้พัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าของชีวิตและการทำงาน มีโอกาสที่จะได้รับการอบรม/ศึกษาต่อเพื่อพัฒนาทักษะตัวเองนำความรู้ความสามารถที่มีอยู่มาใช้ในการทำงานได้อย่างเต็มที่ และสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ที่มี ให้แก่บุคคลอื่นได้ มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง อีกทั้ง มีโอกาสในการพัฒนาทักษะความสามารถตามที่ต้องการ 5) คุณธรรม (happy soul) ความซื่อสัตย์ยุติธรรมมีความรับผิดชอบ มีระเบียบวินัยตรงต่อเวลา ไม่แสวงหาประโยชน์ส่วนตนในทางมิชอบ มีศีลธรรมในการดำเนินชีวิต ให้การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ โดยไม่หวังผลตอบแทน ยกโทษและให้โอกาสผู้อื่นเมื่อผู้อื่นกระทำความผิด 6) ใช้เงินเป็น (happy money) เป็นผู้ใช้เงินเป็น มีเงินเก็บ การที่ตนเองสามารถจัดการรายรับรายจ่ายของตนเองได้ดี มีการวางแผนการออมเงินที่ดีเพื่อชีวิตหลังเกษียณ มีรายได้เพียงพอในการชำระหนี้สิน มีการบริหารจัดการรายรับรายจ่ายของตนเอง มีความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ได้รับ 7) ครอบครัวที่ดี (happy family) การมีครอบครัวที่มั่นคงและอบอุ่น โดยการให้ความสำคัญต่อครอบครัว เพราะครอบครัวถือเป็นกำลังใจที่ดีในการทำงาน เนื่องจากครอบครัวเป็นเหมือนภูมิคุ้มกัน และเป็นกำลังใจที่ดีเมื่อจะต้องเผชิญกับปัญหาหรืออุปสรรคในชีวิต อีกทั้งยังต้องมีเวลาให้กับครอบครัวอย่างเพียงพอ สมาชิกครอบครัวสามารถช่วยแบ่งเบาภาระในบ้านได้ และ 8) มีสังคมดี (happy society) การได้ร่วมงานหรือรู้จักเพื่อนร่วมงานที่ดี มีเพื่อนร่วมงานเป็นมิตรและจริงใจ มีสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ที่ปลอดภัย ส่งเสริมสุขภาพกายและใจที่ดี มีเพื่อนร่วมงานที่สามารถให้คำปรึกษาและให้กำลังใจ ได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกับบุคคลอื่น ทุกคนมีความรักสามัคคีเอื้อเฟื้อต่อกัน<sup>55</sup>

มาสโลว์ (Maslow) ได้ตั้งทฤษฎีการจูงใจหรือกระตุ้นจากความต้องการภายในที่ตอบสนองความต้องการเพื่อให้เกิดความสุขในตนเองเป็นลำดับความต้องการ 5 ระดับ คือ 1) ความต้องการทางด้านกายภาพ (Physiological needs) เป็นความต้องการปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิตเพื่อความอยู่รอดของชีวิต เช่น ความต้องการอาหาร ที่อยู่อาศัย อากาศ ยารักษาโรค 2) ความต้องการทางด้านความปลอดภัยมั่นคง (Security needs) มนุษย์ปรารถนาให้มีความปลอดภัย และมีความมั่นคงในการดำรงชีวิต เช่น ปลอดภัยจากภัยอันตรายที่จะเกิดขึ้นกับร่างกาย ความเจ็บป่วยปลอดภัยจากภัยคุกคามต่าง ๆ และมีความปลอดภัยจากความที่ไม่มั่นคงในหน้าที่การงาน ซึ่งความต้องการความมั่นคงและปลอดภัยนี้บางครั้งอาจปรากฏออกมาในรูปแบบของการนิยมนงานที่มีความมั่นคง มีกระบวนการร้องทุกข์เพื่อเป็นการปกป้องบุคคลจากการกลั่นแกล้งของผู้บังคับบัญชา หรือการเรียกร้องนโยบายการประกันภัย การประกันสุขภาพ และสวัสดิการด้านที่พักอาศัยต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งรวมถึง ความมั่นคงความปลอดภัยส่วนบุคคล ความมั่นคงปลอดภัยทางการเงิน ความมั่นคงทางด้านสุขภาพและความเป็นอยู่ มีระบบประกันในการช่วยเหลือในกรณีของกาเกิดอุบัติเหตุ/ความเจ็บป่วย 3) ความต้องการทางสังคม (Social needs) เป็นความต้องการที่จะเข้าร่วมและได้รับการยอมรับจากสังคม ต้องการความเป็นมิตรและความรักจากเพื่อนร่วมงาน โดยมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ไม่ว่าจะเป็กลุ่มสังคมที่ใหญ่ แต่ถ้าขาดความต้องการในเรื่องนี้ก็จะมีปัญหาในการเข้าสังคม และนำไปสู่การเป็นโรคซึมเศร้า 4) ความต้องการการได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับความมั่นใจในความรู้ความสามารถของตนเอง ต้องการให้ผู้อื่นยกย่องสรรเสริญและต้องการมีชื่อเสียงเกียรติยศ การเคารพนับถือแสดงถึงความต้องการของมนุษย์ที่จะได้รับการยอมรับและเห็นคุณค่าโดยคนอื่น และ 5) ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ ต้องการความสำเร็จให้ตรงความคิดในใจของตน ซึ่งต้องพิจารณาถึงความสามารถสมรรถนะที่เป็นไปได้กับเป้าหมายที่ตนต้องการ เมื่อบุคคลมีการพิจารณาถึงบทบาทในชีวิตของตนว่าจะเป็นอย่างไ บุคคลนั้นจะพยายามผลักดันชีวิตให้เป็นไปในทางที่ดีที่สุดตามที่ได้คาดหมายไว้ความต้องการนี้เกี่ยวกับศักยภาพสูงสุดของบุคคลและการตระหนักถึงศักยภาพนั้น<sup>56</sup>

<sup>55</sup> สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, **Happy Work Place**, เข้าถึงเมื่อ 15 กันยายน 2564, เข้าถึงได้จาก [http://www.happyworkplaceclinic.com/index.php?option=com\\_k2&view=item&layout=item&id=166&Itemid=329](http://www.happyworkplaceclinic.com/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=166&Itemid=329)

<sup>56</sup> Abraham Maslow, **Motivation and Personality** (New York: harper & Brothers, 1954), 80-92.

ฟาราห์ และ แมคเคลแลนด์ (Farah and McClelland) ได้ศึกษาทฤษฎีความต้องการ 3 อย่าง พบว่าสังคมที่เจริญแล้ว มีความต้องการที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement) เป็นความต้องการความสำเร็จในงานที่ทำ เกิดความมุ่งมั่นที่จะขับเคลื่อนให้เกิดความมุ่งมั่นทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่ให้ได้มาตรฐานคุณภาพงานสูง สามารถแก้ไขปัญหาในงานได้ดี และพอใจการทำงานที่รับผิดชอบ และท้าทายความสามารถ 2) ความต้องการอำนาจ (Need for power) เป็นความต้องการมีอิทธิพลหรือควบคุมพฤติกรรมผู้อื่น หรือจูงใจให้ผู้อื่นมีพฤติกรรมที่ตนต้องการ ซึ่งแบ่งเป็นสองแบบ คือ การใช้อำนาจเพื่อส่วนรวม และการใช้อำนาจเพื่อควบคุมประโยชน์จากคนอื่นเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง และ 3) ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Need for affiliation) เป็นความต้องการมีสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้อื่น ต้องการเพื่อนและมิตรภาพ บุคคลที่มีความต้องการมิตรภาพในระดับสูง จะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี เป็นมิตร มีความร่วมมือที่ดีและหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง แต่มักจะไม่ค่อยประสบความสำเร็จในการบริหารมากนักเพราะมุ่งมนุษยสัมพันธ์จะทำให้เกิดความยุ่งยากในการตัดสินใจ เช่น มีนำมาซึ่งความเกรงใจกัน<sup>57</sup>

เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) ได้กล่าวถึงทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor theory) ว่าแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลโดยศึกษาว่าคนเราต้องการอะไรจากงาน ซึ่งสรุปได้ว่าความสุขจากการทำงานนั้น เกิดมาจากความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจในงานที่ทำ ที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยสองกลุ่มคือปัจจัยจูงใจ (Motivational factors) และปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขศาสตร์ (Maintenance or Hygiene factors) ดังนี้ 1) ปัจจัยจูงใจ (Motivational factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง เป็นการจูงใจคนให้ชอบและรักในงานที่ทำ เป็นตัวกระตุ้นที่ทำให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะถือเป็นปัจจัยที่ตอบสนองความต้องการภายในของบุคคลได้ ได้แก่ 1.1) ความสำเร็จในงานที่ทำของบุคคล (Achievement) 1.2) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) 1.3) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The work itself) หมายถึงงานที่น่าสนใจงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ท้าทายให้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว 1.4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึงความพึงพอใจเกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ไม่มี การตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด 1.5) ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึงการได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มหรือการได้รับการฝึกอบรม 2) ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขศาสตร์ (Maintenance or hygiene factors) หมายถึงปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลที่มีอยู่ตลอดเวลา และเป็นปัจจัยที่มาจากภายนอกตัวบุคคล

<sup>57</sup> M. J. Farah and J. L. McClelland, **Neural network models and Cognitive neuropsychology** (Psychiatric Annals, 1992), 148-153.



ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ 2.1) เงินเดือน (Salary) 2.2) โอกาสได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of growth) 2.3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal relation superior, Subordinate and press) 2.4) สถานะทางอาชีพ (Status) หมายถึงอาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี 2.5) นโยบายและการบริการ(Company policy and administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารองค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร 2.6) สภาพการทำงาน (Work conditions) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน 2.7) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life) ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ 2.8) ความมั่นคงในการทำงาน (Security) และ 2.9) วิธีปกครองบังคับบัญชา (Supervision – technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการทำงานหรือความยุติธรรมในการบริหารจากทฤษฎีสองปัจจัย<sup>58</sup>

แมนเนียน (Manion) ได้อธิบายว่าการปฏิบัติงานในองค์กรที่เป็นลักษณะขององค์กรแห่งความสุข ประกอบด้วย 1) การติดต่อสัมพันธ์กันภายในองค์กร (Contract a relative within the organization) เป็นพื้นฐานที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ของบุคลากรในสถานที่ทำงาน โดยที่บุคลากรร่วมกันทำงานเกิดสังคมแห่งการทำงานร่วมกันมากขึ้น มีสัมพันธภาพที่ดีภายในองค์กร บุคลากรให้ความร่วมมือช่วยเหลือกัน สนทนาพูดคุยอย่างเป็นมิตร ให้การช่วยเหลือและได้รับการช่วยเหลือจากผู้ร่วมงานจนเกิดมิตรภาพระหว่างการทำงานกับบุคลากรต่าง ๆ 2) ความรักในงานที่ทำ (Love in work done) เป็นการรับรู้ถึงความรู้สึกที่มีความรักและความผูกพันอย่างเหนียวแน่นกับงานที่ทำ รู้ว่าตนเองมีภาระหน้าที่ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีความยินดีในสิ่งที่เป็นองค์ประกอบของงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงานเกิดความรู้สึกในทางบวกที่ได้ทำงาน เกิดความรู้สึกในทางบวกที่ได้ทำงานสนุกสนานรู้สึกภูมิใจที่ได้อำนาจ 3) ความสำเร็จในงานที่ทำ (Success in your work) เป็นการรับรู้ว่าได้ทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้โดยได้รับความสำเร็จในการทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ท้าทายให้สำเร็จเกิดความสำเร็จรู้สึกว่ามีคุณค่าขึ้นในชีวิต และ 4) การเป็นที่ยอมรับในองค์กร (To be accepted in the organization) โดยได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากผู้ร่วมงาน ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และได้รับความคาดหวังที่ดีในการทำงาน<sup>59</sup>

วาร์ (Warr) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์กรแห่งความสุข ประกอบด้วย 1) การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน (Happiness) เป็นความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นในขณะที่ทำงานโดยเกิดความรู้สึกสนุกสนานกับการทำงาน และไม่มีความรู้สึกวิตกกังวลในการทำงาน 2) ความรู้สึกกระตือรือร้น

<sup>58</sup> Frederick A. Herzberg, **Harvard Business Review Paper back: Motivation** (Massachusetts: Harvard Business School, 1991).

<sup>59</sup> Jo Manion, “Joy at Work: Creating a positive workplace,” **Journal of Nursing Administration** (2003): 652-655.

(Enthusiasm) เป็นความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นในขณะที่ทำงาน โดยเกิดจากรู้สึกว่าต้องการทำงาน มีความตื่นตัวในการทำงาน มีการทำงานที่คล่องแคล่ว รวดเร็ว กระฉับกระเฉงและมีชีวิตชีวาในการทำงาน 3) ความพึงพอใจในการทำงาน (Work satisfaction) เป็นความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นในขณะที่ทำงานโดยเกิดจากรู้สึกชอบ สนใจ มีความเพลิดเพลิน และยินดีในการปฏิบัติงานของตน โดยความรู้สึกทั้ง 3 มีความสัมพันธ์กัน เนื่องจากเป็นความรู้สึกที่มีมาจากความรู้สึกพอใจ และเป็นผลเกี่ยวเนื่องมาจากความรู้สึกและอารมณ์ซึ่งมาจากสาเหตุของลักษณะสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่แตกต่างกัน<sup>60</sup>

เบกเกอร์ และฮูเซลิด (Becker and Huselid) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารว่า ต้องเป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการสนับสนุนผู้จัดการสายงาน โดยมีบทบาทที่สำคัญในการเป็นผู้อำนวยความสะดวกและการจัดการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารจะเข้ามามีส่วนสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งความสุข ดังนี้ 1) การวิเคราะห์งาน ที่จะต้องศึกษาขอบข่ายงานแต่ละงานในองค์กรโดยการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของงานกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรผ่านการวิเคราะห์ทักษะความรู้ ความสามารถที่จำเป็นในแต่ละตำแหน่งและปริมาณงานที่รับผิดชอบเพื่อสนับสนุนการออกแบบลักษณะงานให้ส่งเสริมต่อการสร้างความสุขในการทำงาน 2) การสรรหาและคัดเลือก ผู้บริหารจะค้นหาวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรใหม่ ๆ ที่มีความเหมาะสมกับงานในแต่ละตำแหน่ง รวมทั้งทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าบุคลากรที่ได้รับการสรรหาและคัดเลือกนั้นเป็นผู้ที่มีสุขภาวะที่ดี 3) การบรรจุแต่งตั้ง ปฐมนิเทศและทดลองงาน ผู้บริหารจะเป็นผู้สร้างความประทับใจและมิตรไมตรีที่ดีตั้งแต่วันแรกที่บุคลากรได้เข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการสร้างความเข้าใจร่วมกันของบุคลากรในฐานะที่เป็นทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) การบริหารค่าตอบแทน ผู้บริหารจะเป็นผู้ประสานในการบริหารค่าตอบแทนของบุคคลให้เกิดความเป็นธรรม อีกทั้งนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาสร้างแรงจูงใจและบรรยากาศในการทำงานร่วมกันของบุคลากร 6) การฝึกอบรม/พัฒนา ความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพผู้บริหารจะเป็นผู้รวบรวมถึงความต้องการในการฝึกอบรมในด้านต่าง ๆ ที่มีความสำคัญและสอดคล้องกับการปฏิบัติงานเพื่อจัดหลักสูตรที่จะเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรให้สูงขึ้น อันจะส่งผลต่อระดับความสุขของบุคลากร 7) สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ ผู้บริหารจะเป็นผู้อำนวยความสะดวกในด้านสุขภาพอันประกอบไปด้วย 7.1) การตรวจสุขภาพประจำปี 7.2) การจัดหาเครื่องมือตรวจสอบสภาพแวดล้อมในองค์กรให้เอื้อต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมต่อสุขภาวะที่ดีในการทำงาน 7.3) การเตรียมสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก

<sup>60</sup> Work Peter Warr, **Happiness and Unhappiness** (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2007), 102.

ความสะดวกในการออกกำลังกายและเล่นให้พนักงานได้ร่วมกันออกกำลังกายและเล่นกีฬาเป็นประจำ และ 8) แรงงานสัมพันธ์ เป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกัน ประกอบด้วย 8.1) การจัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ระหว่างบุคลากรในองค์กร ในการสร้างความรัก ความสามัคคีและร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน และ 8.2) การสื่อสารเพื่อสร้างความความรู้ ความเข้าใจและการรับรู้ในการที่องค์กรมุ่งไปสู่องค์กรแห่งความสุข<sup>61</sup>

ลอร์ (Lowe) ได้กล่าวถึง กลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุขว่า สภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานมีผลทางตรงและทางอ้อมต่อบุคลากรทั้งในด้านกายภาพ ด้านจิตวิทยาและสภาพความเป็นอยู่ที่ดีทางสังคมซึ่งจะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน ลดอัตราการออกจากงานและนำมาซึ่งประสิทธิภาพการทำงาน อัตราการเกิดอุบัติเหตุลดลงและผลผลิตได้ผลลัพธ์ที่ดีซึ่งหลักสำคัญที่จะส่งผลต่อทั้งบุคลากรและผลผลิตนั้นผู้บริหารควรจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของการทำงานได้ ซึ่งสรุปได้ดังนี้ 1) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ จิตใจ สังคม พนักงาน และชุมชน ซึ่งการสร้างองค์กรแห่งความสุขนั้นเป็นได้ทั้งการป้องกัน การสนับสนุนและการส่งเสริมทั้งทางด้านกายภาพ ด้านจิตใจ และด้านความเป็นอยู่ที่ดีของสังคมของพนักงาน โดยองค์กรจะต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นการใช้ความรู้สึกของมนุษย์ หรือใช้เครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการตรวจสอบ ได้แก่ 1.1) สภาพทางโครงสร้าง บรรยากาศ ทางด้านสภาพแวดล้อม การจัดวางเครื่องมือ เฟอร์นิเจอร์เคมีภัณฑ์และกระบวนการที่เกิดขึ้นในสถานที่ทำงานที่ส่งผลต่อความปลอดภัยหรือจิตใจ สุขภาพและความเป็นอยู่ของพนักงาน 1.2) สภาพทางสังคมขององค์กร ประกอบไปด้วย การทำงาน วัฒนธรรม ทัศนคติ คุณค่า ความเชื่อและแนวทางในการปฏิบัติขององค์กรที่ส่งผลต่อความเป็นอยู่ทางกายภาพ จิตใจ และอารมณ์ของพนักงาน 1.3) สุขภาพของพนักงานในองค์กร เป็นการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงาน การให้บริการ ข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากร และความยืดหยุ่นทางด้านสุขภาพ เพื่อเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานมีการดำเนินชีวิตที่มีสุขภาพที่ดี และ 1.4) ชุมชนที่เกี่ยวข้อง โดยพนักงานเป็นผู้อาศัยอยู่ในชุมชน ดังนั้น สุขภาพของพนักงานจะเป็นสิ่งที่สะท้อนสภาพทางกายภาพและสังคมของชุมชนด้วยเช่นกัน 2) การให้ความสำคัญ ภาวะผู้นำและความเชื่อมั่น ในการสร้างองค์กรแห่งความสุขนั้นผู้บริหารในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญโดยแสดงภาวะผู้นำที่มีความเข้มแข็งวิสัยทัศน์ และพฤติกรรมที่มีความสอดคล้องกันที่จะมีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนให้การสร้างองค์กรแห่งความสุขบรรลุผลสำเร็จ โดยมีการกำหนดขั้นตอนในการสร้างองค์กรแห่งความสุขและนำองค์กรไปสู่ความสุขได้อย่าง และ 3) การมีส่วนร่วม

<sup>61</sup> Brian E. Becker and Mark A. Huselid, "Overview: Strategic human resource management in five leading firms," **Human Resource Management** 38, 4 (December 1999): 287-301.

ในการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การที่ผู้บริหาร หัวหน้างานและพนักงานได้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะเป็นส่วนสำคัญต่อการกระตุ้นกระบวนการวางแผนและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทั้งด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน การทำงานภายในองค์กร การออกแบบงานและปริมาณ นโยบายและการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์และระบบการจัดการผลการดำเนินงาน ซึ่งในการดำเนินการในแต่ละส่วนจะมีความสัมพันธ์ต่อกันและสนับสนุนต่อผลการดำเนินงานของบุคลากรในทางบวกต่อองค์กร<sup>62</sup>

สเมต ลอช และ สแกรนนิ่งเจอร์ (Smet Loch and Schaninger) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการนำไปสู่การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งความสุขประกอบด้วย 1) การยืดหยุ่น (Resilience) 2) การดำเนินการ (Execution) 3) การวางแนวทาง (Alignment) 4) การฟื้นฟู (Renewal) และ 5) ส่วนประกอบ (complementarity) ซึ่งองค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้ผู้บริหารต้องนำนโยบายมีการพัฒนาฝึกอบรมและให้แรงจูงใจในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการวางแผนการสั่งงานในรูปของการจัดโครงสร้างองค์กร<sup>63</sup>

แอนดรู (Andrew) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุขว่าประกอบด้วย 1) การสร้างบรรยากาศความสุขสนุกสนานในการทำงาน (Work enjoyment) 2) การเสริมสร้างการทำงาน (Work enrichment) 3) การส่งเสริมสัมพันธภาพในการทำงาน (Work relationship) 4) การสร้างความสมดุลในชีวิตการทำงาน (Work life – balance) 5) การส่งเสริมความหลากหลายของงาน (Work variety) 6) การสนับสนุนให้ทำงานเป็นทีม (Work team) 7) การรับรู้งาน (Work recognition) 8) การให้รางวัล (Work reward) 9) การทำงานอย่างสมบูรณ (Work Meaning fullness) 10) ความผูกพันในการทำงาน (Work engagement) 11) การเป็นส่วนหนึ่งของงาน (Work equity) 12) การมีภาวะผู้นำในที่ทำงาน (Workplace leadership) และ 13) ชุมชนที่ทำงาน (Workplace community)<sup>64</sup>

<sup>62</sup> Graham S. Lowe, **Healthy Workplace Strategies: Creating change and achieving results**, Accessed July 10, 2019, Available from <http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/healthy-workplace-strategies.pdf>.

<sup>63</sup> Aaron De Smet, Mark Loch, and Bill Schaninger, **Anatomy of a healthy corporation** (McKinsey Quarterly, 2007), 1-5.

<sup>64</sup> Sharon S. Andrew, **S.M.I.L.E.S. : The Differentiating Quotient for Happiness at Work**, Accessed April 20, 2017, Available from <http://www.happiestminds.com/whitepapers/smiles-differentiating-quotient-for-happiness-at-work.pdf>.



สตี (Stein) ได้อธิบายการบริหารการเป็นองค์กรแห่งความสุขว่าประกอบด้วย

- 1) การคัดเลือกบุคคลที่มีบุคลิกเป็นคนมีความสุข (Hire happy personalities) เพราะคนที่มีความสุขจะสามารถทำให้องค์กรมีความสุขไปด้วย และง่ายต่อการประสานงาน สามารถมีเครือข่ายในการทำงานที่ดี
- 2) การสร้างควมมีจิตสำนึกในการทำงาน (Be community minded at work) มีความรับผิดชอบกระตือรือร้นในการทำงาน ร่วมพัฒนางานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเพื่อเป้าหมายขององค์กรเมื่อทำงานล้มเหลวหรือผิดพลาดก็พยายามแก้ไขให้ดีขึ้นและมีคุณธรรมต่องานที่ทำ
- 3) การออกแบบกิจกรรมโดยเลิกกิจวัตรประจำวันเป็นครั้งคราว (Get out of the work routine occasionally) มีการเปลี่ยนกิจกรรมขององค์กรบ้างในบางครั้งการทำทุกอย่างแบบจำเจจะทำให้ขาดแรงเสริมหรือขาดความน่าสนใจ
- 4) การแสดงออกถึงการเอาใจใส่ดูแลพนักงาน (Show that you care about your employees)
- 5) การกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น (Encourage some selfish thinking) การกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรมีอิสระทางความคิดและมีผู้รับฟังความคิดเห็นจะทำให้มีนวัตกรรมเกิดขึ้นในองค์กร
- 6) การมุ่งเน้นความคิดเชิงบวก (Focus on the positive) พยายามมองในแง่บวกและมองข้ามการตำหนิและข้อผิดพลาดเพื่อให้พนักงานหรือบุคลากรเกิดการเรียนรู้ที่จะแก้ไขและพัฒนาตนเอง และ
- 7) ให้สิ่งตอบแทนคืนกลับบุคลากรในที่งาน (Give back with your employees) เป็นการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมหรือสวัสดิการ สิทธิประโยชน์ที่บุคลากรควรจะได้รับ<sup>65</sup>

ลิน (Lin) ได้อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเป็นองค์กรแห่งความสุขว่าประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

- 1) การสร้างความผูกพัน (Engagement) การยอมรับในวิสัยทัศน์ขององค์กร พนักงานหรือบุคลากรต้องมีความเชื่อมั่น ในภาระงานมีความโปร่งใส ชัดเจนในการทำงาน ขณะเดียวกันพนักงานต้องมีความรู้สึกถึงการที่เป็นกำลังทำงานสำคัญขององค์กรและสิ่งสำคัญพนักงานใหม่ทุกคนควรต้องได้รับการปฐมนิเทศจากผู้บริหารเพื่อเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร
- 2) การสร้างวามเชื่อมโยง (Connection) การเห็นอกเห็นใจและเคารพกัน มิตรสัมพันธ์ที่ดีนั้นมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อความสุขในที่ทำงาน ซึ่งองค์กรควรสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานด้วยความสนุกซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญที่จะให้พนักงานได้ดำเนินกิจกรรมอันเป็นวัฒนธรรมขององค์กร
- 3) การสนับสนุน (Support) ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนให้พนักงานหรือบุคลากรเรียนรู้ความผิดพลาดเองเพื่อที่จะปรับปรุงและพัฒนางาน เพราะจะทำให้เขารู้สึกว่ามีอิสระในการทำสิ่งใหม่ ๆ ให้ความสำคัญยอมรับในการนำเสนอความคิดเห็น ทำให้บุคลากรทุกคนเห็นว่าเขาคือผู้ปกป้องและผู้พัฒนางานนั้น
- 4) การส่งเสริมความสมดุลในชีวิต (Wellness) ระหว่างเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว

<sup>65</sup> Cheryl Stein, **7 Simple Ways to Cultivate A Happy Workplace**, Accessed November 10, 2017, Available from <https://hiring.monster.ca/hr/hr-best-practices>.

สิ่งสำคัญคือต้องดูแลสุขภาพกายของพนักงานด้วย กำลังใจมีผลต่อการทำงานเมื่อคนป่วยจะทำให้สุขภาพกายและสุขจิตส่งผลถึงกันทำให้ขาดกำลังใจในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้การสนับสนุนบุคลากรในการจัดสมดุลชีวิต ทั้งในเรื่องของการฝึกสมาธิที่ช่วยในเรื่องของสุขภาพจิตใจ การออกกำลังกายและการดูแลโภชนาการเพื่อให้มีสุขภาพที่ดี 5) การให้ผลตอบแทน (Reward) การให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมในการดำรงชีพ ตลอดจนสิทธิประโยชน์และสวัสดิการ เพื่อให้พนักงานและบุคลากรยอมรับและมีความมั่นใจต่อองค์กร<sup>66</sup>

แบรนด์ดิ (Brandi) ได้เสนอ 8 วิธีในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข ดังนี้

- 1) การมองโลกในแง่ดี คิดเชิงบวก (Optimism) 2) การแสดงความขอบคุณ (Gratitude) การแสดงออกถึงการขอบคุณต่อผู้อื่นด้วยความจริงใจ ส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานและจัดเป็นวัฒนธรรมที่ดีในองค์กร 3) การให้อภัย (Forgiveness) การสร้างความสุข เป็นหนทางแห่งความสุข 4) การพัฒนาตนเองทางการพูด (Improve yourself - talk) การพูดในเชิงบวกจะช่วยลดความเครียดและทำให้สมองนั้นผ่อนคลายลงได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ 5) ปลดปล่อย (Flow) สัมผัสในสิ่งที่ไม่ดี ปลดปล่อยให้มันผ่านไป เพราะการสัมผัสเป็นวิธีหนึ่งที่ส่งเสริมความสุขที่ดีได้ 6) มีความสุขหรือเพลิดเพลินกับสิ่งที่ทำ (Savor) ความเพลิดเพลินกับงานนั้นเราสามารถสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาทั้งก่อนที่เราจะลงมือทำขณะที่ทำ และคิดถึงเมื่องานลุล่วงไปแล้ว 7) มุมมองใหม่ (Reframe) การมองสิ่งเดิม ในมุมใหม่จะช่วยให้ความคิดในทางลบเปลี่ยนแปลงไปในทางบวกมากขึ้น 8) การสร้างความสุขจากสิ่งที่เราทำได้ดี (Building on strength) จากสิ่งที่ยั่งยืนถ้าเป็นความสุขที่เราได้ทำสิ่งที่เราทำได้ดี หาโอกาสได้ทำสิ่งที่ตนเองทำได้ดีแล้วคุณจะไม่เบื่อและมีความสุข นอกจากนี้ การสร้างความสุขในการทำงานยังสามารถประยุกต์ใช้ความเป็นนามธรรมของแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) แรงจูงใจจะเกี่ยวข้องกับผลการผลักดันการกระตุ้นให้บุคคลมีพฤติกรรมตามที่ต้องการ 2) แรงจูงใจจะเกี่ยวข้องกับการผลักดันให้เกิดพฤติกรรมตามที่ต้องการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ 3) แรงจูงใจจะบอกให้ผู้บริหารทราบได้ว่าพฤติกรรมดังกล่าวที่ต้องการให้เกิดขึ้นนั้นจะต้องได้รับปัจจัยสนับสนุนอย่างไร<sup>67</sup>

<sup>66</sup> Ken Lin, **The 5 Key Ingredients of a Happy Workplace**, Accessed November 10, 2017, Available from <https://www.inc.com/ken-lin/the-5-key-ingredients-of-a-happy-workplace.html>.

<sup>67</sup> Joanna Brandi, **Could your team use positive energizing**, Accessed May 18, 2019, Available from <https://www.returnonhappiness.com/web.sut.ac.th/ces/Happy/article/001>.

แอปเปลโล (Appelo) ได้อธิบายถึงการบริหารการเป็นองค์กรแห่งความสุขไว้ว่าองค์กรสมัยใหม่คาดหวังให้ทุกคนเป็นผู้นำ ข้าราชการและนักคิดเชิงระบบ แต่ไม่สามารถมีใครอธิบายได้ว่าต้องเป็นอย่างไรอย่างไร ทั้งนี้ในศตวรรษที่ 21 บริษัทและองค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องเจาะลึกในสิ่งที่ชัดเจนและค้นหาสิ่งที่ใช้ได้ผล อะไรคือสิ่งที่ทำให้พรสวรรค์อันดับต้น ๆ แรงแบบตาลใจความภักดีของลูกค้าหรือผู้รับบริการที่จะยึดมั่นต่อองค์กร ซึ่งคำตอบคือการจัดการที่ยอดเยี่ยมภายในองค์กรซึ่งเป็นแรงบันดาลใจให้กับพนักงานที่จะตั้งใจทำงานเพื่อมอบประสบการณ์หรือบริการที่ดีให้กับลูกค้า ดังนั้นการบริหารให้องค์กรเป็นองค์กรสมัยใหม่ที่มีความสุขจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร<sup>68</sup>

ดายเนอร์ (Diener) ได้อธิบายไว้ว่า ปัจจัยหรือองค์ประกอบของความสุข คือ ความพึงพอใจในชีวิต ความพึงพอใจในเป้าหมายหลักของชีวิต ตลอดจนประสบการณ์ในชีวิตเหล่านั้น เป็นอารมณ์ความรู้สึกด้านลบต่ำคนที่มีความสุขเกิดขึ้นได้จากปัจจัยหลายอย่างที่แตกต่างกัน เช่น อายุ รายได้ สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อความต้องการของบุคคลให้เกิดความพึงพอใจในชีวิตนำมาซึ่งความสุข ดังนี้ 1) ความพึงพอใจในชีวิต (Life Satisfaction) หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งมีความพอใจในสิ่งที่ตนเองเป็นและกระทำอยู่ มีความสมหวังกับเป้าหมายของชีวิต สอดคล้องกับความเป็นจริง สามารถกระทำได้ตามความตั้งใจสมเหตุสมผลเข้าใจและยอมรับสิ่งที่เกิดขึ้นโดยไม่จำเป็นต้องปรับตัว 2) ความพึงพอใจในงาน (Work Satisfaction) หมายถึง บุคคลได้กระทำในสิ่งที่ตนเองรักและพอใจกับสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องในการทำงาน มีความสุขเมื่อได้ทำงานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายตลอดจนงานที่สามารถทำให้เกิดคุณประโยชน์ต่อตนเองและสังคม 3) อารมณ์ทางบวก (Positive Effect) หมายถึง บุคคลที่มีความรู้สึกเป็นสุขกับสิ่งที่ดีและสนุกสนานกับการทำงาน ยิ้มแย้มแจ่มใสการทำงาน มีความเลื่อมใสศรัทธาในสิ่งที่ตนเองกระทำ รับรู้ถึงความดีงามและคุณประโยชน์ของงานที่ทำ 4) อารมณ์ทางลบ (Negative Effect) หมายถึง บุคคลที่มีอารมณ์ความรู้สึกที่เป็นทุกข์กับสิ่งไม่ดีในการทำงาน เช่น มีความคับข้องใจ เบื่อหน่าย ไม่สบายใจเมื่อเห็นการกระทำที่ไม่ถูกต้องอยากปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น เพื่อสนองความต้องการของตนเองให้มีความสุข<sup>69</sup>

<sup>68</sup> Jurgen Appelo, **Managing for Happiness**, Accessed July 18, 2019, Available from <https://jurgenappelo.com/managing-for-happiness/>

<sup>69</sup> Charles L. Diener, “Similarities and Difference Between Over- Achieving and Under – Achieving Student,” **The Personal and Guidance Journal** 38, 63 (September 1970): 396-400.

## ข้อมูลพื้นฐานของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง

### ประวัติและความเป็นมา

ในอดีตการจัดตั้งกรมการศึกษานอกโรงเรียน เกิดจากความจำเป็นที่ต้องเพิ่มขีดความสามารถของหน่วยงานเดิมที่มีอยู่แล้ว ให้สอดคล้องกับความจำเป็นที่เกิดขึ้นในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2520 - พ.ศ. 2524) ซึ่งได้ให้ความสำคัญอย่างมากต่อการศึกษานอกโรงเรียน เพราะเห็นว่าการศึกษานอกโรงเรียนเป็นวิธีการที่จะแก้ไขความต้อยโอกาสของประชาชนที่ไม่ได้เรียนต่อในระบบโรงเรียน และเด็กที่ได้เรียนต่อในระดับมัธยมศึกษาจึงมีจำนวนน้อย ทำให้คุณภาพของประชากรยังต่ำมาก ถ้าจัดการศึกษานอกโรงเรียนให้กว้างขวางจะเป็นวิธีการที่จะช่วยได้ เมื่อระดับนโยบายมีความประสงค์จะให้บริการแก่ประชาชนเช่นนี้ ก็ต้องมีการปรับขีดความสามารถในการบริการให้มากขึ้น และเครือข่ายในต่างจังหวัดที่สามารถให้บริการอย่างทั่วถึง จึงเป็นเหตุผลที่มาของการจัดตั้ง “กรมการศึกษานอกโรงเรียน” เมื่อปีพ.ศ. 2522

จากสภาพปัญหาดังกล่าว ทำให้กรมการศึกษานอกโรงเรียนได้พยายามหารูปแบบการดำเนินงานเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในปี พ.ศ. 2530 กรมการศึกษานอกโรงเรียนจึงได้จัดทำ “โครงการพัฒนาระบบการประสานงานการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ” โดยมีผู้ทำการประสานงานการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ เป็นผู้ดูแลการจัดกิจกรรมการศึกษานอกโรงเรียนในอำเภอต่าง ๆ ซึ่งมีรูปแบบแตกต่างกันออกไป ค่อนข้างจะหลากหลาย บางจังหวัดมีผู้ประสานงานอำเภอละหนึ่งคน บางจังหวัดก็ให้ผู้ประสานงานคนหนึ่งดูแลมากกว่าหนึ่งอำเภอ สำหรับการปฏิบัติงานบางจังหวัดให้ผู้ประสานงานไปประจำที่อำเภอ บางจังหวัดก็ให้ไป ๆ มา ๆ ซึ่งรูปแบบเหล่านี้ ก็ประสบปัญหาไม่แตกต่างกันมากนัก ซึ่งปัญหาต่าง ๆ ก็ล้วนเป็นปัญหาในเชิงบริหารทั้งสิ้น คือ ในเรื่องของคน เงิน สถานที่ ทรัพยากรอื่น ๆ และสำคัญก็คือ ขาดแนวปฏิบัติที่ชัดเจน

ในปี พ.ศ. 2535 กรมการศึกษานอกโรงเรียนได้ประกาศจัดตั้ง “ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ” เพื่อนำร่อง จำนวน 135 แห่ง จากข้อมูลย้อนกลับพบว่าศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนอำเภอที่นำร่องสามารถปฏิบัติงานได้ผลดี และได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งกรมการศึกษานอกโรงเรียนมีเป้าหมายที่จะทยอยประกาศจัดตั้งศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนอำเภอให้ครบทุกอำเภอ

ในปี พ.ศ. 2537 นายรุ่ง แก้วแดง อธิบดีกรมการศึกษานอกโรงเรียน ได้ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงระเบียบและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องให้เป็นแนวเดียวกัน

ในปี พ.ศ. 2539 นายรุ่ง แก้วแดง อธิบดีกรมการศึกษานอกโรงเรียน จึงได้ประกาศจัดตั้ง “ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ” พร้อมกันทั่วประเทศ

อย่างไรก็ดี นโยบายของรัฐบาลและกระทรวงศึกษาธิการ ก็ได้กำหนดนโยบายไว้อย่างท้าทายและพิสูจน์ประสิทธิภาพในการบริหารงานของหน่วยงานต่าง ๆ อาทิเช่น การจำกัดอัตราข้าราชการ การเกลี่ยข้าราชการ การประหยัดเงินงบประมาณ การกระจายโอกาสทางการศึกษาสู่ชนบท และการสร้างผลงานให้ปรากฏแก่ประชาชนผู้ใช้บริการ เป็นต้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าในรอบปี พ.ศ.2535 ถึง พ.ศ. 2537 กรมการศึกษานอกโรงเรียน ได้เร่งดำเนินการตอบสนองนโยบายดังกล่าวอย่างเต็มที่ แม้ว่าจะมีการประกาศจัดตั้ง "ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ" ขึ้นมาพร้อมกันทั่วประเทศโดยมีหน่วยงานเพิ่มขึ้นถึง 789 แห่ง ก็ตามแต่มีตัวชี้วัดถึงประสิทธิภาพในการบริหารงานของกรมการศึกษานอกโรงเรียน ซึ่งได้สนองนโยบายของรัฐบาลกระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้

- 1) การขยายหน่วยงานโดยไม่เพิ่มอัตรากำลังบุคลากร และไม่เพิ่มงบประมาณ
- 2) การจัดตั้งหน่วยงานเพิ่มขึ้นโดยไม่สร้างสำนักงาน เพื่อประหยัดงบประมาณ
- 3) สามารถเพิ่มกลุ่มเป้าหมายและกระจายอำนาจการบริหารได้เป็นอย่างดียิ่งขึ้น ซึ่งจากเดิมที่มีนักศึกษาไม่ถึงหนึ่งล้านคน ในปี พ.ศ.2536 เพิ่มขึ้นเป็นสองล้านคนเศษ ในปี พ.ศ.2537 และในปี พ.ศ.2538 ตั้งเป้าหมายไว้สี่ล้านคน
- 4) การเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร โดยทำการอบรมโดยสื่อที่มีคุณภาพการใช้เทคโนโลยี ในการประชุมสัมมนาทางไกล ซึ่งสามารถทำพร้อมกันได้ทั่วประเทศเป็นการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย
- 5) มิติใหม่ในการเกลี่ยข้าราชการ กรมการศึกษานอกโรงเรียน ให้ประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี ในการเกลี่ยข้าราชการจากส่วนกลาง ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนภาค และศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดออกไปยังศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ เนื่องจากได้มีการชี้แจงบทบาทหน้าที่ให้ข้าราชการทุกคนเข้าใจ และมองเห็นความก้าวหน้าในการสร้างผลงานและชีวิตราชการ
- 6) การทำงานของหน่วยงานที่ลดอัตรากำลังลงกลับมามีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถช่วยในการรับผิดชอบในการทำงานเป็นโครงการและใช้เทคโนโลยี เครื่องมือที่ทันสมัยมาช่วยในการปฏิบัติงาน

จากตัวชี้วัดดังกล่าว กรมการศึกษานอกโรงเรียนจึงมีแนวคิดในการกระจายอำนาจการบริหารและจำเป็นต้องให้เครือข่ายงานการศึกษานอกโรงเรียนช่วยจัดกิจกรรม ซึ่งเป็นการวิเคราะห์และทบทวนบทบาทหน้าที่และระบบบริหาร ตลอดจนความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นในการจัดการศึกษานอกโรงเรียน กรมการศึกษานอกโรงเรียนจึงได้จัดสัมมนาขึ้น เมื่อวันที่ 13 กรกฎาคม พ.ศ. 2536 โดยได้เชิญผู้ทรงคุณวุฒิและผู้แทนองค์กรชุมชน หน่วยงานภาครัฐและเอกชน ที่รับผิดชอบในการพัฒนาประชากรของชาติ มาให้แนวคิดเพื่อพัฒนาแนวและข้อเสนอแนะที่ประมวลได้จากการสัมมนาสร้างเสริม" มิติใหม่ในการจัดการศึกษานอกโรงเรียน"



มิติใหม่ในการจัดการศึกษานอกโรงเรียนดังกล่าว มีสาระสำคัญประการหนึ่งที่น่าจะโดดเด่นและเป็นผลทำให้กรมการศึกษานอกโรงเรียน ต้องปรับโครงสร้างการบริหารให้สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ มีเครือข่ายที่เชื่อมโยงสู่ชุมชน และกลุ่มเป้าหมายอย่างทั่วถึง ด้วยภาระอันยิ่งใหญ่ของกรมการศึกษานอกโรงเรียนที่ต้องรับผิดชอบจัดการศึกษาสำหรับคนส่วนใหญ่ของประเทศ ประมาณร้อยละ 80-90 การกระจายอำนาจจากฝ่ายอำนวยการไปสู่ฝ่ายปฏิบัติการจากส่วนกลาง สู่ส่วนภูมิภาค และจากหน่วยงานของรัฐสู่องค์กรชุมชนและองค์กรคณะบุคคลจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับโครงสร้างการบริหารองค์กรให้มีขนาดเล็กลงแต่มีประสิทธิภาพมากและจากการดำเนินการในปีงบประมาณ 2537 ที่ผ่านมารกรมการศึกษานอกโรงเรียน ประสบผลสำเร็จอย่างยิ่งในการเพิ่มกลุ่มเป้าหมายบริการการศึกษาแก่ประชาชนได้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว และหน่วยงานที่รับผิดชอบที่สำคัญที่สุดก็คือ "ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียน" ซึ่งเปลี่ยนมาจากชื่อเดิมคือ "ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ"

ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ จึงเป็นสถานศึกษาในสังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียน โดยความคาดหวังของกรมการศึกษานอกโรงเรียนในการปรับปรุงโครงสร้างใหม่นี้ มีการปรับปรุงหน้าที่ความรับผิดชอบของศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ และสถานศึกษาในสังกัดให้สอดคล้องกับภารกิจในการจัดการศึกษานอกโรงเรียน ส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาในโรงเรียนและการศึกษาตามอัธยาศัย ให้มีความคล่องตัวและทันสมัย มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ขจัดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน ลดจำนวนข้าราชการลง ปรับระบบการทำงานให้เป็นกระบวนการครบวงจร ในการปฏิบัติงานที่มีกระบวนการที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน กำหนดให้มีการประสานงานสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดเพื่อประสิทธิภาพของงานอย่างไรก็ดี บทบาทภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอเพียงหนึ่งปีที่ผ่านมาเป็นเครื่องพิสูจน์ได้ว่าการปรับโครงสร้างของกรมการศึกษานอกโรงเรียนมีทิศทางที่ชัดเจน และการบริหารงานในระดับอำเภอเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยตรวจสอบได้จากข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารระดับสูงของกรมการศึกษานอกโรงเรียนและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ได้มีนโยบายให้ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ ต้องดำเนินการเรื่องการศึกษาตลอดชีวิตให้มากกว่าหน่วยงานอื่น และเนื่องจากรัฐบาลมีนโยบายไม่เพิ่มจำนวนข้าราชการ เพราะฉะนั้นผู้บริหารศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ จะต้องมีความรู้และยุทธวิธีในการบริหารให้บังเกิดผลดี ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอจะต้องเตรียมพัฒนาตัวเอง เพื่อรองรับคนอีกจำนวนมากที่จะมาเรียน ซึ่งเป็นการสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลที่ส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต กรมการศึกษานอกโรงเรียนเป็นกรมเดียวที่กระจายหน่วยงานได้มากที่สุด ใช้คนน้อยที่สุด แต่ดำเนินงานมีประสิทธิภาพมาก

ในวันที่ 3 มีนาคม พ.ศ.2551 ได้มีประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 125 ตอนที่ 41 ประกาศใช้ "พระราชบัญญัติการส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ.2551" ส่งผลให้ชื่อของศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ/เขต เปลี่ยนชื่อเป็น "ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ/เขต" เรียกชื่อย่อว่า "กศน.อำเภอ/เขต" และศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด /กทม. เปลี่ยนชื่อเป็น "สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด/กทม" หรือเรียกชื่อโดยย่อว่า "สำนักงาน กศน.จังหวัด/กทม." ตามพระราชบัญญัติดังกล่าวโดยขึ้นตรงต่อสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เรียกชื่อโดยย่อว่า "สำนักงาน กศน." โดยมีเลขาธิการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ

### **บทบาทและอำนาจหน้าที่ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ**

1. จัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
2. มีการส่งเสริม สนับสนุน และประสานภาคีเครือข่าย เพื่อจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
3. ดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาลและงานที่เสริมสร้างความมั่นคงของชาติ
4. จัดส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานในการจัดการศึกษาตามโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ
5. จัดส่งเสริมสนับสนุนให้มีการพัฒนาแหล่งการเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น
6. วิจัยและพัฒนาคุณภาพของหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ สื่อ และมาตรฐานการศึกษา
7. ดำเนินการให้มีการเทียบโอนผลการเรียน การเทียบโอนความรู้และประสบการณ์
8. กำกับ ดูแล ตรวจสอบ นิเทศติดตามประเมินผลภายในและภายนอก รวมถึงการรายงานผลการดำเนินงาน
9. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
10. ระดมทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อใช้ในการจัดการศึกษาและพัฒนาการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
11. ดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในให้มีความสอดคล้องกับระบบหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดไว้
12. ปฏิบัติงานในส่วนอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

## หน้าที่และความรับผิดชอบของ ผู้บริหารและครูศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง

1) บังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา โดยมีอำนาจหน้าที่ในกิจการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

2) ดำเนินการวางแผนพัฒนาการศึกษา มีการประเมิน และจัดทำรายงานเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษา

3) จัดทำและพัฒนาหลักสูตรในสถานศึกษา การจัดกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา รวมถึงการนิเทศและการวัดผลประเมินผล

4) ส่งเสริมและจัดการศึกษาให้ผู้เรียนในทุกกลุ่มเป้าหมายทั้งในระบบและนอกระบบและตามอัธยาศัย

5) จัดทำระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

6) จัดระบบการบริหารงบประมาณ การเงินและทรัพย์สิน

7) จัดระบบการวางแผนการบริหารงานบุคคล การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน วินัย การรักษาวินัย การดำเนินการวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์และการร้องทุกข์

8) จัดทำมาตรฐานและภาระงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา มีการประเมินผล ผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

9) มีการส่งเสริมสนับสนุนข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

10) ประสานความร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่นในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา และการให้บริการด้านวิชาการแก่ชุมชนและท้องถิ่น

11) จัดทำระบบการควบคุมภายในสถานศึกษา

12) จัดทำระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

13) เป็นผู้แทนของสถานศึกษาในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดทำนิติกรรม สัญญาในราชการของสถานศึกษาตามงบประมาณที่สถานศึกษาได้รับ และตามที่ได้รับมอบหมาย

14) ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายและงานอื่นที่เกี่ยวข้อง<sup>70</sup>

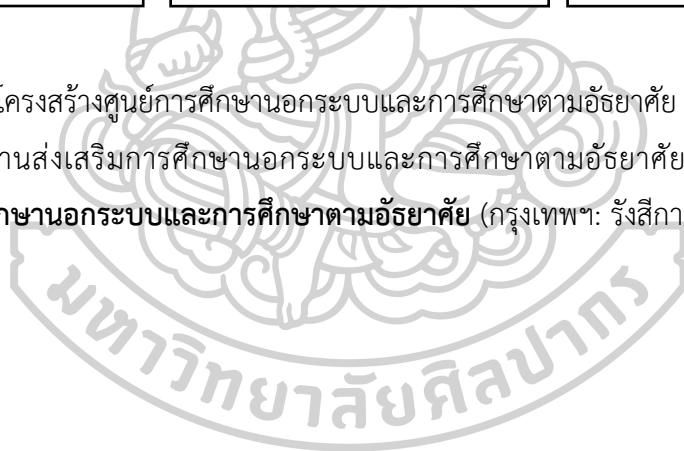
<sup>70</sup> สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย, ประวัติและความ เป็นมาศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ (กรุงเทพฯ: ม.ป.ป), 2-3.



ผู้บริหารศูนย์ฯ กศน. อำเภอ

<p><b>กลุ่มอำนวยการ</b></p> <p>งานธุรการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- งานการเงินบัญชีพัสดุ</li> <li>- งานประชาสัมพันธ์</li> <li>- งานบุคลากร</li> <li>- งานสวัสดิการ</li> <li>- สารสนเทศ</li> <li>- งานนิเทศ</li> <li>- งานประกันคุณภาพ</li> </ul>	<p><b>กลุ่มจัดการศึกษา กศน.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- งานส่งเสริมการรู้หนังสือ</li> <li>- งานการศึกษาขั้นพื้นฐาน</li> <li>- งานการศึกษาต่อเนื่อง กิจกรรมพัฒนาอาชีพ, ทักษะชีวิต, พัฒนาสังคม และชุมชน</li> <li>- งานการศึกษาตามอัธยาศัย</li> <li>- งานพัฒนาหลักสูตร สื่อ และเทคโนโลยี</li> </ul>	<p><b>กลุ่มภาคีเครือข่าย และกิจการนักศึกษา</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- งานส่งเสริมสนับสนุนภาคีเครือข่าย</li> <li>- งานกิจกรรมพิเศษโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ</li> </ul>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

แผนภูมิที่ 3 โครงสร้างศูนย์การศึกษาจากระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (ศูนย์ กศน. อำเภอ)  
ที่มา: สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย, **โครงสร้างสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย** (กรุงเทพฯ: รั้งสีการพิมพ์, 2551), 36.



ตารางที่ 1 รายชื่อศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง

ลำดับ	กศน.อำเภอ ในเขตภาคกลาง	จำนวน(ศูนย์)
1	สำนักงาน กศน.จังหวัดกาญจนบุรี	13
2	กศน.จังหวัดราชบุรี	9
3	กศน.จังหวัดสุพรรณบุรี	10
4	กศน.จังหวัดประจวบคีรีขันธ์	8
5	กศน.จังหวัดเพชรบุรี	11
6	กศน.จังหวัดสมุทรสงคราม	3
7	กศน.จังหวัดสมุทรสาคร	3
8	กศน.จังหวัดชัยนาท	8
9	กศน.จังหวัดพระนครศรีอยุธยา	16
10	กศน.จังหวัดลพบุรี	11
11	กศน.จังหวัดสระบุรี	13
12	กศน.จังหวัดสิงห์บุรี	6
13	กศน.จังหวัดอ่างทอง	7
14	กศน.จังหวัดนนทบุรี	6
15	กศน.จังหวัดปทุมธานี	7
16	กศน.จังหวัดนครปฐม	7
17	กศน.จังหวัดสมุทรปราการ	6
18	กศน.กรุงเทพมหานคร	50
	รวม	194

ที่มา สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง, รายชื่อศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง (กรุงเทพฯ : รังสีการพิมพ์, 2565).

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

แพรวดาว สอนองผัน ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีเขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารจะต้องมองนโยบาย วิสัยทัศน์จะพัฒนาไปในทิศทางใด โดยการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์เป้าหมาย ทิศทางร่วมกัน ร่วมกันกำหนดอัตลักษณ์ของผู้เรียน การจัดการเรียน การพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน เมื่อกำหนดแล้วก็มี การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติชี้แจงให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบจะได้ไปในทิศทางเดียวกัน ประเด็นที่สองจะต้องมองโครงสร้างขององค์กร มอบหมายภารกิจหน้าที่ให้ชัดเจนตรงกับความสามารถของแต่ละบุคคล และประเด็นสุดท้าย คือ สภาพแวดล้อมด้านกายภาพ อาคาร สถานที่ต้องวางผังระยะยาวเพื่ออนาคต รวมทั้งพวกสื่อการสอน เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน และจะต้องมองเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ในอนาคต การมองภาพรวมหรือการคิดรวบยอดเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารในแต่ละองค์กรจะต้องมี วิสัยทัศน์กว้างไกลในการจัดการศึกษาเข้าสู่ประชาคมอาเซียน กำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์พันธกิจ กลยุทธ์โดยการระดมสมองกันของบุคลากรในสถานศึกษา มองให้ออกว่าบทบาทหน้าที่เป็นอย่างไร มีโครงสร้างสายการทำงานอย่างไร ทักษะที่มีความซับซ้อนระดับสูงที่สุดท้าย คือ ด้านมนุษย์ ได้รับการพัฒนา เรื่องการจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ในด้านมนุษย์นั้น โดยการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารควรมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การให้เกียรติซึ่งกันและกัน การยกย่องกันชมเชย การเสริมแรงทั้งการกระทำ วาจา การให้ความเป็นกันเองและปฏิบัติงานแบบเพื่อนร่วมอาชีพ เข้าใจในหลักธรรมาภิบาล จนสามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการ การศึกษา ประสานประโยชน์ในการดำเนินงาน กิจกรรม และโครงการต่าง ๆ การแก้ไขปัญหา การร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและการบริหารการศึกษาของโรงเรียน ที่สำคัญคือ การรู้จักวิเคราะห์ศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาทุก ๆ คนในองค์กร เพื่อให้สามารถมอบหมายภาระงานให้ตรงกับรู้ความสามารถของบุคลากรในโรงเรียน รวมไปถึงการให้ความสำคัญและเคารพในศักยภาพของผู้อื่น ที่สามารถสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันทำให้เกิดกระบวนการกลุ่ม ทักษะการทำงานเป็นทีม เพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่ความสำเร็จตามนโยบายและแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียน<sup>71</sup>

<sup>71</sup> แพรวดาว สอนองผัน, “ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3” (ครุศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น 2557), 113-114.

สุรียา ทองยัง ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัด กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ทักษะผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ ทักษะของผู้บริหารด้านความรู้ความคิด ทักษะของผู้บริหารด้านการศึกษาและการสอน ทักษะของผู้บริหารด้านเทคนิค ทักษะของผู้บริหารด้าน มนุษย์และทักษะของผู้บริหารด้านมโนภาพแนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร ดังนี้ ทักษะผู้บริหารด้านมโนภาพ ควรพัฒนาวิสัยทัศน์กว้างไกลในการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างแรงกระตุ้นหรือแรงจูงใจให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติตาม และกำหนดทิศทางและ แนวทางในการดำเนินงานของโรงเรียนไว้อย่างเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ประกอบกับต้องมีแผนงาน ในการพัฒนาโรงเรียนอย่างชัดเจน ทักษะผู้บริหารด้านมนุษย คือ การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น การยอมรับในความสามารถของบุคลากรรวมถึงการยกย่องให้เกียรติกันในฐานะของคนที่อยู่ในสายงานหรือเพื่อนร่วมอาชีพ ทักษะผู้บริหารด้านเทคนิค ควรมีการส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้เทคนิคและวิธีการต่าง ๆ ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นการระดมทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารโรงเรียนได้อย่างเพียงพอกับความต้องการของโรงเรียนและมีประโยชน์ คุ่มค่าสูงสุด ทั้งยังสามารถใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อช่วยเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจที่เกิดขึ้นใน โรงเรียนได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ<sup>72</sup>

เด่นชัย อาทิตย์เจริญชัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง องค์กรแห่งความสุขของโรงเรียนศรีบุญยานนท์ ผลการวิจัยพบว่า องค์กรแห่งความสุขของโรงเรียนศรีบุญยานนท์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 5 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านคุณธรรม ด้านน้ำใจงาม ด้านการหาความรู้ ด้านครอบครัวที่ดีและด้านความสุขขององค์กรและสังคม ส่วนด้านอื่นอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ด้านการผ่อนคลาย ด้านใช้เงินเป็น และด้านสุขภาพดี ทักษะของบุคลากรในโรงเรียนศรีบุญยานนท์ต่อองค์กรแห่งความสุข พบว่า ด้านสุขภาพดี:บุคลากรมีการออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ และมีการตรวจสุขภาพประจำปีด้านน้ำใจงาม : บุคลากรมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แบ่งปันสิ่งต่าง ๆ ให้กัน และมีการทำงานเป็นทีม ด้านการผ่อนคลาย : บุคลากรมีการผ่อนคลายความเครียดด้วยการปรับใจรับสิ่งที่เกิดขึ้น สภาพปัญหา สถานการณ์ และใช้เวลาว่างกับครอบครัว ด้านการหาความรู้ : บุคลากรมีการใฝ่หาความรู้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาตนเอง ด้านคุณธรรม : บุคลากรมีคุณธรรม รู้จักให้อภัย นำคำสอนทางศาสนามาใช้ในการปฏิบัติงานด้านการใช้เงินเป็น : บุคลากรมีรายได้ที่เพียงพอ ไม่มีภาระหนี้สิน รู้จักการวางแผนการใช้เงิน ด้านครอบครัวที่ดี : บุคลากรให้ความสำคัญกับครอบครัว

<sup>72</sup> สุรียา ทองยัง, “ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2558), บทคัดย่อ.

มีเวลาให้กับครอบครัว โดยการทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน ด้านความสุขขององค์กรและสังคม : บุคลากรมีความสุขที่ได้ทำงานในองค์กร เพราะมีส่วนร่วม และสังคมในการทำงานได้รับการยอมรับ และรักองค์กร<sup>73</sup>

ชยาگانต์ เปี่ยมถาวรพจน์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมโรงเรียน ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสุขในการทำงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>74</sup>

บุรินทร์ เทพสาร ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การบริหารการเปลี่ยนแปลงสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข ผลการวิจัยพบว่า 1. มิติสุขภาวะตามแนวคิดองค์กรแห่งความสุขมี 6 มิติประกอบด้วย (1) มิติสุขภาพ (2) มิติครอบครัว (3) มิติเศรษฐกิจ (4) มิติการทำงาน (5) มิติสังคมและสิ่งแวดล้อม (6) มิติปัญญา สำหรับแนวทางสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข 3 แนวทาง ประกอบด้วย (1) ผู้นำองค์กรใช้แนวคิดองค์กรแห่งความสุขพัฒนาองค์กร (2) การจัดตั้งหน่วยงานดำเนินงานด้านองค์กรแห่งความสุข และ (3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุข 2. การวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาเอกชนกับองค์กรภาคเอกชนตามแนวคิดองค์กรแห่งความสุข พบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญตรงกับผู้บริหารองค์กรภาคเอกชน ประกอบด้วย (1) ด้านทรัพยากรบุคคล คือ การจัดฝึกอบรมบุคลากรให้ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (2) ด้านสถานที่และสิ่งแวดล้อม คือ การปรับปรุงสถานที่ทำงานให้มีสภาพแวดล้อมให้ร่มรื่น สุขสบาย ไม่มีมลพิษ และการจัดเครื่องมือหรือเทคโนโลยีในการทำงานที่มีคุณภาพดีและทันสมัย (3) ด้านการบริหารจัดการทั่วไป คือ การทำงานแบบเอื้ออาทร การทำงานเป็นทีม และการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น (4) ด้านการเงิน ผู้บริหารองค์กรภาคเอกชนให้ความสำคัญในเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนบุคลากรที่สูงกว่ามาตรฐานแรงงาน หรือการจ้างงานทั่วไป และการแบ่งปันผลกำไรส่วนหนึ่งให้บุคลากร เช่น เงินพิเศษ โบนัส แตกต่างกับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ให้ความสำคัญกับการให้ทุนการศึกษาสำหรับบุตรของบุคลากร 3. ผลการสำรวจระดับสุขภาวะของบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า ความจำเป็นเร่งด่วนและควรมีการแก้ไขทันที อันดับที่ 1 คือ การดำเนินการจัดศูนย์เลี้ยงดูบุตรของบุคลากร รองลงมาคือ การให้โบนัส

<sup>73</sup> เต็นชัย อาทิตย์เจริญชัย, “องค์กรแห่งความสุขของโรงเรียนศรีบุญยานนท์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2558), บทคัดย่อ.

<sup>74</sup> ชยาگانต์ เปี่ยมถาวรพจน์, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6” (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา, 2559).

ตามผลประกอบการประจำปีและมีสวัสดิการรถประจำทางฟรี 4. ยุทธศาสตร์ที่นำเสนอ คือ Happy HERMES Strategies ประกอบด้วย 6 ประเด็นยุทธศาสตร์ 20 กลยุทธ์ 102 โครงการ/กิจกรรม ประเด็นยุทธศาสตร์ 6 ประเด็น ได้แก่ (1) การสร้างเสริมบุคลากรมีความสุขกับสุขภาวะดี (Happy Healthiness) (2) การพัฒนาบุคลากรให้มีความสุขด้วยความฉลาดทางอารมณ์ (Happy Emotional Quotient) (3) การสนับสนุนบุคลากรมีความสุขกับการมีความรับผิดชอบ (Happy Responsibility) (4) การส่งเสริมบุคลากรสร้างสุขทางการเงิน (Happy Money) (5) การสร้างความผูกพันระหว่างบุคลากรกับองค์กร (Happy Engagement) (6) การส่งเสริมให้บุคลากรมีความสุขจากการเป็นผู้มีส่วนได้เสีย (Happy Stakeholder)<sup>75</sup>

อนุพงษ์ รอดบุญปาน ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง องค์กรแห่งความสุขของโรงเรียนอนุบาลกุญบุรี (วัดวังยาว) ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์กรแห่งความสุขของโรงเรียนอนุบาลกุญบุรี (วัดวังยาว) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มี 1 ด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด คือ คุณธรรม และอีก 7 ด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ มีสังคมดี การหาความรู้ น่าใจงาม ครอบครัวที่ดี การผ่อนคลาย สุขภาพดี และใช้เงินเป็น และ 2) แนวทางพัฒนาองค์กรแห่งความสุขของโรงเรียนอนุบาลกุญบุรี (วัดวังยาว) มีแนวทางที่สำคัญ 10 แนวทาง<sup>76</sup>

ปณิดา ใจดี ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะด้านมโนภาพ และ 2) แนวทางพัฒนาทักษะผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว ดังนี้ 1) ทักษะผู้บริหารด้านมโนภาพ ผู้บริหารควรศึกษาข้อมูลรอบด้าน เพื่อนำไปกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์มีการประชุมวางแผนงานกับคณะครูร่วมมือกันการวิเคราะห์และวางแผน 2) ทักษะผู้บริหารด้านมนุษยสัมพันธ์ผู้บริหารควรให้ความเป็นกันเองกับครูเพื่อลดความกดดันในการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ศักยภาพของบุคลากรในโรงเรียน และใช้การบริหารงานแบบความร่วมมือ และ 3) ทักษะผู้บริหารด้านความรู้ความคิด

<sup>75</sup> บุรินทร์ เทพสาร, “ยุทธศาสตร์การบริหารการเปลี่ยนแปลงสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข,” *วารสารเศรษฐศาสตร์* 45, 3 (กรกฎาคม - กันยายน 2560): 83-96.

<sup>76</sup> อนุพงษ์ รอดบุญปาน, “องค์กรแห่งความสุขของโรงเรียนอนุบาลกุญบุรี (วัดวังยาว),” *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร* 10, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2562): 245.



ผู้บริหารควรพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อเป็นเครื่องมือและแนวทางในการบริหารงาน ควรศึกษาหาความรู้โดยการอบรมพัฒนา<sup>77</sup>

จันทร์จิรา พรหมเมตตา วันทนา อมตาริยกุล และ นวัตกร หอมสิน ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งความสุขในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ระดับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งความสุขในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 2 มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) สมการพยากรณ์องค์กรแห่งความสุขในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 2 โดยมีทักษะของผู้บริหารเป็นตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ ปัจจัยการสื่อสาร (COM) ปัจจัยการประเมินผล (EVA) ปัจจัยทางการศึกษาและการสอน (EAT) ปัจจัยมโนภาพ (CON) ปัจจัยมนุษยสัมพันธ์ (INT) และปัจจัยเทคนิค (TEC) โดยมีอำนาจในการพยากรณ์ร้อยละ 90.10 เป็นดังนี้ สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ  $Y = -0.244 + 0.421(\text{COM}) + 0.298(\text{EVA}) + 0.186(\text{PED}) + 0.134(\text{CON}) + 0.095(\text{INT}) - 0.071(\text{TEC})$  สมการในรูปแบบมาตรฐาน  $Z = 0.437(\text{COM}) + 0.307(\text{EVA}) + 0.210(\text{PED}) + 0.176(\text{CON}) + 0.129(\text{INT}) - 0.103(\text{TEC})$ <sup>78</sup>

มนัสนันท์ โยธธรรม และทศพล ธิชะพร ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาและระดับของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3

<sup>77</sup> ปณิดา ใจดี, “ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู 2500)” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2562), บทคัดย่อ.

<sup>78</sup> จันทร์จิรา พรหมเมตตา, วันทนา อมตาริยกุล และ นวัตกร หอมสิน, “ทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งความสุขในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 2,” **พินเนตส์สาร** 15, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2562): 167-168.



มีความสัมพันธ์ในทางบวก และ 3) ตัวแปรทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 5 ด้าน สามารถพยากรณ์ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01<sup>79</sup>

ชรินทร์ จันทโร ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะการติดต่อสื่อสาร ทักษะด้านเทคนิค ทักษะการบริหารเวลา ทักษะการตัดสินใจ และทักษะการวินิจฉัย 2) ผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษา อย่างสร้างสรรค์ สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์ รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนได้เต็มตามศักยภาพ แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง และพัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>80</sup>

สุวิมล ทองจำรัส และสัจจิวรรณ ทรรพวสุ ศึกษาเรื่อง ทักษะผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 พบว่า ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยรวมทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับมาก ตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ ทักษะการสร้างทีมงาน ทักษะการคิดสร้างสรรค์ทักษะทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม ทักษะการแก้ปัญหา และทักษะการสื่อสาร การเปรียบเทียบทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำแนกตาม

<sup>79</sup> มนัสนันท์ โยธาธรรม และ ทศพล ธิษะพร, “ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3,” วารสารวิจัยและพัฒนา วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ 14, 1 (มกราคม – เมษายน 2562): 32.

<sup>80</sup> ชรินทร์ จันทโร และ มัทนา วัฒนอมศักดิ์, “ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8,” วารสารวิชาการวิทยาลัยสันตพล 6, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2563): 86.

ขนาดของสถานศึกษา ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทักษะการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะการสร้างทีมงานที่แข็งแกร่ง เข้าใจจุดมุ่งหมายขององค์กร มอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถศักยภาพของแต่ละบุคคล เน้นบริหารแบบประชาธิปไตย สร้างขวัญและกำลังใจ มีทักษะการแก้ปัญหาที่มีความหนักแน่น ความยืดหยุ่น การเข้าใจการเปลี่ยนแปลง และแก้ปัญหาโดยอาศัยประสบการณ์ มีทักษะการคิดสร้างสรรค์ที่ต้องเปลี่ยนมุมมอง คัดลอกกรอบเป็นทั้งนักแก้ปัญหา นักปรับปรุงงาน นักสอนงานและนักคิด มีทักษะการสื่อสารต้องที่ชัดเจน เพิ่มช่องทางในการสื่อสารโดยอาศัยเทคโนโลยีและพัฒนาทักษะการใช้ภาษาที่สามารถในชีวิตประจำวัน และมีทักษะทางเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมต้องเปิดใจกว้างยอมรับเทคโนโลยี มีความทันสมัย เป็นผู้นำในด้านเทคโนโลยีและมีการศึกษาดูงานการพัฒนาวัตกรรมการพัฒนาหน่วยงานที่เป็นต้นแบบ<sup>81</sup>

### งานวิจัยต่างประเทศ

อเดเกไมล์ (Adegbemile) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสามารถของผู้บริหารที่จำเป็นสำหรับการบริหารโรงเรียนในประเทศไนจีเรีย ให้มีประสิทธิภาพ โดยการศึกษาครั้งนี้เป็นการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ได้แก่ ทักษะด้านการเรียนการสอน ทักษะด้านการจัดการบุคลากร และทักษะด้านการจัดการงบประมาณ ผลการศึกษาพบว่า ทักษะทั้ง 3 ด้านมีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารในการใช้พัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ โดยในทักษะด้านการเรียนการสอนนั้น ประกอบด้วย การทำงานร่วมกันระหว่างครูและผู้บริหารในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการเรียนการสอน เพื่อจะได้มีจุดประสงค์ในการทำงานร่วมกัน มีวิสัยทัศน์ ในการสร้างแผนการสอน มีกิจกรรมสำหรับการเรียนการสอน มีการประเมินแผนการเรียนการสอน และประเมินครู เพื่อนำไปพัฒนาให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ สำหรับทักษะการพัฒนาบุคลากรที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพประกอบด้วย ลักษณะความเป็นผู้นำที่กระตุ้นความสนใจของบุคลากร มีความสนใจในการให้ความช่วยเหลือและสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร รวมไปถึงเห็นความสำคัญในการตัดสินใจของบุคลากรด้วยมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล สำหรับทักษะด้านการจัดการงบประมาณให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยมีการใช้งบประมาณเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ มีการจัดวิธีการ

<sup>81</sup> สุวิมล ทองจำรัส และ สจิวรรณ ทรรพวาสุ, “ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นนครปฐม เขต 2,” วารสารการวิจัยการบริหารการพัฒนา 10, 3 (2563): 168-178.

ดูแลงบประมาณโดยบุคลากรที่มีความสามารถ มีการเก็บข้อมูลทางการเงินของโรงเรียนอย่างสุจริต และสามารถตรวจสอบสถานะทางการเงินของโรงเรียนได้<sup>82</sup>

เพ็ญศุด และคนอื่น ๆ (Pescud and other) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง มุมมองของนายจ้างในการส่งเสริมสุขภาพในสถานที่ทำงานและสุขภาพที่ดีเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า พื้นหลังของลักษณะรอบคอบของการส่งเสริมสุขภาพในสถานที่ทำงานในเชิงบวกที่มีอิทธิพลต่อสุขภาพของพนักงาน และคุณภาพชีวิตผ่านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมสุขภาพของพวกเขามีการเจริญเติบโต จุดมุ่งหมายของการศึกษาคือการสำรวจมุมมองของนายจ้างในการส่งเสริมสุขภาพในสถานที่ทำงานและคุณภาพชีวิตและปัจจัยที่มีผลต่อเหล่านี้มีมุมมองและวิธีการ ใช้วิธีปรากฏการณ์เชิงคุณภาพ 10 กลุ่มที่เจาะจงได้ดำเนินการกับนายจ้างเลือกจากช่วงของอุตสาหกรรมและสถานที่ทางภูมิศาสตร์ภายในประเทศออสเตรเลียตะวันตก รวมขนาดของกลุ่มตัวอย่างเป็น 79 ผลการค้นหสามปัจจัยที่ถูกระบุ แนวความคิดของนายจ้างของสุขภาพในสถานที่ทำงานและสุขภาพที่ดีรายละเอียดของนายจ้างของคนงานมีสุขภาพดีและการรับรู้รอบความสำคัญของแรงงานที่มีสุขภาพดี และความเชื่อของนายจ้างที่ว่บทบาทการทำงานควรจะเล่นในที่มีอิทธิพลต่อสุขภาพ สรุปความคืบหน้าอาจจะทำงานได้ในส่งเสริมสุขภาพและคุณภาพชีวิตของวิธีการเป็นลูกจ้างในหลายแง่มุม โดยคำนึงถึงปัจจัยที่ซับซ้อนที่มีอิทธิพลต่อมุมมองของนายจ้าง ซึ่งอาจรวมถึงการรณรงค์การศึกษาให้ข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่ถือว่าสุขภาพและคุณภาพชีวิตเกินขอบเขตของอาชีพอนามัยและกระบวนการที่ค้นคว้าความปลอดภัยพร้อมกับข้อมูลเกี่ยวกับประโยชน์ของการมีสุขภาพดีที่ทำงานและคุณภาพชีวิตที่สอดคล้องกับการรับรู้เกี่ยวกับแรงงานมีสุขภาพดีและแข็งแรง<sup>83</sup>

ซิกิ และ อับมาล (Shikhi and Abmal) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งความสุขและความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารและครูภาควิชาการจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยฮอไมแกน แบนดาร์อาบัส ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์ที่ดีและมีนัยสำคัญระหว่างความสุขกับความมุ่งมั่นขององค์กรปัจจัยที่มีประสิทธิภาพขององค์กร คือความมุ่งมั่นในการทำงาน บุคลากรที่มีความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นในการทำงาน สามารถลดความล่าช้าในการทำงานและก่อให้เกิดประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ<sup>84</sup>

<sup>82</sup> Oluwadare Adegbe mile, “ Principals’ Competency Needs for Effective Schools’ Administration in Nigeria,” **Journal of Education and Practice** 2 (2011): 17-18.

<sup>83</sup> Melanie Pescud and other, “employers' views on the promotion of workplace health and wellbeing: a qualitative study,” **Article of Western Australia** 15, 1 (2015): 1-10.

<sup>84</sup> Ali Akbar Shikhi and Yousef Abmal, “Examine the Relationship between Organizational Happiness and Organizational Spirituality with Organizational Commitment in Administrators and Teachers,” **Journal of Exploratory Studies in Law and management** (2017): 48-52.

อิซ่า และคณะ (Isa et al.) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การเป็นผู้นำในองค์กรแห่งความสุข: ความเป็นผู้นำและองค์กรแห่งความสุข ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นขององค์ประกอบความเป็นผู้นำ มีคะแนนสูงสุด ในด้านข้อเสนอแนะที่ต้องดำเนินการเพื่อส่งเสริมความสุขของพนักงาน โดยเฉลี่ย สร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรมากขึ้น ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวังว่าผู้นำของพวกเขาจะมีน้ำใจและไม่เห็นแก่ตัวและคิดถึงสวัสดิการของคนงานเป็นหลัก ผู้นำที่ปกครองด้วยการสั่งการไม่ฟังเหตุผลของพนักงานมีผลต่อความสุขของพนักงาน การวิเคราะห์เพิ่มเติมแสดงให้เห็นว่าพนักงานจะมีความสุขมากขึ้นหากผู้นำสามารถเป็นผู้ฟังที่ดีได้ ข้อคำถามที่ได้รับคะแนนสูงสุดระบุว่าผู้นำที่รับฟังคำพูดของผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำให้พนักงานมีความสุขเพราะผู้นำจะพร้อมรับฟังความคิดความคิดหรือปัญหาจากพนักงานได้ตลอดเวลา นอกจากนี้ผู้ใต้บังคับบัญชายังคิดว่าความสุขในที่ทำงานจะเกิดได้ง่ายขึ้นหากผู้นำ นำแนวทางการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมาใช้ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อพนักงานมากขึ้น<sup>85</sup>

แอนเจลา-อีลิซ่า และ วาเลนติน่า (Angela-Eliza and Valentina) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การเป็นองค์กรแห่งความสุข จุดมุ่งหมาย และความท้าทายในการบริหารทรัพยากรบุคคล ผลการวิจัยพบว่า ความสุขในที่ทำงานคือการรับรู้ถึงความสามารถในการปรับตัว การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ระดับของวัฒนธรรมการฝึกอบรม และอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมในครอบครัว ตลอดจนสภาพแวดล้อมทางสังคมของแต่ละคน ดังนั้นในสภาพแวดล้อมขององค์กรที่คล้ายคลึงกัน พนักงานบางส่วนสามารถพอใจหรือมีความสุขได้ ในขณะที่อีกคนอาจรู้สึกไม่ได้รับการเติมเต็มหรือเกิดความเครียด ในขณะเดียวกันพนักงานจะต้องรับรู้ถึงความเป็นจริง และสามารถตระหนักถึงคุณค่าของตัวเองเพื่อที่จะได้ทำงานได้อย่างเต็มที่ ซึ่งการทำงานเป็นทีม เป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากสำหรับองค์กร เพราะไม่ว่าสถานการณ์จะเป็นอย่างไรสมาชิกที่มีความสามารถก็จะสามารถปรับปรุงผลลัพธ์โดยรวมได้อย่างแน่นอน ด้วยการผสมผสานทักษะและประสิทธิภาพกับผู้อื่น และสร้างความสัมพันธ์ที่สามารถเป็นได้ยั่งยืนมากกว่าแค่ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน เพื่อที่จะมีความสุขในการทำงานอย่างแท้จริง เราจำเป็นต้องมีส่วนร่วมร่วมกับเพื่อนร่วมงานด้วย<sup>86</sup>

<sup>85</sup> Khairunesa Isa, Siti Solehah Tenah, Asliaty Atim and Nor Aishah Mat Jam, “Leading Happiness: Leadership and Happiness at a Workplace,” *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)* 8, 3 (2019): 6551-6553.

<sup>86</sup> Micu Angela-Eliza and Necula Ramona Valentina, “Pursuing Happiness in the Workplace, Purpose and Challenge for Human Resources Management,” *Ovidius University Annals, Series Economic Sciences* 17, 2 (2017): 419-424.

แอนเดรส คริสติน่า และราฟาเอล (Andrés Cristina and Rafael) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความเป็นผู้นำด้านทรัพยากรมนุษย์: ภาวะผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจส่งผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาตามลักษณะเฉพาะและความสุขในการทำงาน (HAW) ผลการวิจัยพบว่าพบว่าการเป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจนั้น ส่งผลในเชิงบวกต่อพนักงานในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และการเป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจมีอิทธิพลต่อความสุขของผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานเป็นไปในเชิงบวกมากขึ้น<sup>87</sup>

## สรุป

จากการศึกษาทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่าทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขนั้นมีหลายด้าน แต่สิ่งหนึ่งที่สำคัญในตัวผู้บริหารก็คือการมีทักษะในการบริหารงาน ดังนั้นการบริหารงานที่ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้ในการบริหาร เพราะการที่จะบริหารงานให้สำเร็จตามที่มุ่งหวัง จะต้องมีความรู้พื้นฐาน 3 ประการ คือ ทักษะทางมนุษย์ ทักษะทางเทคนิค และทักษะทางความคิดรวบยอด ผู้บริหารต้องฝึกฝนให้เกิดขึ้นกับตัวเอง และโรงเรียนซึ่งเป็นองค์การทางการศึกษา ซึ่งแตกต่างไปจากองค์กรอื่น การบริหารโรงเรียนมีจุดประสงค์เพื่อพัฒนา 5 ด้าน ตามแนวคิดของ เดรก และโรว์ (Drake and Roe) คือ ทักษะทางความรู้ ทักษะทางความคิด ทักษะทางการศึกษาและการสอน ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความคิดรวบยอด ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องฝึกฝนทักษะทั้ง 5 ประการนี้ให้เกิดความชำนาญจึงจะบริหารงานได้ดีมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จ ทักษะเหล่านี้จะส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู โดยครูก็ต้องมีความสุขในการทำงานร่วมด้วย ดังนั้นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจึงต้องรู้จักเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมโดยนำความรู้และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เพื่อให้องค์กรมีความก้าวหน้า บรรลุผลสำเร็จภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และพร้อมที่จะนำพาองค์กรไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน

---

<sup>87</sup> Andrés Salas-Vallinaa, Cristina Simoneb and Rafael Fernández-Guerrero, “The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW),” *Journal of Business Research* 107, (2020): 162-171.



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ทักษะของผู้บริหารของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง 2) การเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง และ 3) ทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) กลุ่มตัวอย่าง สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ คือ ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง จำนวนทั้งสิ้น 132 ศูนย์ โดยผู้ให้ข้อมูลศูนย์ละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการ 1 คน และครู 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 264 คน มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบการวิจัย ดังนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุจุดมุ่งหมายของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงกำหนดขั้นตอนสำหรับการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน คือ

**ขั้นตอนที่ 1** การจัดเตรียมโครงการวิจัย เป็นขั้นตอนของการกำหนดปัญหา เพื่อศึกษาสภาพของปัญหาหรือกรณีที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร ตำรา ทางวิชาการ ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ รายงานการวิจัยทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ แล้วนำข้อมูลที่ได้มาจัดทำโครงร่างวิจัยและขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาและนำมาปรับปรุงแก้ไข แล้วนำเสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติโครงร่างงานวิจัย

**ขั้นตอนที่ 2** การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลและพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือ โดยการทดลองใช้และปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของเครื่องมือ และนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด ณ แหล่งข้อมูลที่เป็นตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้ และนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาตรวจสอบความถูกต้อง แล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลเขียนเป็นวิทยานิพนธ์



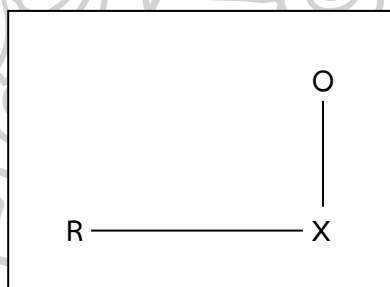
**ขั้นตอนที่ 3** รายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดทำร่างรายงานการวิจัยเสนอต่อ คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของงานวิทยานิพนธ์แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการได้เสนอแนะ จัดพิมพ์และส่งรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรเพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

### ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพสูงสุดและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้ แผนแบบของการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

#### แผนแบบของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ที่มีแบบแผนการวิจัยในลักษณะของกลุ่มตัวอย่างเดียว ที่ทำการศึกษาสภาพการณ์โดยไม่มีการทดลอง (The one shot, Non-experimental Case Study Design) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (Diagram) ได้ดังนี้



R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัย

#### ประชากร

ประชากร สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ คือ ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง จำนวนทั้งสิ้น 194 ศูนย์ โดยจำแนกเป็นศูนย์ในจังหวัดกาญจนบุรี 13 ศูนย์ จังหวัดราชบุรี 9 ศูนย์ จังหวัดสุพรรณบุรี 10 ศูนย์ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 8 ศูนย์

จังหวัดเพชรบุรี 11 ศูนย์ จังหวัดสมุทรสงคราม 3 ศูนย์ จังหวัดสมุทรสาคร 3 ศูนย์ จังหวัดชัยนาท 8 ศูนย์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 16 ศูนย์ จังหวัดลพบุรี 11 ศูนย์ จังหวัดสระบุรี 13 ศูนย์ จังหวัดสิงห์บุรี 6 ศูนย์ จังหวัดอ่างทอง 7 ศูนย์ จังหวัดนนทบุรี 6 ศูนย์ จังหวัดปทุมธานี 7 ศูนย์ จังหวัดนครปฐม 7 ศูนย์ จังหวัดสมุทรปราการ 6 ศูนย์ เขตกรุงเทพมหานคร 50 ศูนย์ (ดังตารางที่ 2)

### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ คือ ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง จำนวนทั้งสิ้น 132 ศูนย์ ซึ่งได้มาโดยกำหนดขนาดตัวอย่างด้วยการเปิดตารางการประมาณการกำหนดขนาดตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) แล้วทำการเลือกตัวอย่างตามโอกาสทางสถิติ (Probability Sampling) ด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified random sampling) จำแนกตามจังหวัด คือ จังหวัดกาญจนบุรี 9 ศูนย์ จังหวัดราชบุรี 6 ศูนย์ จังหวัดสุพรรณบุรี 7 ศูนย์ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 5 ศูนย์ จังหวัดเพชรบุรี 7 ศูนย์ จังหวัดสมุทรสงคราม 2 ศูนย์ จังหวัดสมุทรสาคร 2 ศูนย์ จังหวัดชัยนาท 5 ศูนย์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 11 ศูนย์ จังหวัดลพบุรี 7 ศูนย์ จังหวัดสระบุรี 9 ศูนย์ จังหวัดสิงห์บุรี 4 ศูนย์ จังหวัดอ่างทอง 5 ศูนย์ จังหวัดนนทบุรี 4 ศูนย์ จังหวัดปทุมธานี 5 ศูนย์ จังหวัดนครปฐม 5 ศูนย์ จังหวัดสมุทรปราการ 4 ศูนย์ เขตกรุงเทพมหานคร 35 ศูนย์ (ดังตารางที่ 2)

### ผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลศูนย์ละ 2 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง 1 คน และ 2) ครู 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 264 คน (ดังตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

ศูนย์การศึกษานอกระบบและ การศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล (คน)		รวม (คน)
			ผู้อำนวยการหรือรักษาการใน ตำแหน่งผู้อำนวยการ	ครู	
จังหวัดกาญจนบุรี	13	9	9	9	18
จังหวัดราชบุรี	9	6	6	6	12
จังหวัดสุพรรณบุรี	10	7	7	7	14
จังหวัดประจวบคีรีขันธ์	8	5	5	5	10
จังหวัดเพชรบุรี	11	7	7	7	14
จังหวัดสมุทรสงคราม	3	2	2	2	4
จังหวัดสมุทรสาคร	3	2	2	2	4
จังหวัดชัยนาท	8	5	5	5	10
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา	16	11	11	11	22
จังหวัดลพบุรี	11	7	7	7	14
จังหวัดสระบุรี	13	9	9	9	18
จังหวัดสิงห์บุรี	6	4	4	4	8
จังหวัดอ่างทอง	7	5	5	5	10
จังหวัดนนทบุรี	6	4	4	4	8
จังหวัดปทุมธานี	7	5	5	5	10
จังหวัดนครปฐม	7	5	5	5	10
จังหวัดสมุทรปราการ	6	4	4	4	8
เขตกรุงเทพมหานคร	50	35	35	35	70
<b>รวม</b>	<b>194</b>	<b>132</b>	<b>132</b>	<b>132</b>	<b>264</b>

## ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษาในครั้งนี้ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

2. ตัวแปรต้น ( $X_{tot}$ ) คือ ทักษะของผู้บริหารตามแนวคิดของเดรก และโรว์ (Drake and Roe) มีรายละเอียดดังนี้

2.1 ทักษะทางความรู้ความคิด (cognitive skill :  $X_1$ ) หมายถึง ความรู้ ความชำนาญ ในการใช้ความรู้ ความคิด ปัญญา และวิสัยทัศน์ในการบริหารหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สามารถวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีเหตุผล นำแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้บริหารงานอย่างต่อเนื่อง มีการกระจายอำนาจหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนการเป็นผู้นำในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งใช้ความรู้ในทางสร้างสรรค์

2.2 ทักษะทางเทคนิค (technical skill :  $X_2$ ) หมายถึง ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการมีความรู้ความเชี่ยวชาญ และความชำนาญในการจัดทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง มีความสามารถในการวางระบบการทำงาน ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้เพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน มีการนำเทคนิคกระบวนการบริหารมาประยุกต์ใช้ มีการใช้ภาษาในการสื่อสารที่เข้าใจง่าย ทั้งการพูดและการเขียน มีการใช้วิธีการประชาสัมพันธ์ที่หลากหลายรูปแบบ และมีการใช้เทคนิคพัฒนาวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ทักษะทางการศึกษาและการสอน (educational and instructional skill :  $X_3$ ) หมายถึง ความรู้ความชำนาญในการจัดการและบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน มีการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน การจัดทำตารางการเรียนการสอนสอดคล้องกับหลักสูตร และเหมาะสมตามวัยผู้เรียน แนะนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจในการเรียนการสอน มีการพัฒนาวิธีการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้าทางวิชาการ นิเทศการสอนอย่างสม่ำเสมอ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน รวมถึงการอำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอน

2.4 ทักษะทางมนุษย์ (human skill:  $X_4$ ) หมายถึง การสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน ให้ความเป็นกันเองกับผู้ปฏิบัติงานเพื่อลดความกดดันในการทำงาน ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจ ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนทุกโอกาส มีหลักเกณฑ์ในการตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม เข้าใจธรรมชาติความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานกับผู้อื่นได้ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และมีทักษะการประสานงานในหน่วยงาน

2.5 ทักษะความคิดรวบยอด (conceptual skill :  $X_5$ ) หมายถึง ความสามารถในการประสานสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และสามารถมองเห็นองค์การในภาพรวม มีการจัดระบบงานที่สัมพันธ์กับโครงสร้างการบริหาร ระบบการทำงานที่ความสอดคล้องกับสถานศึกษา เข้าใจโครงสร้างภารกิจของการบริหารงานได้อย่างทะลุปรุโปร่ง มีการวางแผนพัฒนาการศึกษาได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด วิเคราะห์สภาพปัญหาในภาพรวมเพื่อนำไปสู่การพัฒนา มีการบริหารงานอย่างเป็นรูปธรรม อีกทั้ง สร้างสัมพันธ์กับชุมชนในการพัฒนาการศึกษาและสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้อย่างเป็นระบบ

3. ตัวแปรตาม ( $Y_{tot}$ ) คือ การเป็นองค์กรแห่งความสุข ตามแนวคิดของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.1 สุขภาพดี (happy body:  $Y_1$ ) หมายถึง การที่ร่างกายมีสุขภาพที่แข็งแรงทั้งกายและจิตใจใช้ชีวิตอย่างมีความสุข ซึ่งเกิดจากการรู้จักใช้ชีวิต รู้จักกิน รู้จักนอน มีสถานที่ปฏิบัติงานอย่างเพียงพออากาศถ่ายเทไม่แออัด มีช่วงเวลาในการปฏิบัติงานที่แน่นอน มีเวลาในการออกกำลังกายสม่ำเสมอ

3.2 น้ำใจงาม (happy heart:  $Y_2$ ) หมายถึง การมีน้ำใจ การคิดถึงคนอื่น มีน้ำใจเอื้ออาทรต่อกันและกัน ยอมรับในบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกันในการทำงาน มีความยินดีและเต็มใจในการช่วยเหลือผู้อื่น มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานระหว่างกัน มีความรักความผูกพันในหน่วยงานเดียวกัน

3.3 การผ่อนคลาย (happy relax:  $Y_3$ ) หมายถึง การรู้จักผ่อนคลายกับสิ่งต่าง ๆ ในการดำเนินชีวิตเมื่อชีวิตในการทำงานเครียดก็ต้องมีวิธีผ่อนคลายในการทำงานที่เหมาะสม มีเวลาที่เพียงพอที่จะผ่อนคลายความเครียด มีชีวิตที่สมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว อีกทั้งสามารถจัดการกับปัญหาได้ด้วยตนเองอย่างมีสติ

3.4 การหาความรู้ (happy brain:  $Y_4$ ) หมายถึง การศึกษาหาความรู้พัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าของชีวิตและการทำงาน มีโอกาสที่จะได้รับการอบรม/ศึกษาต่อเพื่อพัฒนาทักษะตัวเองนำความรู้ความสามารถที่มีอยู่มาใช้ในการทำงานได้อย่างเต็มที่ และสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ที่มี ให้แก่บุคคลอื่นได้ มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง อีกทั้งมีโอกาสในการพัฒนาทักษะความสามารถตามที่ต้องการ

3.5 คุณธรรม (happy soul:  $Y_5$ ) หมายถึง ความซื่อสัตย์ยุติธรรมมีความรับผิดชอบ มีระเบียบวินัยตรงต่อเวลา ไม่แสวงหาประโยชน์ส่วนตนในทางมิชอบ มีศีลธรรมในการดำเนินชีวิตให้การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ โดยไม่หวังผลตอบแทน ยกโทษและให้โอกาสผู้อื่นเมื่อผู้อื่นกระทำความผิด

3.6 ใช้เงินเป็น (happy money:  $Y_6$ ) หมายถึง ผู้ใช้เงินเป็น มีเงินเก็บ สามารถจัดการรายรับรายจ่ายของตนเองได้ดี มีการวางแผนการออมเงินที่ดีเพื่อชีวิตหลังเกษียณ มีรายได้เพียงพอในการชำระหนี้สิน มีการบริหารจัดการรายรับรายจ่ายของตนเองได้ มีความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ได้รับ

3.7 ครอบครัวที่ดี (happy family:  $Y_7$ ) หมายถึง การมีครอบครัวที่อบอุ่นและมั่นคงให้ความสำคัญต่อครอบครัว ซึ่งครอบครัวนั้นถือว่าเป็นกำลังใจที่ดีในการทำงานเพราะครอบครัวเป็นเหมือนภูมิคุ้มกัน และเป็นกำลังใจเมื่อต้องเผชิญกับอนาคตหรืออุปสรรคในชีวิต มีเวลาให้กับครอบครัวอย่างเพียงพอ สมาชิกครอบครัวสามารถช่วยแบ่งเบาภาระในบ้าน

3.8 มีสังคมดี (happy society:  $Y_8$ ) หมายถึง การได้ร่วมงานหรือรู้จักเพื่อนร่วมงานที่ดี มีเพื่อนร่วมงานเป็นมิตรและจริงใจ มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย ส่งเสริมสุขภาพกายและใจที่ดี มีเพื่อนร่วมงานที่สามารถให้คำปรึกษาและให้กำลังใจ ได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกับบุคคลอื่น ทุกคนมีความรักสามัคคีเอื้อเฟื้อต่อกัน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) จำนวน 1 ฉบับ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย 1) เพศ 2) อายุ 3) ระดับการศึกษาสูงสุด 4) ตำแหน่งปัจจุบัน และ 5) ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน มีลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมีตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้ (forced choice)

ตอนที่ 2 ทักษะของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ในเขตภาคกลาง ซึ่งผู้วิจัยได้ประยุกต์จากแนวคิดของ เดรก และโรว์ (Drake and Roe) จำนวน 52 ข้อ

ตอนที่ 3 การเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ซึ่งผู้วิจัยได้ประยุกต์จากแนวคิดของ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส) จำนวน 43 ข้อ

ลักษณะของแบบสอบถามในตอนที่ 2 และ 3 เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ของไลเคิร์ต (Likert's rating scale) โดยกำหนดช่วงระดับของคะแนนเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ทักษะของผู้บริหาร/การเป็นองค์กรแห่งความสุข อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง ทักษะของผู้บริหาร/การเป็นองค์กรแห่งความสุข อยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง ทักษะของผู้บริหาร/การเป็นองค์กรแห่งความสุข อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน



ระดับ 2 หมายถึง ทักษะของผู้บริหาร/การเป็นองค์กรแห่งความสุข อยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง ทักษะของผู้บริหาร/การเป็นองค์กรแห่งความสุข อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

### การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือเรื่องทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง เป็นแบบสอบถาม (questionnaire) โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาข้อมูลเอกสาร ตำรา วรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและบทความต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับทักษะของผู้บริหาร ตามแนวคิดของ เดรก และโรว์ (Drake and Roe) และองค์กรแห่งความสุข ตามแนวคิดของ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส) หลังจากนั้น นำผลของข้อมูลที่ได้ศึกษามาแล้วนำมาสร้างเครื่องมือภายใต้คำปรึกษาของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถาม โดยการนำแบบสอบถามที่ได้สร้างขึ้นมาให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน พิจารณาตรวจสอบปรับปรุงแก้ไข โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC = index of item objective congruence) = 0.96

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้วนำไปทดลองใช้ (tryout) กับศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง จำนวน 15 ศูนย์ ผู้ให้ข้อมูลศูนย์ละ 2 คน คือ ผู้อำนวยการหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ 1 คน และครู 1 คน รวมทั้งสิ้น 30 คน

ขั้นที่ 4 นำเครื่องมือหรือแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมมาคำนวณหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -coefficient) = .982

ขั้นที่ 5 จัดทำเครื่องมือฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ผู้วิจัยจัดทำหนังสือถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร โดยผ่านหัวหน้าภาควิชา การบริหารการศึกษาเพื่อจัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง เพื่อออกหนังสือแจ้งขอความร่วมมือไปยังผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง 132 ศูนย์ เพื่อให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามสำหรับการวิจัยในครั้งนี้

ขั้นที่ 2 ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ พร้อมแนบซองเปล่าติดแสตมป์เพื่อให้สถานศึกษาส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์ และในกรณีที่ได้ออกข้อมูลไม่ครบ ผู้วิจัยจะเดินทางไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
2. ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับแบบสอบถามแต่ละฉบับ
3. จัดทำตารางแจกแจงคะแนน (tally sheet) เพื่อทำการลงข้อมูลคะแนนให้สอดคล้องกับแผนการวิเคราะห์ข้อมูล และระเบียบวิธีทางสถิติที่ใช้
4. นำข้อมูลดังกล่าวไปคำนวณหาค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและข้อคำถามที่ต้องการทราบในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้คือ ความถี่ (frequency: f) และร้อยละ (percentage: %)
2. การวิเคราะห์ระดับทักษะของผู้บริหาร/การเป็นองค์กรความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง สถิติที่ใช้คือ มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean:  $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: SD) โดยผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของเบสต์ (Best) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 ถึง 5.00 หมายถึง ทักษะของผู้บริหาร/การเป็นองค์กร  
แห่งความสุข อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 ถึง 4.49 หมายถึง ทักษะของผู้บริหาร/การเป็นองค์กร  
แห่งความสุข อยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 ถึง 3.49 หมายถึง ทักษะของผู้บริหาร/การเป็นองค์กร  
แห่งความสุข อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 ถึง 2.49 หมายถึง ทักษะของผู้บริหาร/การเป็นองค์กร  
แห่งความสุข อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 ถึง 1.49 หมายถึง ทักษะของผู้บริหาร/การเป็นองค์กร  
แห่งความสุข อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของ  
ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง สถิติที่ใช้ คือ  
การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis)

### สรุป

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ทักษะของผู้บริหารของศูนย์การศึกษานอกระบบ  
และการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง 2) การเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษา  
นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง 3) ทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการ  
เป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขต  
ภาคกลาง การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้ศูนย์การศึกษา  
นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ในเขตภาคกลาง รวมทั้งสิ้น 132 ศูนย์ ผู้ให้ข้อมูลศูนย์ละ 2 คน  
ประกอบด้วย ผู้อำนวยการหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการ 1 คน และครู 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูล  
ทั้งสิ้น 264 คนโดยมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีการวิจัย ดังนี้ เครื่องมือที่ใช้คือ  
แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหาร ซึ่งผู้วิจัยได้ประยุกต์จากแนวคิดของ เดรก และโรว์ (Drake  
and Roe) และองค์กรแห่งความสุข ซึ่งผู้วิจัยได้ประยุกต์จากแนวคิดของสำนักงานกองทุนสนับสนุน  
การสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency: f)  
ร้อยละ (percentage: %) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean:  $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
(standard deviation: SD) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Stepwise multiple regression  
analysis)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ในการวิจัยเรื่อง “ทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง” ผู้วิจัยได้ทำการส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างคือศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง รวมทั้งสิ้น 132 ศูนย์ ได้รับแบบสอบถามคืนกลับมาอย่างสมบูรณ์ จำนวน 132 ศูนย์ ศูนย์ ผู้ให้ข้อมูลศูนย์ละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการ 1 คน และ ครู 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 264 คน สามารถวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกเป็น 4 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ทักษะของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง

**ตอนที่ 3** ผลการวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง

**ตอนที่ 4** ผลการวิเคราะห์ทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้อำนวยการหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการและครู รวมทั้งสิ้น 264 คน จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน โดยหาค่าความถี่ (frequency: f) และร้อยละ (percentage: %) ดังรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อที่	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	เพศ		
	1. ชาย	46	17.40
	2. หญิง	218	82.60
	<b>รวม</b>	<b>264</b>	<b>100.00</b>
2	อายุ		
	1. 21-30 ปี	16	6.10
	2. 31-40 ปี	44	16.70
	3. 41-50 ปี	93	35.20
	4. 51 ปีขึ้นไป	111	42.00
	<b>รวม</b>	<b>264</b>	<b>100.00</b>
3	ระดับการศึกษาสูงสุด		
	1.ปริญญาตรี	112	42.40
	2.ปริญญาโท	152	57.60
	<b>รวม</b>	<b>264</b>	<b>100.00</b>
4	ตำแหน่งปัจจุบัน		
	1. ผู้อำนวยการหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการ	132	50.00
	2. ครู	132	50.00
	<b>รวม</b>	<b>264</b>	<b>100.00</b>
5	ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
	1. น้อยกว่า 1 ปี	25	9.50
	2. 1-10 ปี	146	55.30
	3. 11-20 ปี	32	12.10
	4. มากกว่า 20 ปี	61	23.10
	<b>รวม</b>	<b>264</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 3 พบว่าสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม 1) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 218 คน คิดเป็นร้อยละ 82.60 และเพศชาย จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 17.40 2) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 42.00 และรองลงมาคือ ช่วงอายุ 41-50 ปี จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 35.20 ช่วงอายุ 31-40 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 16.70 น้อยที่สุดคือช่วงอายุ 21-30 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 6.10 3) ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการศึกษาสูงสุด ระดับปริญญาโท จำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 57.60 และระดับปริญญาตรี จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 42.40 4) ผู้ตอบแบบสอบถามตำแหน่งผู้อำนวยการหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการ จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 และครู จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 5) ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันส่วนใหญ่ช่วงปี 10-1 จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 55.30 รองลงมาคือ มากกว่า 20 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 23.10 ช่วง 11-20 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 12.10 และน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 9.50

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ทักษะของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง

ในการวิเคราะห์ทักษะของผู้บริหารของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean:  $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: SD) จากกลุ่มตัวอย่างแล้วทำการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับทักษะของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง โดยภาพรวม ( $X_{tot}$ )

(n=132)

ด้าน	ทักษะของผู้บริหาร (X)	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	ทักษะทางความรู้ความคิด ( $X_1$ )	4.54	0.43	มากที่สุด
2	ทักษะทางเทคนิค ( $X_2$ )	4.50	0.47	มากที่สุด
3	ทักษะทางการศึกษาและการสอน ( $X_3$ )	4.50	0.45	มากที่สุด
4	ทักษะทางมนุษย์ ( $X_4$ )	4.66	0.41	มากที่สุด
5	ทักษะความคิดรวบยอด ( $X_5$ )	4.57	0.48	มากที่สุด
	โดยภาพรวม ( $X_{tot}$ )	4.56	0.40	มากที่สุด



จากตารางที่ 4 พบว่า ทักษะของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $X_{tot}$ ) ( $\bar{X} = 4.56$ ,  $SD = 0.40$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน ( $X_1$ - $X_5$ ) ทักษะของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ทักษะทางมนุษย์ ( $X_4$ ) :  $\bar{X} = 4.66$ ,  $SD = 0.41$ ) ทักษะความคิดรวบยอด ( $X_5$ ):  $\bar{X} = 4.57$ ,  $SD = 0.48$ ) ทักษะทางความรู้ความคิด ( $X_1$  :  $\bar{X} = 4.54$ ,  $SD = 0.43$ ) ทักษะทางการศึกษาและการสอน ( $X_3$  :  $\bar{X} = 4.50$ ,  $SD = 0.45$ ) และทักษะทางเทคนิค ( $X_2$ :  $\bar{X} = 4.50$ ,  $SD = 0.47$ ) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.41 - 0.48 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

เมื่อวิเคราะห์ทักษะของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ในแต่ละด้านเป็นรายข้อจะได้ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 5 ถึงตารางที่ 9

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับทักษะของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านทักษะทางความรู้ความคิด ( $X_1$ )

(n=132)

ข้อ	ทักษะทางความรู้ความคิด ( $X_1$ )	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	สามารถนำความรู้มาใช้ในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม	4.50	0.52	มากที่สุด
2	กำหนดวิสัยทัศน์ในการทำงานอย่างชัดเจน	4.58	0.49	มากที่สุด
3	สามารถวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษาในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผล	4.56	0.58	มากที่สุด
4	สามารถจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาสอดคล้องกับสภาพปัญหาความต้องการของชุมชน	4.33	0.65	มาก
5	สามารถนำแนวคิดใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.51	0.54	มากที่สุด
6	กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานได้ตามความสามารถ	4.69	0.53	มากที่สุด
7	สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ	4.61	0.53	มากที่สุด

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับทักษะของผู้บริหารศูนย์การศึกษา  
นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านทักษะทางความรู้  
ความคิด ( $X_1$ ) (ต่อ)

(n=132)

ข้อ	ทักษะทางความรู้ความคิด ( $X_1$ )	$\bar{X}$	SD	ระดับ
8	ใช้ความรู้ในทางสร้างสรรค์พัฒนาสถานศึกษาอย่าง ต่อเนื่อง	4.53	0.63	มากที่สุด
	ภาพรวม ( $X_1$ )	4.54	0.43	มากที่สุด

จากตารางที่ 5 พบว่า ทักษะของผู้บริหารศูนย์ศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม  
อัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านทักษะทางความรู้ความคิด ( $X_1$ ) อยู่ในระดับมากที่สุด  
( $\bar{X} = 4.54$ ,  $SD = 0.43$ ) เมื่อพิจารณารายข้อของด้านทักษะทางความรู้ความคิด ( $X_1$ ) พบว่าอยู่ใน  
ระดับมากที่สุด 7 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ กำหนดบทบาทหน้าที่  
ของผู้ได้บังคับบัญชาในการทำงานได้ตามความสามารถ ( $\bar{X} = 4.69$ ,  $SD = 0.53$ ) สามารถทำงาน  
อย่างมีประสิทธิภาพและนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.61$ ,  $SD = 0.53$ ) มีกำหนดวิสัยทัศน์  
ในการทำงานอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.58$ ,  $SD = 0.49$ ) สามารถวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา  
ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผล ( $\bar{X} = 4.56$ ,  $SD = 0.58$ ) ใช้ความรู้ในทางสร้างสรรค์พัฒนา  
สถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.53$ ,  $SD = 0.63$ ) สามารถนำแนวคิดใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ใน  
การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.51$ ,  $SD = 0.54$ ) และสามารถนำความรู้มาใช้ในการ  
บริหารงานได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.50$ ,  $SD = 0.52$ ) และอยู่ในระดับมาก คือ ข้อ 1 สามารถ  
จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาสอดคล้องกับสภาพปัญหาความต้องการของชุมชน ( $\bar{X} = 4.33$ ,  
 $SD = 0.65$ ) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.49 - 0.65 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า  
ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับทักษะของผู้บริหารศูนย์การศึกษา  
นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านทักษะทางเทคนิค ( $X_2$ )  
( $n=132$ )

ข้อ	ทักษะทางเทคนิค ( $X_2$ )	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	สามารถจัดหาวัสดุอุปกรณ์มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับสภาพสถานศึกษา	4.40	0.58	มาก
2	มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ	4.47	0.58	มาก
3	ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงาน	4.45	0.58	มาก
4	สามารถนำเทคนิคกระบวนการมาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.52	0.52	มากที่สุด
5	ใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายในการมอบหมายงานทั้งการพูดและการเขียน	4.57	0.53	มากที่สุด
6	สามารถประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาได้หลากหลายรูปแบบ	4.39	0.58	มาก
7	ใช้เทคนิคกระบวนการต่าง ๆ มาพัฒนางานวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.54	0.56	มากที่สุด
8	สามารถพัฒนางานให้เกิดองค์ความรู้	4.54	0.57	มากที่สุด
	<b>ภาพรวม (<math>X_2</math>)</b>	<b>4.50</b>	<b>0.47</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 6 พบว่า ทักษะของผู้บริหารศูนย์ศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านทักษะทางเทคนิค ( $X_2$ ) อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  4.50, SD = 0.47) เมื่อพิจารณารายข้อของด้านทักษะทางเทคนิค ( $X_2$ ) พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 4 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ พบว่ามีการใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายในการมอบหมายงานทั้งการพูดและการเขียน ( $\bar{X}$  = 4.57, SD = 0.53) ใช้เทคนิคกระบวนการต่าง ๆ มาพัฒนางานวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X}$  = 4.54, SD = 0.56) สามารถพัฒนางานให้เกิดองค์ความรู้ ( $\bar{X}$  = 4.54, SD = 0.57) และสามารถนำเทคนิคกระบวนการมาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X}$  = 4.52, SD = 0.52) และอยู่ในระดับมาก 4 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย

ดังนั้นมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.47$ ,  $SD = 0.58$ ) ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.45$ ,  $SD = 0.58$ ) สามารถจัดหาวัสดุอุปกรณ์มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับสภาพสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.40$ ,  $SD = 0.58$ ) และสามารถประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาได้หลากหลายรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.39$ ,  $SD = 0.58$ ) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่าอยู่ระหว่าง 0.52 - 0.58 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 7 ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทักษะของผู้บริหารศูนย์การศึกษา นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านทักษะทางการศึกษา และการสอน ( $X_3$ )

(n=132)

ข้อ	ทักษะทางการศึกษาและการสอน ( $X_3$ )	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	สามารถนำความรู้มาบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน	4.48	0.52	มาก
2	สามารถปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน	4.43	0.55	มาก
3	สามารถจัดตารางการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตรเหมาะสมตามวัยของผู้เรียน	4.38	0.57	มาก
4	สามารถแนะนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจในการจัดการเรียนการสอน	4.40	0.60	มาก
5	สามารถพัฒนาวิธีการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.49	0.58	มาก
6	ส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้าทางวิชาการและวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	4.68	0.48	มากที่สุด
7	มีการนิเทศการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดการพัฒนาการเรียนการสอน	4.54	0.56	มากที่สุด
8	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทักษะทางการศึกษาและการสอนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน	4.50	0.55	มากที่สุด
9	สามารถจัดหาสื่อวัสดุอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอนให้กับบุคลากร	4.64	0.51	มากที่สุด
	<b>ภาพรวม (<math>X_3</math>)</b>	<b>4.50</b>	<b>0.45</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 7 พบว่า ทักษะของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านทักษะทางการศึกษาและการสอน ( $X_3$ ) อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.50$ ,  $SD = 0.45$ ) เมื่อพิจารณารายข้อของด้านทักษะทางการศึกษาและการสอน ( $X_3$ ) พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 4 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้าทางวิชาการและวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.68$ ,  $SD = 0.48$ ) สามารถจัดหาสื่อวัสดุอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอนให้กับบุคลากร ( $\bar{X} = 4.64$ ,  $SD = 0.51$ ) มีการนิเทศการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดการพัฒนาการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 4.54$ ,  $SD = 0.56$ ) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทักษะทางการศึกษาและการสอนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 4.50$ ,  $SD = 0.55$ ) ) และอยู่ในระดับมาก 5 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิต จากมากไปน้อย ดังนี้ สามารถพัฒนาวิธีการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ( $\bar{X} = 4.49$ ,  $SD = 0.58$ ) สามารถนำความรู้มาบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 4.48$ ,  $SD = 0.52$ ) สามารถปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน ( $\bar{X} = 4.43$ ,  $SD = 0.55$ ) สามารถแนะนำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจในการจัดการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 4.40$ ,  $SD = 0.60$ ) และสามารถจัดตารางการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตรเหมาะสมตามวัยของผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.38$ ,  $SD = 0.57$ ) และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.48 - 0.60 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับทักษะของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านทักษะทางมนุษย์ ( $X_4$ ) (n=132)

ข้อ	ทักษะทางมนุษย์ ( $X_4$ )	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	สร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานในโอกาสต่าง ๆ ตามความเหมาะสม	4.63	0.53	มากที่สุด
2	ให้ความเป็นกันเองกับผู้ปฏิบัติงานเพื่อลดความกดดันในการทำงาน	4.66	0.48	มากที่สุด
3	ให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชา ได้แสดงความคิดเห็นตลอดจนตัดสินใจร่วมกันในการปฏิบัติงาน	4.75	0.46	มากที่สุด
4	สามารถช่วยเหลือพร้อมทั้งเสนอแนะสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ได้บังคับบัญชา	4.69	0.47	มากที่สุด



ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับทักษะของผู้บริหารศูนย์การศึกษา  
นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านทักษะทางมนุษย์ ( $X_4$ )  
(ต่อ)

(n=132)

ข้อ	ทักษะทางมนุษย์ ( $X_4$ )	$\bar{X}$	SD	ระดับ
5	มีหลักเกณฑ์ในการตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ ส่วนรวม	4.67	0.53	มากที่สุด
6	เข้าใจธรรมชาติความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา	4.64	0.51	มากที่สุด
7	สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ตลอดจนประสานงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	4.66	0.64	มากที่สุด
8	ส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.71	0.48	มากที่สุด
9	สามารถติดต่อประสานงานกับหน่วยงานเพื่อประโยชน์ต่อ การจัดการศึกษา	4.62	0.56	มากที่สุด
	<b>ภาพรวม (<math>X_4</math>)</b>	<b>4.66</b>	<b>0.41</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 8 พบว่า ทักษะของผู้บริหารศูนย์ศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม  
อัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านทักษะทางมนุษย์ ( $X_4$ ) อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.66$ ,  
SD = 0.41) เมื่อพิจารณารายชื่อของด้านทักษะทางมนุษย์ ( $X_4$ ) พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน  
โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชา ได้แสดงความ  
ความคิดเห็นตลอดจนตัดสินใจร่วมกันในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.75$ , SD = 0.46) รองลงมาคือ ส่งเสริมให้มี  
การทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.71$ , SD = 0.48) สามารถช่วยเหลือพร้อมทั้งเสนอแนะ  
สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ได้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.69$ , SD = 0.47) มีหลักเกณฑ์ในการ  
ตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ( $\bar{X} = 4.67$ , SD = 0.53) ให้ความเป็นกันเองกับผู้ปฏิบัติงาน  
เพื่อลดความกดดันในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.66$ , SD = 0.48) สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ตลอดจน  
ประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.66$ , SD = 0.64) เข้าใจธรรมชาติความต้องการของ  
ผู้ได้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.64$ , SD = 0.51) สร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานในโอกาสต่าง ๆ ตามความ  
เหมาะสม ( $\bar{X} = 4.63$ , SD = 0.53) และสามารถติดต่อประสานงานกับหน่วยงานเพื่อประโยชน์ต่อ  
การจัดการศึกษา ( $\bar{X} = 4.62$ , SD = 0.56) และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง  
0.46 - 0.64 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือ  
มีความเห็นสอดคล้องกัน



ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับทักษะของผู้บริหารศูนย์การศึกษา  
นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านทักษะความคิดรวบยอด  
( $X_5$ )

(n=132)

ข้อ	ทักษะความคิดรวบยอด ( $X_5$ )	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	สามารถจัดระบบงานที่สัมพันธ์กับโครงสร้างการบริหารได้อย่างเป็นระบบ	4.56	0.58	มากที่สุด
2	มีการจัดระบบงานที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา	4.54	0.71	มากที่สุด
3	สามารถจัดทำโครงสร้างภารกิจของการบริหารงานที่ชัดเจน	4.59	0.56	มากที่สุด
4	มีแผนพัฒนาการศึกษาที่สอดคล้องกับนโยบาย ของหน่วยงานต้นสังกัด	4.63	0.51	มากที่สุด
5	มีการจัดระบบโครงสร้างการบริหารงาน โดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก	4.63	0.53	มากที่สุด
6	สามารถวิเคราะห์สภาพปัญหาในภาพรวม เพื่อนำไปสู่การพัฒนา	4.58	0.55	มากที่สุด
7	มีการบริหารงานในสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม	4.56	0.57	มากที่สุด
8	สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	4.57	0.52	มากที่สุด
9	สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้อย่างเป็นระบบ	4.48	0.62	มาก
ภาพรวม ( $X_5$ )		4.57	0.48	มากที่สุด

จากตารางที่ 9 พบว่า ทักษะของผู้บริหารศูนย์ศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม  
อัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านทักษะความคิดรวบยอด ( $X_5$ ) อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.57$ ,  
SD = 0.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อของด้านทักษะความคิดรวบยอด ( $X_5$ ) พบว่าอยู่ในระดับ  
มากที่สุด 8 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ มีแผนพัฒนาการศึกษาที่  
สอดคล้องกับนโยบาย ของหน่วยงานต้นสังกัด ( $\bar{X} = 4.63$ , SD = 0.51) มีการจัดระบบโครงสร้างการ  
บริหารงาน โดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก ( $\bar{X} = 4.63$ , SD = 0.53) สามารถจัดทำโครงสร้างภารกิจ  
ของการบริหารงานที่ชัดเจน ( $\bar{X} = 4.59$ , SD = 0.56) สามารถวิเคราะห์สภาพปัญหาในภาพรวม เพื่อ  
นำไปสู่การพัฒนา ( $\bar{X} = 4.58$ , SD = 0.55) สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนในการพัฒนาคุณภาพ

การศึกษา ( $\bar{X} = 4.57$ ,  $SD = 0.52$ ) มีการบริหารงานในสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม ( $\bar{X} = 4.56$ ,  $SD = 0.57$ ) สามารถจัดระบบงานที่สัมพันธ์กับโครงสร้างการบริหารได้อย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.56$ ,  $SD = 0.58$ ) มีการจัดระบบงานที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.54$ ,  $SD = 0.71$ ) และอยู่ในระดับมาก 1 ข้อ คือ สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้อย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.48$ ,  $SD = 0.62$ ) และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.51 – 0.71 ลักษณะเช่นนี้ แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง

ในการวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean:  $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation:  $SD$ ) จากกลุ่มตัวอย่างแล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดในตาราง ที่ 10

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ )

( $n=132$ )

ด้าน	การเป็นองค์กรแห่งความสุข ( $Y_{tot}$ )	$\bar{X}$	$SD$	ระดับ
1	สุขภาพดี ( $Y_1$ )	4.22	0.56	มาก
2	น้ำใจงาม ( $Y_2$ )	4.43	0.56	มาก
3	การผ่อนคลาย ( $Y_3$ )	4.29	0.55	มาก
4	การหาความรู้ ( $Y_4$ )	4.44	0.46	มาก
5	คุณธรรม ( $Y_5$ )	4.71	0.39	มากที่สุด
6	ใช้เงินเป็น ( $Y_6$ )	4.54	0.51	มากที่สุด
7	ครอบครัวที่ดี ( $Y_7$ )	4.62	0.47	มากที่สุด
8	มีสังคมดี ( $Y_8$ )	4.60	0.44	มากที่สุด
	โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ )	4.48	0.39	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.48$ ,  $SD = 0.39$ ) พบว่า การเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง อยู่ในระดับมากที่สุด 4 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คุณธรรม ( $Y_5$ ) ( $\bar{X} = 4.71$ ,  $SD = 0.39$ ) ครอบครัวยุติธรรม ( $Y_7$ ) ( $\bar{X} = 4.62$ ,  $SD = 0.47$ ) มีสังคมดี ( $Y_8$ ) ( $\bar{X} = 4.60$ ,  $SD = 0.44$ ) และ ใช้เงินเป็น ( $Y_6$ ) ( $\bar{X} = 4.54$ ,  $SD = 0.51$ ) อยู่ในระดับมาก 4 ด้าน ดังนี้ การหาความรู้ ( $Y_4$ ) ( $\bar{X} = 4.44$ ,  $SD = 0.46$ ) น้ำใจงาม ( $Y_2$ ) ( $\bar{X} = 4.43$ ,  $SD = 0.56$ ) การผ่อนคลาย ( $Y_3$ ) ( $\bar{X} = 4.29$ ,  $SD = 0.55$ ) และสุขภาพดี ( $Y_1$ ) ( $\bar{X} = 4.22$ ,  $SD = 0.56$ ) และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.39 - 0.56 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

เมื่อวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ในแต่ละด้านเป็นรายข้อจะได้ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 11 ถึงตารางที่ 18

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านสุขภาพดี ( $Y_1$ ) (n=132)

ข้อ	สุขภาพดี ( $Y_1$ )	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	มีสุขภาพดีไม่เจ็บป่วย	4.09	0.76	มาก
2	มีสุขภาพจิตที่ดีพร้อมที่จะทำงาน	4.07	0.77	มาก
3	มีเวลาพักผ่อนที่เพียงพอ	4.00	0.99	มาก
4	สถานที่ปฏิบัติงานมีเพียงพอต่อจำนวนบุคลากร	4.52	0.64	มากที่สุด
5	สถานที่ปฏิบัติงานมีอากาศถ่ายเทได้สะดวก ไม่แออัด	4.37	0.74	มาก
6	มีช่วงเวลาในการปฏิบัติงานที่แน่นอน	4.56	0.57	มากที่สุด
7	มีเวลาในการออกกำลังกาย	3.94	0.96	มาก
<b>ภาพรวม (<math>Y_1</math>)</b>		4.22	0.56	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านสุขภาพดี ( $Y_1$ ) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.22$ ,  $SD = 0.56$ ) เมื่อพิจารณารายข้อของด้านสุขภาพดี ( $Y_1$ ) พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ โดยเรียงลำดับ

ค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีช่วงเวลาในการปฏิบัติงานที่แน่นอน ( $\bar{X} = 4.56$ ,  $SD = 0.57$ ) สถานที่ปฏิบัติงานมีเพียงพอต่อจำนวนบุคลากร ( $\bar{X} = 4.52$ ,  $SD = 0.64$ ) และอยู่ในระดับมาก 5 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สถานที่ปฏิบัติงานมีอากาศถ่ายเทได้สะดวก ไม่แออัด ( $\bar{X} = 4.37$ ,  $SD = 0.74$ ) มีสุขภาพดีไม่เจ็บป่วย ( $\bar{X} = 4.09$ ,  $SD = 0.76$ ) มีสุขภาพจิตที่ดีพร้อมที่จะทำงาน ( $\bar{X} = 4.07$ ,  $SD = 0.77$ ) มีเวลาพักผ่อนที่เพียงพอ ( $\bar{X} = 4.00$ ,  $SD = 0.99$ ) มีเวลาในการออกกำลังกาย ( $\bar{X} = 3.94$ ,  $SD = 0.96$ ) และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.57 - 0.99 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งความสุข ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านน้ำใจงาม ( $Y_2$ ) (n=132)

ข้อ	น้ำใจงาม ( $Y_2$ )	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	บุคลากรมีการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน	4.44	0.65	มาก
2	รู้บทบาทหน้าที่ของตนเองและอยู่ร่วมกันอย่างสันติ	4.44	0.63	มาก
3	ยินดีและเต็มใจในการช่วยเหลือเมื่อผู้อื่นร้องขอความช่วยเหลือ	4.43	0.59	มาก
4	แลกเปลี่ยนปัญหาและถ่ายทอดประสบการณ์ในการทำงานระหว่างกัน	4.49	0.68	มาก
5	มีความรักความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร	4.50	0.60	มากที่สุด
6	ร่วมกิจกรรมกับเพื่อนร่วมงานเพื่อสร้างความสามัคคีและความเป็นหนึ่งเดียวกัน	4.30	0.67	มาก
ภาพรวม ( $Y_2$ )		4.43	0.56	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งความสุขศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านน้ำใจงาม ( $Y_2$ ) อยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 4.43$ ,  $SD = 0.56$ ) เมื่อพิจารณารายข้อของด้านน้ำใจงาม ( $Y_2$ ) พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ ดังนี้ มีความรักความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร ( $\bar{X} = 4.50$ ,  $SD = 0.60$ ) และอยู่ในระดับมาก 5 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ แลกเปลี่ยนปัญหาและถ่ายทอดประสบการณ์ในการทำงานระหว่างกัน ( $\bar{X} = 4.49$ ,  $SD = 0.68$ ) รู้บทบาทหน้าที่ของตนเองและอยู่ร่วมกัน

อย่างสันติ ( $\bar{X} = 4.44$ ,  $SD = 0.63$ ) บุคลากรมีการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ( $\bar{X} = 4.44$ ,  $SD = 0.65$ ) ยินดีและเต็มใจในการช่วยเหลือเมื่อผู้อื่นร้องขอความช่วยเหลือ ( $\bar{X} = 4.43$ ,  $SD = 0.59$ ) และร่วมกิจกรรมกับเพื่อนร่วมงานเพื่อสร้างความสามัคคีและความเป็นหนึ่งเดียวกัน ( $\bar{X} = 4.30$ ,  $SD = 0.67$ ) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.59 - 0.68 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งความสุข ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านการผ่อนคลาย ( $Y_3$ )

(n=132)

ข้อ	การผ่อนคลาย ( $Y_3$ )	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	มีวิธีการผ่อนคลายและจัดการความเครียดอย่างเหมาะสม	4.23	0.67	มาก
2	มีความคิดด้านบวกเมื่อประสบปัญหา	4.26	0.71	มาก
3	ร่วมกิจกรรมสร้างสรรค์ในโอกาสต่าง ๆ	4.27	0.70	มาก
4	มีเวลาเพียงพอที่จะผ่อนคลายความเครียดกับสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม	4.34	0.64	มาก
5	มีชีวิตที่สมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว	4.41	0.63	มาก
6	สามารถจัดการกับปัญหาได้ด้วยตนเองอย่างมีสติ	4.21	0.79	มาก
ภาพรวม ( $Y_3$ )		4.29	0.55	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่าการเป็นองค์กรแห่งความสุขศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านการผ่อนคลาย ( $Y_3$ ) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.29$ ,  $SD = 0.55$ ) เมื่อพิจารณารายข้อของด้านการผ่อนคลาย ( $Y_3$ ) พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีชีวิตที่สมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว ( $\bar{X} = 4.41$ ,  $SD = 0.63$ ) มีเวลาเพียงพอที่จะผ่อนคลายความเครียดกับสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.34$ ,  $SD = 0.64$ ) ร่วมกิจกรรมสร้างสรรค์ในโอกาสต่าง ๆ ( $\bar{X} = 4.27$ ,  $SD = 0.70$ ) มีความคิดด้านบวกเมื่อประสบปัญหา ( $\bar{X} = 4.26$ ,  $SD = 0.71$ ) มีวิธีการผ่อนคลายและจัดการความเครียดอย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.23$ ,  $SD = 0.67$ ) และสามารถจัดการกับปัญหาได้ด้วยตนเองอย่างมีสติ ( $\bar{X} = 4.21$ ,  $SD = 0.79$ ) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.63 - 0.79 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งความสุข  
ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง  
ด้านการหาความรู้ ( $Y_4$ )

(n=132)

ข้อ	การหาความรู้ ( $Y_4$ )	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	มีความสนใจที่จะศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ	4.40	0.60	มาก
2	มีความสนใจที่จะพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าของชีวิต และการทำงาน	4.41	0.58	มาก
3	มีโอกาสเข้าร่วมอบรม ศึกษาต่อเพื่อพัฒนาทักษะและ ความสามารถของตนเอง	4.39	0.58	มาก
4	สามารถนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่าง เต็มที่	4.40	0.55	มาก
5	สามารถแบ่งปันความรู้ในสิ่งที่ตนเองถนัดหรือสนใจแก่ผู้อื่น	4.54	0.54	มากที่สุด
6	มีโอกาสในการพัฒนาทักษะความสามารถตามที่ตนเอง ต้องการ	4.48	0.58	มาก
ภาพรวม ( $Y_4$ )		4.44	0.46	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งความสุขศูนย์การศึกษานอกระบบและ  
การศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านการหาความรู้ ( $Y_4$ ) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.44$ ,  
SD = 0.46) เมื่อพิจารณารายข้อของด้านการหาความรู้ ( $Y_4$ ) พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ คือ  
สามารถแบ่งปันความรู้ในสิ่งที่ตนเองถนัดหรือสนใจแก่ผู้อื่น ( $\bar{X} = 4.54$ , SD = 0.54) และอยู่ในระดับ  
มาก 5 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ มีโอกาสในการพัฒนาทักษะ  
ความสามารถตามที่ตนเองต้องการ ( $\bar{X} = 4.48$ , SD = 0.58) มีความสนใจที่จะพัฒนาตนเองเพื่อ  
ความก้าวหน้าของชีวิตและการทำงาน ( $\bar{X} = 4.41$ , SD = 0.58) สามารถนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ในการ  
ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ( $\bar{X} = 4.40$ , SD = 0.55) มีความสนใจที่จะศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ  
( $\bar{X} = 4.40$ , SD = 0.60) และมีโอกาสเข้าร่วมอบรม ศึกษาต่อเพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถ  
ของตนเอง ( $\bar{X} = 4.39$ , SD = 0.58) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.54 - 0.60  
ลักษณะเช่นนี้ แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือมี  
ความคิดเห็นสอดคล้องกัน



ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งความสุข  
ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง  
ด้านคุณธรรม (Y<sub>5</sub>)

(n=132)

ข้อ	คุณธรรม (Y <sub>5</sub> )	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น	4.67	0.52	มากที่สุด
2	มีความยุติธรรม ปราศจากความลำเอียงในการปฏิบัติงาน	4.77	0.43	มากที่สุด
3	มีวินัยสามารถปฏิบัติงานตรงตามเวลา	4.80	0.40	มากที่สุด
4	ไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนในทางมิชอบจากการปฏิบัติงาน	4.72	0.48	มากที่สุด
5	มีความละเอียดเกรงกลัวต่อการกระทำไม่ดี	4.72	0.48	มากที่สุด
6	ให้การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ โดยไม่หวังผลตอบแทน	4.71	0.49	มากที่สุด
7	ยกโทษและให้โอกาสต่อผู้ที่สำนึกผิดด้วยความจริงใจ	4.56	0.61	มากที่สุด
ภาพรวม (Y <sub>5</sub> )		4.71	0.39	มากที่สุด

จากตารางที่ 15 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งความสุขศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านคุณธรรม (Y<sub>5</sub>) อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.71, SD = 0.39) เมื่อพิจารณารายข้อของด้านคุณธรรม (Y<sub>5</sub>) พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีวินัยสามารถปฏิบัติงานตรงตามเวลา ( $\bar{X}$  = 4.80, SD = 0.40) มีความยุติธรรม ปราศจากความลำเอียงในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}$  = 4.77, SD = 0.43) ไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนในทางมิชอบจากการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}$  = 4.72, SD = 0.48) มีความละเอียดเกรงกลัวต่อการกระทำไม่ดี ( $\bar{X}$  = 4.72, SD = 0.48) ให้การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ โดยไม่หวังผลตอบแทน ( $\bar{X}$  = 4.71, SD = 0.49) มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น ( $\bar{X}$  = 4.67, SD = 0.52) และยกโทษและให้โอกาสต่อผู้ที่สำนึกผิดด้วยความจริงใจ ( $\bar{X}$  = 4.56, SD = 0.61) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.40 - 0.61 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งความสุขศูนย์ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลางด้านใช้เงินเป็น ( $Y_6$ )

(n=132)

ข้อ	ใช้เงินเป็น ( $Y_6$ )	$\bar{x}$	SD	ระดับ
1	ก่อนการใช้จ่ายคำนึงถึงความจำเป็นและความต้องการเป็นอันดับแรก	4.29	0.68	มาก
2	ตระหนักและให้ความสำคัญของการออมเงิน	4.40	0.69	มาก
3	มีการจัดสรรรายรับ-รายจ่ายในแต่ละเดือนได้อย่างสมดุล	4.55	0.54	มากที่สุด
4	มีการวางแผนการออมเงินเพื่อชีวิตหลังเกษียณ	4.52	0.59	มากที่สุด
5	มีรายได้เพียงพอในการชำระหนี้สิน โดยไม่เดือดร้อนตนเองและผู้อื่น	4.53	0.62	มากที่สุด
6	มีการจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่ายอย่างสม่ำเสมอ	4.59	0.54	มากที่สุด
7	มีความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ได้รับ	4.59	0.58	มากที่สุด
ภาพรวม ( $Y_6$ )		4.54	0.51	มากที่สุด

จากตารางที่ 16 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งความสุขศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านใช้เงินเป็น ( $Y_6$ ) อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.54$ , SD = 0.51) ) เมื่อพิจารณารายข้อของด้านใช้เงินเป็น ( $Y_6$ ) พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 5 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีการจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่ายอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{x} = 4.59$ , SD = 0.54) มีความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ได้รับ ( $\bar{x} = 4.59$ , SD = 0.58) มีการจัดสรรรายรับ-รายจ่ายในแต่ละเดือนได้อย่างสมดุล ( $\bar{x} = 4.55$ , SD = 0.54) มีรายได้เพียงพอในการชำระหนี้สิน โดยไม่เดือดร้อนตนเองและผู้อื่น ( $\bar{x} = 4.53$ , SD = 0.62) มีการวางแผนการออมเงินเพื่อชีวิตหลังเกษียณ ( $\bar{x} = 4.52$ , SD = 0.59) และอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ตระหนักและให้ความสำคัญของการออมเงิน ( $\bar{x} = 4.40$ , SD = 0.69) และก่อนการใช้จ่ายคำนึงถึงความจำเป็นและความต้องการเป็นอันดับแรก ( $\bar{x} = 4.29$ , SD = 0.68) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.54 - 0.69 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 17 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งความสุข  
ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง  
ด้านครอบครัวที่ดี (Y<sub>7</sub>)

(n=132)

ข้อ	ครอบครัวที่ดี (Y <sub>7</sub> )	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	มีความสนิทสนมกันในครอบครัวไม่มีปัญหาทะเลาะเบาะแว้งกันภายในครอบครัว	4.73	0.47	มากที่สุด
2	ครอบครัวให้ความสำคัญและดูแลกันอย่างดี	4.73	0.45	มากที่สุด
3	ได้รับกำลังใจที่ดีในการทำงานจากครอบครัว	4.64	0.57	มากที่สุด
4	มีเวลาให้กับครอบครัวอย่างเพียงพอ	4.65	0.56	มากที่สุด
5	มีการวางแผนกิจกรรมภายในครอบครัว	4.46	0.70	มาก
6	สมาชิกครอบครัวสามารถช่วยแบ่งเบาภาระในบ้านได้	4.52	0.68	มากที่สุด
ภาพรวม (Y <sub>7</sub> )		4.62	0.47	มากที่สุด

จากตารางที่ 17 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งความสุขศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านครอบครัวที่ดี (Y<sub>7</sub>) อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.62$ , SD = 0.47) เมื่อพิจารณารายข้อของด้านครอบครัวที่ดี (Y<sub>7</sub>) พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 5 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ครอบครัวให้ความสำคัญและดูแลกันอย่างดี ( $\bar{X} = 4.73$ , SD = 0.45) ความสนิทสนมกันในครอบครัวไม่มีปัญหาทะเลาะเบาะแว้งกันภายในครอบครัว ( $\bar{X} = 4.73$ , SD = 0.47) มีเวลาให้กับครอบครัวอย่างเพียงพอ ( $\bar{X} = 4.65$ , SD = 0.56) และได้รับกำลังใจที่ดีในการทำงานจากครอบครัว ( $\bar{X} = 4.64$ , SD = 0.57) สมาชิกครอบครัวสามารถช่วยแบ่งเบาภาระในบ้านได้ ( $\bar{X} = 4.52$ , SD = 0.68) และอยู่ในระดับมาก 1 ข้อ คือ มีการวางแผนกิจกรรมภายในครอบครัว ( $\bar{X} = 4.46$ , SD = 0.70) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.45 - 0.70 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 18 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งความสุขศูนย์ การศึกษาอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านมีสังคตติ ( $Y_8$ ) (n=132)

ข้อ	สังคตติ ( $Y_8$ )	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	เพื่อนร่วมงานเป็นมิตรและจริงใจต่อกัน	4.56	0.53	มากที่สุด
2	มีเพื่อนร่วมงานให้กำลังใจเมื่อรู้สึกท้อแท้	4.59	0.54	มากที่สุด
3	มีความสัมพันธ์ที่ดีห่วงใยเพื่อนร่วมงานเมื่อประสบปัญหา	4.58	0.52	มากที่สุด
4	มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย	4.64	0.52	มากที่สุด
5	ได้รับการชื่นชมและยินดีส่งผลดีต่อสุขภาพกายและใจ	4.60	0.50	มากที่สุด
6	ได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกับบุคคลอื่น	4.58	0.53	มากที่สุด
7	มีความรักความสามัคคีปรารถนาดีต่อเพื่อนร่วมงาน	4.64	0.49	มากที่สุด
ภาพรวม ( $Y_8$ )		4.60	0.44	มากที่สุด

จากตารางที่ 18 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งความสุขศูนย์การศึกษาอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านมีสังคตติ ( $Y_8$ ) อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ , SD = 0.44) เมื่อพิจารณารายข้อของด้านมีสังคตติ ( $Y_8$ ) พบว่าเรื่องอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีความรักความสามัคคีปรารถนาดีต่อเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.64$ , SD = 0.49) มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย ( $\bar{X} = 4.64$ , SD = 0.52) ได้รับการชื่นชมและยินดีส่งผลดีต่อสุขภาพกายและใจ ( $\bar{X} = 4.60$ , SD = 0.50) มีเพื่อนร่วมงานให้กำลังใจเมื่อรู้สึกท้อแท้ ( $\bar{X} = 4.59$ , SD = 0.54) มีความสัมพันธ์ที่ดีห่วงใยเพื่อนร่วมงานเมื่อประสบปัญหา ( $\bar{X} = 4.58$ , SD = 0.52) ได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกับบุคคลอื่น ( $\bar{X} = 4.58$ , SD = 0.53) และเพื่อนร่วมงานเป็นมิตรและจริงใจต่อกัน ( $\bar{X} = 4.56$ , SD = 0.53) เมื่อพิจารณาสวนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.49 - 0.54 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขศูนย์การศึกษา  
นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง

การวิเคราะห์ทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขศูนย์การศึกษา  
นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ผู้วิจัยวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ  
แบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) โดยพิจารณาตัวแปรนำเข้าสมการ  
ดังตารางที่ 19

ตารางที่ 19 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างทักษะของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งความสุข  
ของศูนย์ศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง  
โดยภาพรวม

	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>
X <sub>1</sub>	1				
X <sub>2</sub>	0.780**	1			
X <sub>3</sub>	0.788**	0.831**	1		
X <sub>4</sub>	0.659**	0.666**	0.599**	1	
X <sub>5</sub>	0.735**	0.792**	0.736**	0.817**	1
Y <sub>tot</sub>	0.507**	0.603**	0.568**	0.642**	0.644**

\*\* มีระดับนัยสำคัญที่ระดับ .01

จากตารางที่ 19 พบว่า ทักษะของผู้บริหารศูนย์ศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม  
อัธยาศัยอำเภอในเขตภาคกลาง โดยภาพรวม (X<sub>tot</sub>) มีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งความสุขของ  
ศูนย์ศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง โดยภาพรวม (Y<sub>tot</sub>) มีค่า  
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.644 เป็นค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงบวก และมีความสัมพันธ์  
กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ตามตัวแปรทักษะของผู้บริหารศูนย์ศึกษานอกระบบและ  
การศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง พบว่า มีความสัมพันธ์กัน (r = 0.599 – 0.831)  
เป็นค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 20 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของทักษะของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง โดยภาพรวม ( $X_{tot}$ ) ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ )

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
การถดถอย (Regression)	19.245	3	6.415	78.245	0.000**
ความคลาดเคลื่อน (Residual)	21.317	260	0.082		
รวม (Total)	40.562	263			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) 0.689  
 ประสิทธิภาพในการพยากรณ์ (R Square:  $R^2$ ) 0.474  
 ประสิทธิภาพในการพยากรณ์ที่ปรับแล้ว (Adjust R Square : Adjust  $R^2$ ) 0.468  
 ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ (Standard Error of the Estimate) 0.286

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	$\beta$	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	2.061	0.179		11.533	0.000**
ทักษะความคิดรวบยอด ( $X_5$ )	0.529	0.039	0.644	13.611	0.000**
ทักษะทางมนุษย์ ( $X_4$ )	0.332	0.076	0.348	4.390	0.000**
ทักษะทางเทคนิค ( $X_2$ )	0.192	0.061	0.232	3.144	0.002**

จากตารางที่ 20 พบว่า ตัวแปรที่ได้คัดเลือกเข้าสมการ คือ ทักษะความคิดรวบยอด ทักษะทางมนุษย์ และ ทักษะทางเทคนิค โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) เท่ากับ 0.689 ค่าประสิทธิภาพในการพยากรณ์ (R Square:  $R^2$ ) เท่ากับ 0.474 หมายถึง ทักษะทั้ง 3 ด้าน สามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งความสุขในภาพรวมได้ร้อยละ 47.40 โดยมีค่าประสิทธิภาพในการพยากรณ์ที่ปรับแล้ว (Adjust R Square: Adjust  $R^2$ ) เท่ากับ 0.468 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ (Standard Error of the Estimate) เท่ากับ 0.286 ซึ่งทักษะความคิดรวบยอด



ทักษะทางมนุษย และทักษะทางเทคนิค ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุข ของศูนย์การศึกษา นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง โดยภาพรวม สามารถเขียนเป็น รูปสมการวิเคราะห์การถดถอย ได้ดังนี้

$$Y_{\text{tot}} = 2.061 + 0.529(X_5) + 0.332(X_4) + 0.192(X_2)$$

ตารางที่ 21 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กร แห่งความสุขศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านสุขภาพดี ( $Y_1$ )

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
การถดถอย (Regression)	39.044	3	13.015	78.000	0.000**
ความคลาดเคลื่อน (Residual)	43.382	260	0.167		
รวม (Total)	82.427	263			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	0.688
ประสิทธิภาพในการพยากรณ์ (R Square: $R^2$ )	0.474
ประสิทธิภาพในการพยากรณ์ที่ปรับแล้ว (Adjust R Square : Adjust $R^2$ )	0.468
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ (Standard Error of the Estimate)	0.408

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	$\beta$	Std. Error	Beta		
	ค่าคงที่ (Constant)	0.730	0.252		
ทักษะความคิดรวบยอด ( $X_5$ )	0.764	0.055	0.652	13.917	0.000**
ทักษะทางเทคนิค ( $X_2$ )	0.320	0.089	0.270	3.607	0.000**
ทักษะทางความรู้ความคิด ( $X_1$ )	0.323	0.099	0.245	3.248	0.000**

จากตารางที่ 21 พบว่า ตัวแปรที่ได้คัดเลือกเข้าสมการ คือ ทักษะความคิดรวบยอด ทักษะทางเทคนิค และทักษะทางความรู้ความคิด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) เท่ากับ 0.688 ค่าประสิทธิภาพในการพยากรณ์ (R Square:  $R^2$ ) เท่ากับ 0.474 หมายถึง ทักษะ ทั้ง 3 ด้าน สามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งความสุขในภาพรวมได้ร้อยละ 47.40 โดยมีค่า ประสิทธิภาพในการพยากรณ์ที่ปรับแล้ว (Adjust R Square : Adjust  $R^2$ ) เท่ากับ 0.468 และค่า ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ (Standard Error of the Estimate) เท่ากับ 0.408 ซึ่งทักษะความคิดรวบยอด ทักษะทางเทคนิค และทักษะทางความรู้ความคิด ส่งผลต่อการเป็นองค์กร แห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านสุขภาพดี สามารถเขียนเป็นรูปสมการวิเคราะห์การถดถอย ได้ดังนี้

$$Y_1 = 0.730 + 0.764(X_5) + 0.320(X_2) + 0.323(X_1)$$

ตารางที่ 22 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กร แห่งความสุขศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านน้ำใจงาม ( $Y_2$ )

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
การถดถอย (Regression)	16.114	1	16.114	64.353	0.000**
ความคลาดเคลื่อน (Residual)	65.603	262	0.250		
รวม (Total)	81.717	263			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) 0.444  
 ประสิทธิภาพในการพยากรณ์ (R Square:  $R^2$ ) 0.197  
 ประสิทธิภาพในการพยากรณ์ที่ปรับแล้ว (Adjust R Square : Adjust  $R^2$ ) 0.194  
 ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ (Standard Error of the Estimate) 0.500

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	$\beta$	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	1.631	0.350		4.655	0.000**
ทักษะทางมนุษย (X <sub>4</sub> )	0.601	0.075	0.444	8.022	0.000**

จากตารางที่ 22 พบว่า ตัวแปรที่ได้คัดเลือกเข้าสมการ คือ ทักษะทางมนุษย์ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) มีค่าเท่ากับ 0.444 ค่าประสิทธิภาพในการพยากรณ์ (R Square:  $R^2$ ) เท่ากับ 0.197 หมายถึง ทักษะทางมนุษย์ สามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งความสุขในภาพรวมได้ร้อยละ 19.70 โดยมีค่าประสิทธิภาพในการพยากรณ์ที่ปรับแล้ว (Adjust R Square : Adjust  $R^2$ ) เท่ากับ 0.194 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ (Standard Error of the Estimate) เท่ากับ 0.500 ซึ่งทักษะทางมนุษย์ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านน้ำใจงาม สามารถเขียนเป็นรูปสมการวิเคราะห์การถดถอย ได้ดังนี้

$$Y_2 = 1.631 + 0.601(X_4)$$

ตารางที่ 23 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านการผ่อนคลาย ( $Y_3$ )

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
การถดถอย (Regression)	32.735	4	8.184	46.192	0.000**
ความคลาดเคลื่อน (Residual)	45.887	259	0.177		
รวม (Total)	78.621	263			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) 0.645  
 ประสิทธิภาพในการพยากรณ์ (R Square:  $R^2$ ) 0.416  
 ประสิทธิภาพในการพยากรณ์ที่ปรับแล้ว (Adjust R Square : Adjust  $R^2$ ) 0.407  
 ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ (Standard Error of the Estimate) 0.420

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	$\beta$	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	1.145	0.258		4.446	0.000**
ทักษะทางความรู้ความคิด ( $X_1$ )	0.411	0.115	0.356	3.567	0.000**
ทักษะทางเทคนิค ( $X_2$ )	0.435	0.115	0.356	3.798	0.000**
ทักษะทางการศึกษาและการสอน ( $X_3$ )	0.324	0.110	0.252	2.955	0.003**
ทักษะความคิดรวบยอด ( $X_5$ )	0.215	0.094	0.188	2.283	0.023**

จากตารางที่ 23 พบว่า ตัวแปรที่ได้คัดเลือกเข้าสมการ คือ ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางการศึกษาและการสอน และทักษะความคิดรวบยอด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) มีค่าเท่ากับ 0.645 ค่าประสิทธิภาพในการพยากรณ์ (R Square: R<sup>2</sup>) เท่ากับ 0.416 หมายถึง ทักษะทั้ง 4 ด้าน สามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งความสุขในภาพรวมได้ร้อยละ 41.60 โดยมีค่าประสิทธิภาพในการพยากรณ์ที่ปรับแล้ว (Adjust R Square : Adjust R<sup>2</sup>) เท่ากับ 0.407 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ (Standard Error of the Estimate) เท่ากับ 0.420 ซึ่งทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางการศึกษาและการสอน และทักษะความคิดรวบยอด ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านการผ่อนคลาย สามารถเขียนเป็นรูปสมการวิเคราะห์การถดถอย ได้ดังนี้

$$Y_3 = 1.145 + 0.411(X_1) + 0.435(X_2) + 0.324(X_3) + 0.215(X_5)$$

ตารางที่ 24 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านการหาความรู้ (Y<sub>4</sub>)

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
การถดถอย (Regression)	23.059	5	4.612	35.763	0.000**
ความคลาดเคลื่อน (Residual)	33.271	258	0.129		
รวม (Total)	56.330	263			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	0.640
ประสิทธิภาพในการพยากรณ์ (R Square: R <sup>2</sup> )	0.409
ประสิทธิภาพในการพยากรณ์ที่ปรับแล้ว (Adjust R Square : Adjust R <sup>2</sup> )	0.398
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ (Standard Error of the Estimate)	0.359

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	$\beta$	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	1.690	0.276		6.117	0.000**
ทักษะทางความรู้ความคิด (X <sub>1</sub> )	0.438	0.095	0.403	4.616	0.000**
ทักษะทางเทคนิค (X <sub>2</sub> )	0.345	0.098	0.353	3.506	0.001**
ทักษะความคิดรวบยอด (X <sub>5</sub> )	0.283	0.101	0.292	2.803	0.005**
ทักษะทางมนุษย์ (X <sub>4</sub> )	0.216	0.095	0.192	2.279	0.023**
ทักษะทางการศึกษาและการสอน (X <sub>3</sub> )	0.196	0.098	0.190	1.993	0.047**

จากตารางที่ 24 พบว่า ตัวแปรที่ได้คัดเลือกเข้าสมการ คือ ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางเทคนิค ทักษะความคิดรวบยอด ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางการศึกษาและการสอน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) มีค่าเท่ากับ 0.640 ค่าประสิทธิภาพในการพยากรณ์ (R Square: R<sup>2</sup>) มีค่าเท่ากับ 0.409 หมายถึง ทักษะทั้ง 5 ด้าน สามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งความสุขในภาพรวมได้ร้อยละ 40.90 โดยมีค่าประสิทธิภาพในการพยากรณ์ที่ปรับแล้ว (Adjust R Square : Adjust R<sup>2</sup>) เท่ากับ 0.398 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ (Standard Error of the Estimate) มีค่าเท่ากับ 0.359 ซึ่งทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางเทคนิค ทักษะความคิดรวบยอด ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางการศึกษาและการสอน ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านการหาความรู้ สามารถเขียนเป็นรูปสมการวิเคราะห์การถดถอย ได้ดังนี้

$$Y_4 = 1.690 + 0.438(X_1) + 0.345(X_2) + 0.283(X_5) + 0.216(X_4) + 0.196(X_3)$$

ตารางที่ 25 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านคุณธรรม ( $Y_5$ )

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
การถดถอย (Regression)	16.705	2	8.353	90.235	0.000**
ความคลาดเคลื่อน (Residual)	24.159	261	0.093		
รวม (Total)	40.864	263			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	0.639
ประสิทธิภาพในการพยากรณ์ (R Square: $R^2$ )	0.409
ประสิทธิภาพในการพยากรณ์ที่ปรับแล้ว (Adjust R Square : Adjust $R^2$ )	0.404
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ (Standard Error of the Estimate)	0.304

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	$\beta$	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	1.947	0.217		8.963	0.000**
ทักษะทางมนุษย์ ( $X_4$ )	0.457	0.061	0.478	7.560	0.000**
ทักษะทางความรู้ความคิด ( $X_1$ )	0.198	0.059	0.213	3.372	0.001**

จากตารางที่ 25 พบว่า ตัวแปรที่ได้คัดเลือกเข้าสมการ คือ ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความรู้ความคิด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) มีค่าเท่ากับ 0.639 ค่าประสิทธิภาพในการพยากรณ์ (R Square:  $R^2$ ) เท่ากับ 0.409 หมายถึง ทักษะทั้ง 2 ด้าน สามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งความสุขในภาพรวมได้ร้อยละ 40.90 โดยมีค่าประสิทธิภาพในการพยากรณ์ที่ปรับแล้ว (Adjust R Square: Adjust  $R^2$ ) มีค่าเท่ากับ 0.404 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ (Standard Error of the Estimate) มีค่าเท่ากับ 0.304 ซึ่งทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความรู้ความคิด ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านคุณธรรม สามารถเขียนเป็นรูปสมการวิเคราะห์การถดถอย ได้ดังนี้

$$Y_5 = 1.947 + 0.457 (X_4) + 0.198(X_1)$$



ตารางที่ 26 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านใช้เงินเป็น ( $Y_6$ )

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
การถดถอย (Regression)	20.010	1	20.010	109.396	0.000**
ความคลาดเคลื่อน (Residual)	47.924	262	0.183		
รวม (Total)	67.934	263			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	0.543
ประสิทธิภาพในการพยากรณ์ (R Square: $R^2$ )	0.295
ประสิทธิภาพในการพยากรณ์ที่ปรับแล้ว (Adjust R Square : Adjust $R^2$ )	0.292
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ (Standard Error of the Estimate)	0.427

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	$\beta$	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	1.899	0.254		7.482	0.000**
ทักษะความคิดรวบยอด ( $X_5$ )	0.578	0.055	0.543	10.459	0.000**

จากตารางที่ 26 พบว่า ตัวแปรที่ได้คัดเลือกเข้าสมการ คือ ทักษะความคิดรวบยอด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) มีค่าเท่ากับ 0.543 ค่าประสิทธิภาพในการพยากรณ์ (R Square:  $R^2$ ) เท่ากับ 0.295 หมายถึง ทักษะความคิดรวบยอด สามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งความสุขในภาพรวมได้ร้อยละ 29.50 โดยมีค่าประสิทธิภาพในการพยากรณ์ที่ปรับแล้ว (Adjust R Square: Adjust  $R^2$ ) เท่ากับ 0.292 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ (Standard Error of the Estimate) เท่ากับ 0.427 ซึ่งทักษะความคิดรวบยอดส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านใช้เงินเป็น สามารถเขียนเป็นรูปสมการวิเคราะห์การถดถอย ได้ดังนี้

$$Y_6 = 1.899 + 0.578(X_5)$$

ตารางที่ 27 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านครอบครัวที่ดี ( $Y_7$ )

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
การถดถอย (Regression)	16.452	1	16.452	104.729	0.000**
ความคลาดเคลื่อน (Residual)	41.157	262	0.157		
รวม (Total)	57.608	263			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	0.534
ประสิทธิภาพในการพยากรณ์ (R Square: $R^2$ )	0.286
ประสิทธิภาพในการพยากรณ์ที่ปรับแล้ว (Adjust R Square : Adjust $R^2$ )	0.283
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ (Standard Error of the Estimate)	0.396

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	$\beta$	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	1.792	0.278		6.456	0.000**
ทักษะทางมนุษย์ ( $X_4$ )	0.607	0.059	0.534	10.234	0.000**

จากตารางที่ 27 พบว่า ตัวแปรที่ได้คัดเลือกเข้าสมการ คือ ทักษะทางมนุษย์ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) มีค่าเท่ากับ 0.534 ค่าประสิทธิภาพในการพยากรณ์ (R Square:  $R^2$ ) มีค่าเท่ากับ 0.286 หมายถึง ทักษะทางมนุษย์ สามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งความสุขในภาพรวมได้ร้อยละ 28.60 โดยมีค่าประสิทธิภาพในการพยากรณ์ที่ปรับแล้ว (Adjust R Square : Adjust  $R^2$ ) เท่ากับ 0.283 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ (Standard Error of the Estimate) เท่ากับ 0.396 ซึ่งทักษะทางมนุษย์ ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านครอบครัวที่ดี สามารถเขียนเป็นรูปสมการวิเคราะห์การถดถอย ได้ดังนี้

$$Y_7 = 1.792 + 0.607(X_4)$$

ตารางที่ 28 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านมีสังคมดี ( $Y_8$ )

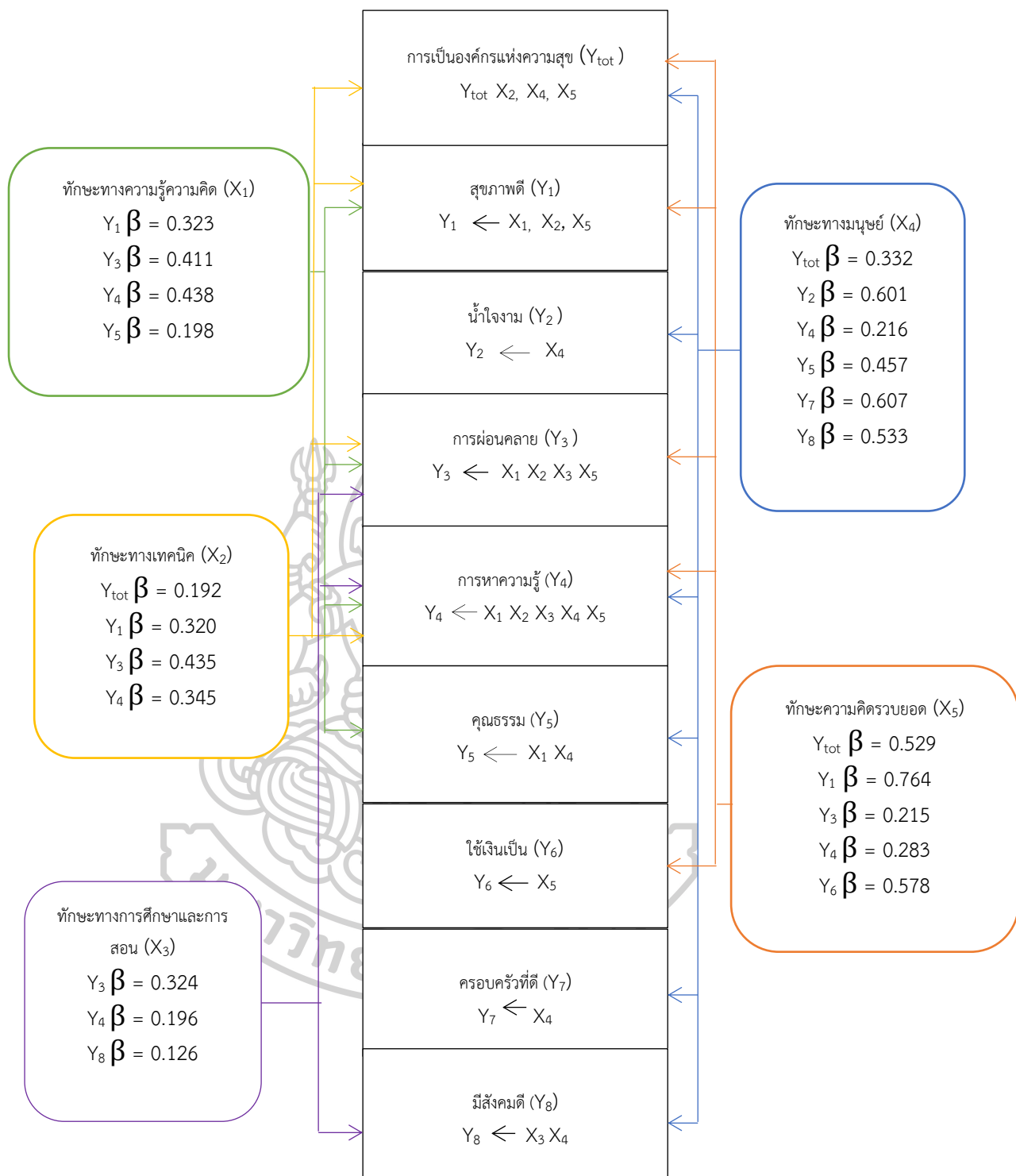
แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
การถดถอย (Regression)	17.389	2	8.694	66.669	17.389**
ความคลาดเคลื่อน (Residual)	34.038	261	0.130		34.038**
รวม (Total)	51.427	263			51.427**

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	0.581
ประสิทธิภาพในการพยากรณ์ (R Square: $R^2$ )	0.338
ประสิทธิภาพในการพยากรณ์ที่ปรับแล้ว (Adjust R Square : Adjust $R^2$ )	0.333
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ (Standard Error of the Estimate)	0.361

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	$\beta$	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	1.734	0.254		6.815	0.000**
ทักษะทางมนุษย (X <sub>4</sub> )	0.533	0.068	0.496	7.890	0.000**
ทักษะทางการศึกษาและการสอน (X <sub>3</sub> )	0.126	0.062	0.127	2.020	0.044**

จากตารางที่ 28 พบว่า ตัวแปรที่ได้คัดเลือกเข้าสมการ คือ ทักษะทางมนุษย และทักษะทางการศึกษาและการสอน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) มีค่าเท่ากับ 0.581 ค่าประสิทธิภาพในการพยากรณ์ (R Square:  $R^2$ ) เท่ากับ 0.338 หมายถึง ทักษะทั้ง 2 ด้าน สามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งความสุขในภาพรวมได้ร้อยละ 33.80 โดยมีค่าประสิทธิภาพในการพยากรณ์ที่ปรับแล้ว (Adjust R Square : Adjust  $R^2$ ) มีค่าเท่ากับ 0.333 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ (Standard Error of the Estimate) เท่ากับ 0.361 ซึ่งทักษะทางมนุษย และทักษะทางการศึกษาและการสอน ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านมีสังคมดี สามารถเขียนเป็นรูปสมการวิเคราะห์การถดถอย ได้ดังนี้

$$Y_8 = 1.734 + 0.533(X_4) + 0.126(X_3)$$



แผนภูมิที่ 4 สรุปลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง “ทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง” มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึง

- 1) ทักษะของผู้บริหารของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง
- 2) การเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง
- 3) ทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง จำนวน 132 ศูนย์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหาร ตามแนวคิดของ เดเรค และโรว์ และองค์กรแห่งความสุข ตามแนวคิดของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส) ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลศูนย์ละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการ 1 คน และครู 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้นจำนวน 264 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ 1) สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม 2) ทักษะของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง 3) การเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าความถี่ (frequency: f) ร้อยละ (percentage: %) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean:  $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: SD) สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis)

## สรุปผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นที่ควรนำมาพิจารณาเพื่อให้ทราบถึงสภาพที่แท้จริงสามารถนำไปใช้พัฒนาให้เกิดประโยชน์กับการบริหาร โดยผู้วิจัยเสนอผลการวิจัยจากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหาร และการเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง สรุปผลเป็นประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1. ทักษะของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย คือ ทักษะทางมนุษย ทักษะความคิดรวบยอด ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางการศึกษาและการสอน และทักษะทางเทคนิค

2. การเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การเป็นองค์กรแห่งความสุขศูนย์การศึกษานอกกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง อยู่ในระดับมากที่สุด 4 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย คือ คุณธรรม รองลงมาคือ ครอบครัวที่ดี มีสังคมดี และ ใช้เงินเป็น อยู่ในระดับมาก 4 ด้าน คือ การหาความรู้ รองลงมาคือ น้ำใจงาม การผ่อนคลาย และน้อยที่สุดคือ สุขภาพดี และเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่า อยู่ระหว่าง 0.39 - 0.56 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

3. ทักษะของผู้บริหารส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า 1) ทักษะความคิดรวบยอด ทักษะทางเทคนิค และทักษะทางความรู้ความคิด ของผู้บริหารส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านสุขภาพดี 2) ทักษะทางมนุษยส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านน้ำใจงาม 3) ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางการศึกษาและการสอน และทักษะความคิดรวบยอดส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านการผ่อนคลาย 4) ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางเทคนิค ทักษะความคิดรวบยอด ทักษะทางมนุษย และทักษะทางการศึกษาและการสอน ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านการหาความรู้ 5) ทักษะทางมนุษย และทักษะทางความรู้ความคิด ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านคุณธรรม 6) ทักษะ



ความคิดรวบยอดส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านใช้เงินเป็น 7) ทักษะทางมนุษย์ ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านครอบครัวที่ดี 8) ทักษะทางมนุษย์และทักษะทางการศึกษาและการสอน ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง ด้านมีสังคมดี

### การอภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยครั้งนี้มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาพิจารณาเพื่อให้ทราบสภาพที่แท้จริงเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง โดยสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ทักษะของผู้บริหาร ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในเขตภาคกลาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า ทักษะของผู้บริหาร สังกัดศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง มีประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 1-10 ปี และมากกว่า 20 ปี ซึ่งประสบการณ์ในการทำงานจะทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานได้อย่างเป็นมืออาชีพ ซึ่งไม่ว่าจะประสบปัญหาใดในการดำเนินงานผู้บริหารก็จะใช้กลยุทธ์ในการบริหารงานใช้ทักษะของผู้บริหารที่มีได้อย่างเฉลียวฉลาด และเนื่องจากผู้ที่เข้าสู่ตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษานั้น ต้องปฏิบัติการสอนไม่น้อยกว่า 4 ปี จึงจะผ่านเกณฑ์การรับสมัครเข้าสอบแข่งขันผู้บริหารได้ และเมื่อผ่านการสอบแข่งขันแล้วจะต้องผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารก่อนจะเข้าปฏิบัติราชการในสถานศึกษา อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันจะมีการพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ ทั้งการเข้ารับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งพบว่าผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง จบการศึกษาระดับปริญญาโทร้อยละ 57.60 และระดับปริญญาตรีร้อยละ 42.40 นอกจากนี้แล้วผู้บริหารศูนย์การศึกษายังต้องมีการพัฒนาทักษะความรู้ทางการบริหารอยู่เสมอ จึงทำให้ทักษะของผู้บริหาร ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง อยู่ในระดับมากที่สุด เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผลการวิจัยของแพรวดาว สนองพันธ์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาคูค้อธานีเขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารจะต้องมองนโยบาย วิสัยทัศน์จะพัฒนาไปในทิศทางใด โดยการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์เป้าหมาย

ทิศทางร่วมกัน ร่วมกันกำหนดอัตลักษณ์ของผู้เรียน การจัดการเรียนการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน โดยการบริหารโรงเรียนโดยผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การยกย่องกันชมเชย การเสริมแรงทั้งการกระทำ การให้เกียรติซึ่งกันและกัน การให้ความเป็นกันเองและปฏิบัติงานกันอย่างเพื่อนร่วมอาชีพ และเข้าใจในหลักธรรมาภิบาล จนสามารถนำมาเพื่อใช้ในการบริหารจัดการทางการศึกษา ประสานประโยชน์ในการดำเนินกิจกรรม และโครงการต่าง ๆ การแก้ไขปัญหา การร่วมมือกันในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และการบริหาร การศึกษาของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุวิมล ทองจำรัส และ สจิวรรณ ทรรพสุ ที่ได้ศึกษาเรื่อง ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ที่พบว่า ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยรวมทั้ง 5 ด้าน นั้นอยู่ในระดับมาก ตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ ทักษะการสร้างทีมงาน ทักษะการคิดสร้างสรรค์ทักษะทาง เทคโนโลยีและนวัตกรรม ทักษะการแก้ปัญหาและทักษะการสื่อสาร ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์ ไม่ว่าจะพบเจอปัญหาอะไร ผู้บริหารก็จะใช้กลยุทธ์ในการบริหารงาน โดยการใช้ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านการศึกษา และการสอนในการทำงานร่วมกับบุคคล อื่นอย่างเฉลียวฉลาดมีหลักการและมีทักษะในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถสร้างและนำ กระบวนการต่าง ๆ หรือใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อช่วยเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและ เป็นระบบ ใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายในการมอบหมายงานทั้งการพูดและการเขียน มีการพัฒนาเครื่องมือ สำหรับการบริหารงานตามความสามารถและความชำนาญ เหมาะสมตามบริบทและความแตกต่าง ของโรงเรียน สามารถจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง มีการนำ กลยุทธ์ใหม่ ๆ มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานและเพื่อให้เกิด องค์ความรู้ใหม่ ๆ ในการบริหารโรงเรียนให้มีคุณภาพ โดยปณิดา ใจดี ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารของ ผู้บริหารโรงเรียนอนุบาล บ้านแพ้ว ผลการวิจัยพบว่า ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้วนั้น อยู่ในระดับสูงเนื่องจาก เป็นผู้บริหารมืออาชีพ ไม่ว่าจะประสบปัญหาอย่างไรผู้บริหารก็จะใช้กลยุทธ์ ในการบริหารงาน ใช้ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านการศึกษาและการสอนในการทำงาน ร่วมกับบุคคลอื่นอย่าง เฉลียวฉลาด มีเทคนิคและทักษะในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป็นผู้บริหาร ยุคใหม่ที่สำคัญกับการคิดเชิงระบบที่นำไปสู่การทำงานอย่างเป็นระบบซึ่งจะเป็นผลดีต่อ การบริหารงาน ซึ่งอเดเกไมล์ (Adegbemile) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถของผู้บริหารที่จำเป็น สำหรับการบริหารโรงเรียนในประเทศไนจีเรียให้มีประสิทธิภาพ โดยในการศึกษาคั้งนี้เป็นการตอบ แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ได้แก่ ทักษะด้านการเรียนการสอน ทักษะ ด้านการจัดการบุคลากร และทักษะด้านการจัดการงบประมาณ ผลการศึกษาพบว่า ทักษะทั้ง 3 ด้าน มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารในการใช้พัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ โดยผลการวิจัยของ ชรินทร์ จันทโร ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน โดยปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน ร่วมมือกับผู้อื่นในการทำงานในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้มีโอกาสเรียนรู้ในทุกสถานการณ์ มีการรายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาผู้เรียนให้ได้เต็มตามศักยภาพ มีการแสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง และพัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุริยา ทองยงค์ ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ทักษะผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษพบว่า ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อมสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นผู้บริหารมืออาชีพ ไม่ว่าจะพบปัญหาอะไรผู้บริหารก็ต้องใช้กลยุทธ์ในการบริหารงาน ใช้ทักษะด้านความรู้ ทักษะด้านความคิด ทักษะด้านการศึกษาและการสอนในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นอย่างเฉลียวฉลาด มีหลักการ เทคนิค และมีทักษะในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป็นผู้บริหารที่ให้ความสำคัญในการคิดแบบเชิงระบบที่สามารถนำไปสู่การทำงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะเป็นผลดีต่อการบริหารงานเป็นอย่างดี เป็นผู้บริหารที่มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถระดมความคิดของบุคลากรในโรงเรียนเพื่อที่จะนำมาใช้ในการกำหนดหรือวางแนวทางในการจัดโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อจะได้นำมาดำเนินการในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นไปตามที่ได้วางแผนกลยุทธ์ไว้ให้ได้มากที่สุด เป็นผู้บริหารที่มีทักษะด้านความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการเรียนการสอนสามารถเป็นผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานในเรื่องการเรียนการสอน เป็นผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถและสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับการศึกษาได้อย่างเหมาะสม

2. การเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า การเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง อยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือด้านคุณธรรม รองลงมาคือ ด้านการมีครอบครัวที่ดี ด้านการมีสังคมที่ดี และด้านการใช้เงินเป็น ทั้งนี้ เนื่องจากบุคลากรทุกคนต่างได้รับการปลูกฝังในเรื่องคุณธรรมจริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอ เพราะการเป็นครูและบุคลากรทางการศึกษานั้น จะต้องมีความประพฤติที่เหมาะสมเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนในโรงเรียนและสังคมได้บุคลากรทุกคนจึงมีความละเอียดและเกรงกลัวต่อการกระทำที่ไม่ดี มีความซื่อสัตย์ สามัคคีช่วยเหลือกันในการทำงาน ศรัทธาต่อศาสนา ปฏิบัติกิจตามศาสนาเพื่อให้อุบัติใจ สงบอยู่เสมอ รู้จักขอโทษและสำนึกต่อความผิดที่ตนเป็นผู้กระทำหรือมีส่วนร่วม ตลอดจนรู้จักให้อภัย ต่อผู้ที่สำนึกผิด

อีกทั้ง ยังมีการให้ความสำคัญและดูแลสมาชิกในครอบครัวเป็นอย่างดีได้รับกำลังใจ ในการทำงาน จากครอบครัว มีความสนิทสนมกับสมาชิกในครอบครัว ไม่มีปัญหาทะเลาะเบาะแว้งภายในครอบครัว มีความเป็นกันเองกับครอบครัวของผู้ร่วมงาน และบุคลากรได้นำครอบครัวมาร่วมกิจกรรมที่สถานศึกษา จัดขึ้นอยู่เสมอ ซึ่งการมีครอบครัวที่ดีคอยให้คำปรึกษาจะทำให้บุคลากรมีกำลังใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น หากบุคลากรคนใดมีปัญหาด้านครอบครัวก็จะพบว่าไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่และเต็มความสามารถ เนื่องจากมีสิ่งที่ยึดใจให้เกิดความกังวลอยู่ตลอดเวลา แสดงให้เห็นว่า ในสังคมไทยสถาบันครอบครัวยังเป็นเบื้องหลังที่คอยให้คำปรึกษาที่ดีเสมอ และยังมี ความหวังใยต่อ ปัญหาของสังคมและสิ่งแวดล้อม มีความปรารถนาดีต่อเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์ที่ดี มีความ ห่วงใยและเต็มใจช่วยเหลือเมื่อเพื่อนร่วมงานมีปัญหา มีการยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น และ พื่อใจกับสภาพแวดล้อมในองค์กร ซึ่งสัมพันธ์ภาพทางสังคมของคนในองค์กร สามารถมีอิทธิพลต่อ ความสุขในการทำงานของบุคลากรเป็นอย่างมาก บุรินทร์ เทพสาร ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์ การบริหารการเปลี่ยนแปลงสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาให้ความสำคัญด้านการจัดฝึกอบรมบุคลากรให้ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมี ความสุข การปรับปรุงสถานที่ทำงานให้มีสภาพแวดล้อมให้ร่มรื่น สุขสบาย ไม่มีมลพิษ และการจัด เครื่องมือหรือเทคโนโลยีในการทำงานที่มีคุณภาพดีและทันสมัย การทำงานแบบเอื้ออาทร การทำงาน เป็นทีม และการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น อีกทั้งผู้บริหารองค์กรภาคเอกชน ให้ความสำคัญในเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนบุคลากรที่สูงกว่ามาตรฐานแรงงาน หรือการจ้างงานทั่วไป และการแบ่งปันผลกำไรส่วนหนึ่งให้บุคลากร เช่น เงินพิเศษ โบนัส เพื่อเป็นการพัฒนาให้บุคลากร มีความสุขในการปฏิบัติหน้าที่ภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อนุพงศ์ รอดบุญปาน ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง องค์กรแห่งความสุขของโรงเรียนอนุบาลกุญบุรี ผลการวิจัยพบว่า องค์กรแห่ง (วัดวังยาว) โดยวิเคราะห์องค์กรแห่งความสุข (วัดวังยาว) ความสุขของโรงเรียนอนุบาลกุญบุรี ทั้ง 8 ด้าน ประกอบด้วย คุณธรรม มีสังคมดี การหาความรู้ น้ำใจงาม ครอบครัวที่ดี การผ่อนคลาย สุขภาพดี และใช้เงินเป็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ เนื่องจากผู้บริหารมีแนวทางในการ บริหารงานบุคคลที่ดีมีการบริหารโดยเน้นหลักธรรมาภิบาลส่งเสริมให้บุคลากรหมั่นออกกำลังกาย เลือกรับประทานอาหารที่มีประโยชน์ไม่ยุ่งเกี่ยวกับยาเสพติดทุกชนิด ส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักวางแผนการใช้จ่าย ประพฤติตนเป็นสมาชิกที่ดีในครอบครัว ยกย่องชมเชยบุคลากรของผู้เป็นแบบอย่าง ที่ดีในองค์กร มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม จัดภูมิทัศน์และดูแลสถานที่ต่าง ๆ ในองค์กรให้มีความสะอาด ปลอดภัยน่าอยู่ จัดกิจกรรมให้เกิดการผ่อนคลายความเครียด ส่งเสริมในด้านคุณธรรมจริยธรรม สำหรับบุคลากร สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ได้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมที่เป็น ประโยชน์ต่อชุมชนและสังคมอย่างสม่ำเสมอ ทำให้บุคลากรซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีความรู้สึกที่ดี ต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงาน จึงเกิดความสุขในการทำงานได้ เช่นเดียวกับที่แองเจล่า- อลิซ่า และ



วาเลนติน่า (Angela-Eliza and Valentina) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการเป็นองค์กรแห่งความสุข จุดมุ่งหมาย และความท้าทายในการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่า ความสุขในที่ทำงานคือการรับรู้ถึงความสามารถในการปรับตัว การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ระดับของวัฒนธรรมการฝึกอบรม และอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมในครอบครัว ตลอดจนสภาพแวดล้อมทางสังคมของแต่ละคน ดังนั้น ในสภาพแวดล้อมขององค์กรที่คล้ายคลึงกัน พนักงานบางส่วนสามารถพอใจหรือมีความสุขได้ ในขณะที่อีกคนอาจรู้สึกไม่ได้รับการเติมเต็มหรือเกิดความเครียด ในขณะเดียวกันพนักงานจะต้องรับรู้ถึงความจริง และสามารถตระหนักถึงคุณค่าของตัวเองเพื่อที่จะได้ทำงานได้อย่างเต็มที่ ซึ่งการทำงานเป็นทีม เป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากสำหรับองค์กร เพราะไม่ว่าสถานการณ์จะเป็นอย่างไรสมาชิกที่มีความสามารถก็จะสามารถปรับปรุงผลลัพธ์โดยรวมได้อย่างแน่นอน ด้วยการผสมผสานทักษะและประสิทธิภาพกับผู้อื่น และสร้างความสัมพันธ์ที่สามารถเป็นได้ยั่งยืนมากกว่าแค่ความสัมพันธ์ในการทำงาน เพื่อที่จะมีความสุขในการทำงานอย่างแท้จริงเราจำเป็นต้องมีส่วนร่วมร่วมกับเพื่อนร่วมงานด้วย ซึ่งมนัสนันท์ โยธาธรรม และทศพล ธิชะพร ได้ศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ดังนั้น หากผู้บริหารมีทักษะในการบริหารงานที่ดีจะช่วยให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานและเกิดเป็นความสุขในการทำงานได้ และ ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เต็นชัย อาทิตย์เจริญชัย ที่ทำการศึกษาเรื่อง องค์กรแห่งความสุขของโรงเรียนศรีบุญยานนท์ โดยผลการศึกษา พบว่า องค์กรแห่งความสุขของโรงเรียนศรีบุญยานนท์ในภาพรวม อยู่ระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะบุคลากรในโรงเรียนส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญกับการมีคุณธรรมที่ดี ซึ่งการทำงานร่วมกัน ในองค์กรเกิดจากความสามัคคีร่วมแรงร่วมใจเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ยกโทษและให้อภัยกันอย่างจริงจังต่อผู้ที่สำนึกผิด ยอมรับและขอโทษในความผิดที่ตนทำหรือมีส่วนร่วมรับผิดชอบ ซึ่งบุคลากรมีการให้อภัยกัน การไม่ทำให้คนอื่นเดือดร้อน นำหลักคำสอนทางศาสนามาใช้ได้อย่างเหมาะสม มีความรับผิดชอบในหน้าที่การของตนและส่วนรวม และช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ที่จะส่งผลให้สภาพแวดล้อมและปัจจัยต่าง ๆ ในการทำงานเป็นไปอย่างมีความสุข

3. ปัจจัยทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษา นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง มีจำนวน 3 ด้าน โดยสามารถเรียงลำดับตามอิทธิพลจากมากไปน้อย ได้แก่ ทักษะความคิดรวบยอด ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางเทคนิค ตามลำดับ เนื่องจาก ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ในการปฏิบัติงานตามความสามารถ ความสามารถ ทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถทำงานได้ตามความรู้ ความสามารถ และความถนัดของตน ทำให้บุคลากรเกิดความเครียดในการทำงานลดลง เนื่องจาก

ทักษะความรู้ นั้นสามารถใช้ในการทำงานได้ ไม่จำเป็นต้องเรียนรู้หรือทำความเข้าใจในสิ่งใหม่ โดยจากผลการวิจัยยังพบอีกว่า ผู้บริหารเป็นผู้นำในการทำงานที่มีประสิทธิภาพสามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จโดยเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพสามารถนำความรู้ที่ได้จากการศึกษามาใช้ในการปฏิบัติงาน ได้อย่างเหมาะสม โดยสามารถใช้ความรู้ความสามารถในทางสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาผลงานให้เกิดผลดีต่อสถานศึกษา นำความรู้ความสามารถของตนมาวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษาในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผล อีกทั้ง ยังเป็นผู้นำที่มีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา จึงสามารถสร้างแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้ง ยังเป็นผู้บริหารที่มีความเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ด้วยการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แสดงความคิดเห็น ตลอดจนถึงตัดสินใจร่วมกันในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา ทำการตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกโอกาส ให้ความเป็นกันเองกับผู้ปฏิบัติงานเพื่อลดความกดดันในการทำงานและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้บุคลากรที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานได้อย่างเป็นอิสระ และลดความตึงเครียดในการทำงานได้ดี อีกทั้งยังช่วยให้มีกำลังใจในการทำงานมากขึ้นอีกด้วย การที่ผู้บริหารมีการนำเทคนิคกระบวนการใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงาน ทั้งในด้านการบริหารจัดการในการปฏิบัติหน้าที่และพัฒนางานให้เกิดองค์ความรู้ สามารถมอบหมายงานกับผู้ปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน เป็นบุคคลตัวอย่างที่ชี้แนะให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ โดยในปัจจุบันนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานด้วย เพื่อการเพิ่มความถูกต้องแม่นยำ และความรวดเร็วที่จะสามารถทำให้งานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นได้ ยังหมั่นทำการศึกษาค้นคว้า หานวัตกรรม เทคโนโลยี และเทคนิคการสอนในรูปแบบใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม จะช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานได้สะดวกมากขึ้น สามารถลดความผิดพลาดในการทำงานได้ ช่วยให้ผู้บุคลากรลดความตึงเครียดในการทำงานได้ จึงเป็นการบริหารด้วยทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อไปยังความพึงพอใจในการทำงาน และเกิดเป็นองค์กรแห่งความสุขได้ในเวลาต่อมา โดยผลการวิจัยของ จันทรจิรา พรหมเมตตา, วันทนา อมตาริยกุล และ นวัตกรรม หอมสิน พบว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งความสุขในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 2 มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกในระดับสูงที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีทักษะการบริหารที่มีค่าเฉลี่ยต่ำเพื่อให้มีค่าเฉลี่ยเพิ่มมากขึ้น หรือให้มีทักษะอยู่ในระดับมาก อยู่ระดับมากที่สุดเพื่อจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความสุข ซึ่ง เพ็ชร์คุณ และคนอื่น ๆ (Pescud and other) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง มุมมองของนายจ้างในการส่งเสริมสุขภาพในสถานที่ทำงานและสุขภาพที่ดีเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า การส่งเสริมสุขภาพของบุคลากรในสถานที่ทำงานมีอิทธิพลต่อสุขภาพ และคุณภาพชีวิตของ



พนักงาน ซึ่งหากผู้บริหารให้ความสำคัญและส่งเสริมสุขภาพของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอจะช่วยให้เกิดความสุขในการปฏิบัติงานได้มากยิ่งขึ้น เช่นเดียวกับ ชิคิ และ อับมาล (Shikhi and Abmal) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งความสุขและความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารและครูภาควิชาการจัดการศึกษามหาวิทยาลัยฮอโมแกน แบนดาร์อาบัส ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์ที่ดีและมีนัยสำคัญระหว่างความสุขกับความมุ่งมั่นขององค์กรปัจจัยที่มีประสิทธิภาพขององค์กร คือความมุ่งมั่นในการทำงาน บุคลากรที่มีความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นในการทำงาน สามารถลดความล่าช้าในการทำงานและก่อให้เกิดประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ แอนเดรส คริสติน่า และราฟาเอล (Andrés Cristina and Rafael) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความเป็นผู้นำด้านทรัพยากรมนุษย์: ภาวะผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจส่งผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาตามลักษณะเฉพาะและความสุขในการทำงาน พบว่า การเป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจนั้น ส่งผลในเชิงบวกต่อพนักงานในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และการเป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจมีอิทธิพลต่อความสุขของผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานเป็นไปในเชิงบวกมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับอิส่า และคณะ (Isa et al.) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การเป็นผู้นำในองค์กรแห่งความสุข : ความเป็นผู้นำ และองค์กรแห่งความสุข พบว่า พนักงานจะมีความสุขมากขึ้นหากผู้นำสามารถเป็นผู้ฟังที่ดีได้ ข้อคำถามที่ได้รับคะแนนสูงสุดระบุว่าผู้นำที่รับฟังคำพูดของผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำให้พนักงานมีความสุขเพราะผู้นำจะพร้อมรับฟังความคิดเห็นหรือปัญหาจากพนักงานได้ตลอดเวลา นอกจากนี้ผู้ใต้บังคับบัญชายังคิดว่าความสุขในที่ทำงานจะเกิดได้ง่ายขึ้นหากผู้นำ นำแนวทางการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมาใช้ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อพนักงานมากขึ้นและยังสอดคล้องกับงานวิจัยของชยา กานต์ เปี่ยมถาวรพจน์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมโรงเรียน ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสุขในการทำงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังนั้น การทำงานซึ่งต้องมีผลตอบแทนที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตประจำวัน การทำงานจึงจะมีประสิทธิภาพรวมถึงในการทำงานนั้นการมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานและบุคลากรภายในโรงเรียน ซึ่งเกิดจากการติดต่อสื่อสารพูดคุยอย่างเป็นมิตรจากเพื่อนร่วมงาน การเป็นที่ยอมรับในการทำงาน รวมถึงการยอมรับฟังผู้อื่นการยอมรับในการทำงานของผู้อื่นร่วมแรงร่วมใจทำให้เกิดความผูกพันกับเพื่อนร่วมงานผู้บริหารและบุคลากรภายในโรงเรียนส่งผลให้เกิดความสำเร็จของงานมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงาน

## ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและผลการศึกษาเรื่องทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอในเขตภาคกลาง ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาและสร้างความสุขในการทำงานของครู เพื่อให้ครูมีความสุขและมีแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

### ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยได้เสนอแนะการวิจัยไว้ดังนี้

1. ควรจัดทำแนวทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารด้านเทคนิค เช่น การอบรมนวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานภายในสถานศึกษา กำหนดนโยบายวางแผนการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ควรส่งเสริมทางการพัฒนาทักษะของผู้บริหารด้านการศึกษาและการสอน โดยส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความเชี่ยวชาญ สร้างองค์ความรู้ใหม่ เป็นแบบอย่างที่ดีสามารถสอนงานให้แก่บุคลากรครูภายในศูนย์การศึกษาเพื่อพัฒนางานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้ครูและบุคลากร สร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลายในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร เช่น การให้รางวัล การกล่าวชมเชย การบริหารงานแบบครอบครัว การงดเว้นให้บุคลากรทำงานล่วงเวลา โดยส่งเสริมให้บุคลากรได้มีเวลาในการพักผ่อนหย่อนใจ หรือได้ใช้เวลาส่วนตัวกับครอบครัว หรือตนเอง เพื่อให้บุคลากรมีความผ่อนคลายในการทำงานมากขึ้น
4. ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดทำนโยบายส่งเสริมสุขภาพให้แก่บุคลากร เช่น การจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพในสถานศึกษา การตรวจสุขภาพประจำปีของบุคลากร รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมภายในที่ทำงานให้สะอาด อากาศถ่ายเท ไม่แออัด เป็นต้น
5. ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะในด้านความคิดรวบยอด ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางด้านเทคนิค เพื่อนำมาบริหารจัดการ การดำเนินงานภายในสถานศึกษา ให้บุคลากรภายในองค์กรเกิดความพึงพอใจและเกิดความสุขในการทำงาน

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับการวิจัยในอนาคต ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะแนวทางในการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. ควรทำการวิจัยเชิงคุณภาพโดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) หรือการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงมากกว่าการใช้แบบสอบถามเพียงอย่างเดียว

2. ควรศึกษาเปรียบเทียบทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลางให้ทราบว่าทักษะของผู้บริหารในแต่ละพื้นที่ที่สามารถส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขอยู่ในระดับใด หรือมีความแตกต่างกันในด้านใดบ้าง และบุคลากรได้เสนอแนะแนวทางพัฒนาไว้อย่างไร

3. ควรมีการทำวิจัยและพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งความสุขในศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง โดยการใช้ทักษะของผู้บริหารในทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านการประเมินผล และทักษะด้านการสื่อสารโดยการจัดทำเป็นคู่มือการเป็นองค์กรแห่งความสุขจากทักษะดังกล่าวให้เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น



## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กนกกร ชลายแย้ม และ อธิวัฒน์ เจียวิวรรณ์กุล. **ความสุขมวลรวมของการทำงาน**. เข้าถึงเมื่อ 15 พฤศจิกายน 2559. เข้าถึงได้จาก [http://www.happyworkplace.com/Main/Frontpages/HWFM008\\_Article.php?Article=](http://www.happyworkplace.com/Main/Frontpages/HWFM008_Article.php?Article=)
- กนกกร ชลายแย้ม และ อธิวัฒน์ เจียวิวรรณ์กุล. **ความสุขมวลรวมของการทำงาน**. เข้าถึงเมื่อ 11 ธันวาคม 2564. เข้าถึงได้จาก [http://www.happy-workplace.com/Main/Frontpages/HWFM008\\_Article.php?Article=100&Hit=y](http://www.happy-workplace.com/Main/Frontpages/HWFM008_Article.php?Article=100&Hit=y)
- กลุ่มงานส่งเสริมพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา. **รายงานการประกันคุณภาพ การศึกษา สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ประจำปี 2562**. กรุงเทพฯ: สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย, 2562.
- กิตติพงษ์ วิเวกานนท์ และคณะ. **การจัดการกระบวนการ: ทนทางสร้างคุณภาพ การเพิ่มผลผลิต และศักยภาพเพื่อการแข่งขัน**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2557.
- ขวัญเมือง แก้วดำเกิง. **แนวคิดการสร้างองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace)**. เข้าถึงเมื่อ 1 ธันวาคม 2564. เข้าถึงได้จาก [http://hq.prd.go.th/plan/ewt\\_dl\\_link.php?nid=2127](http://hq.prd.go.th/plan/ewt_dl_link.php?nid=2127)
- จักรกฤษ สิงห์ศิลารักษ์. **ทักษะการบริหาร**. เข้าถึงเมื่อ 17 มกราคม 2559. เข้าถึงได้จาก <http://ipad.edupolice.org/knowledge/jobMan1.ppt>.
- จันทร์จิรา พรหมเมตตา, วันทนา อมตาริยกุล และ นวัตกรรม หอมสิน. “ทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งความสุขในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 2.” **พินเนศวร์สาร** 15, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2562): 167-168.
- จินดารัตน์ โพธิ์นอก. **องค์ความรู้ภาษา-วัฒนธรรม (องค์ความรู้ภาษาไทย)**. เข้าถึงเมื่อ 1 ธันวาคม 2564. เข้าถึงได้จาก <http://www.dailynews.co.th/article/217512>
- จุฑามาศ แก้วพิจิตร และคณะ. **1 2 3 สู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข**. พิมพ์ครั้งที่ 1. นนทบุรี: บริษัท สองชาครีเอชั่น จำกัด, 2556.
- ชยากานต์ เปี่ยมถาวรพจน์. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัด ฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6.” **วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา**, 2559.

ชรินทร์ จันทโร และ มัทนา วังถนอมศักดิ์. “ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8.” วารสารวิชาการวิทยาลัยสันตพล

6, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2563): 86.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. **ภาวะผู้นำร่วมสมัย = Contemporary Leadership**. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน 2557.

ชาลวิทย์ วสันต์ธนารัตน์. **องค์กรแห่งความสุข (Happy workplace)**. เข้าถึงเมื่อ 11 กันยายน 2564.

เข้าถึงได้จาก <http://mrslaongtip.wordpress.com/2013/09/11/องค์กรแห่งความสุข-happy-workplace>

ดวงเนตร ธรรมกุล. **ก้าวตาม.....ก้าวไปสู่โรงพยาบาลสุภาพในการอบรมเชิงปฏิบัติการ “พัฒนานักสร้างสุขโรงพยาบาล” รุ่นที่ 2**. นนทบุรี: วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี, 2557.

เด่นชัย อาทิตย์เจริญชัย. “องค์กรแห่งความสุขของโรงเรียนศรีบุญยานนท์.” วิทยานิพนธ์

ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2558.

ธีรธรรม วุฒิวิตรชัย และคณะ. **กลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างองค์กรแห่งความสุข, ศูนย์องค์กรสุภาพ (Healthyorganization Center)**. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, 2559.

นิภาพร ละครวงศ์. **ครูไม่มีความสุข**. เข้าถึงเมื่อ 23 พฤษภาคม 2564. เข้าถึงได้จาก

<https://www.gotoknow.org/posts/210922>.

บุรินทร์ เทพสาร. “ยุทธศาสตร์การบริหารการเปลี่ยนแปลงสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข.” **วารสารครุศาสตร์** 45, 3 (กรกฎาคม – กันยายน 2560): 83-96.

บุษกร วัฒนบุตร. **องค์กรแห่งความสุข**. เข้าถึงเมื่อ 3 ธันวาคม 2564. เข้าถึงได้จาก

<http://pol.mcu.ac.th/wpcontent/uploads/2014/12A2.pdf>.

ปณิดา ใจดี. “ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู2500).” วิทยานิพนธ์

ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2562.

แผนงานสุภาพะองค์กรภาคเอกชน. **มาสร้างองค์กรแห่งความสุขกันเถอะ**. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, 2555.

แพรวดาว สมองฝัน. “ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3.” **ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น** 2557.



มนัสนันท์ โยธารธรรม และ ทศพล ธีชะพร. “ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์เขต 3.” **วารสารวิจัยและพัฒนา วไลยอลงกรณ์** **ในพระบรมราชูปถัมภ์** 14, 1 (มกราคม – เมษายน 2562): 32.

ละอองทิพย์ บุญยะเกียรติ. **องค์กรแห่งความสุข**. เข้าถึงเมื่อ 12 กันยายน 2564. เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/548015>

วิโรจน์ สารรัตน์. **การวิจัยทางการบริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์, 2556.

วีรพันธ์ เกษสังข์. **การพัฒนาทักษะการบริหารจัดการ 6 ด้าน**. เข้าถึงเมื่อ 2565. เข้าถึงได้จาก <https://www.entaining.net/courseA3-6-99-2days-WRP/>

ศิริพร ครุฑกาศ และ ดวงเนตร ธรรมกุล. **ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขของคนทำงานภาครัฐใน การอบรมเชิงปฏิบัติการ “พัฒนานักสร้างสุขโรงพยาบาล” รุ่นที่ 2**. นนทบุรี: วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี, 2557.

สมใจ เกิดพูลพล. “การศึกษาความท้อแท้ของครูศูนย์การเรียนรู้ชุมชน สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา**, 2554.

สำนักก่อสร้างเสริมสุขภาพ. **มาสร้างองค์กรแห่งความสุขกันเถอะฉบับปรับปรุง 2559**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: บริษัทแอทโพรพรินท์ จำกัด, 2559.

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ. **Happy Work Place**. เข้าถึงเมื่อ 15 กันยายน 2564. เข้าถึงได้จาก [http://www.happyworkplaceclinic.com/index.php?option=com\\_k2&view=item&layout=item&id=166&Itemid=329](http://www.happyworkplaceclinic.com/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=166&Itemid=329)

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ. **คู่มือมาสร้างองค์กรแห่งความสุขกันเถอะฉบับปรับปรุง 2559**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: บริษัทแอทโพรพรินท์ จำกัด, 2559.

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ. **มาสร้างองค์กรแห่งความสุขกันเถอะ**. กรุงเทพฯ: ศูนย์องค์กรสุขภาวะ, 2555.

สำนักงานราชบัณฑิตยสภา. **ความหมายองค์กรแห่งความสุข**. เข้าถึงเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2560. เข้าถึงได้จาก <http://www.royin.go.th/?knowledges=องค์กรแห่งความสุข>.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579**. กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2560.

สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย. **ประวัติและความเป็นมาศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ**. กรุงเทพฯ: ม.ป.ป.



สุณา อีสสาหาก. **ทักษะการบริหาร**. เข้าถึงเมื่อ 17 มกราคม 2559. เข้าถึงได้จาก

<http://gotoknow.org/blog/suna242/126541>.

สุริยา ทองยัง. “ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์  
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2558.

สุวิมล ทองจำรัส และ สจิวรรณ ทรรพวสุ. “ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2.” **วารสารการวิจัยการบริหารการพัฒนา** 10,  
3 (2563): 168-178.

เสาวณี สารผล. **ทักษะในการบริหารจัดการศึกษา**. เข้าถึงเมื่อ 13 สิงหาคม 2556. เข้าถึงได้จาก

<https://www.gotoknow.org/posts/545385>

อนุพงศ์ รอดบุญปาน. “องค์กรแห่งความสุขของโรงเรียนอนุบาลกุยบุรี (วัดวังยาว).” **วารสาร  
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 10, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2562): 245.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. **องค์กรแห่งความสุข...สิ่งที่ทุกคนปรารถนา**. เข้าถึงเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2564.  
เข้าถึงได้จาก [http://www.prosofthrmi.com/ArticleInfo.aspx?TypeID=2085&  
ArticleID=8207](http://www.prosofthrmi.com/ArticleInfo.aspx?TypeID=2085&ArticleID=8207)

### ภาษาต่างประเทศ

Ali Akbar Shikhi, & Yousef Abmal. “Examine the Relationship between Organizational  
Happiness and Organizational Spirituality with Organizational Commitment in  
Administrators and Teachers.” **Journal of Exploratory Studies in Law and  
management** (2017): 48-52.

Andrés Salas-Vallinaa, Cristina Simoneb, & Rafael Fernández-Guerrero. “The human  
side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics  
and happiness at work (HAW).” **Journal of Business Research** 107, (2020):  
162-171.

Andrew, S. S. **S.M.I.L.E.S.: The Differentiating Qoutient for Happiness at Work**.  
Accessed April 20, 2017. Available from [http://www.happiestminds.com/  
whitepapers/smiles-differentiating-quotient-for-happiness-at-work.pdf](http://www.happiestminds.com/whitepapers/smiles-differentiating-quotient-for-happiness-at-work.pdf).

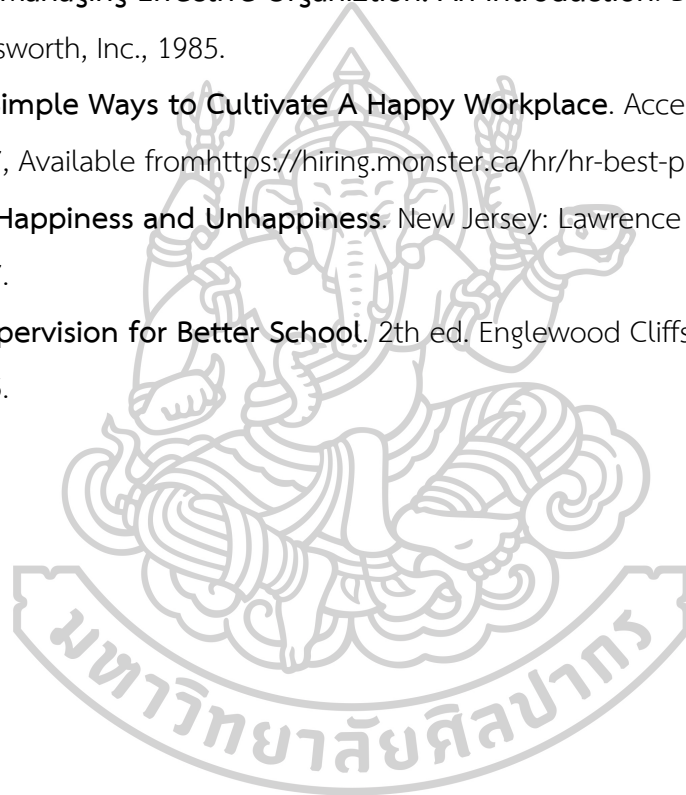
Appelo, J. **Managing for Happiness**. Accessed July 18, 2019. Available from  
<https://jurgenappelo.com/managing-for-happiness/>

Bartol, K. M., & Martin, D. C. **Management**. 2nd ed. New York: Mcgrew-Hill, Inc, 1994.

- Becker, B. E., & Huselid, M. A. "Overview: Strategic human resource management in five leading firms." **Human Resource Management** 38, 4 (December 1999): 287-301.
- Brandi, J. **Could your team use positive energizing**. Accessed May 18, 2019, Available from <https://www.returnonhappiness.com/web.sut.ac.th/ces/Happy/article/001>.
- Burton, J. **WHO Healthy workplace framework and model: Background and supporting literature and practice**. Retrieved from [http://www.who.int/Occupationalhealth/healthy\\_workplace\\_framework.pdf](http://www.who.int/Occupationalhealth/healthy_workplace_framework.pdf), 2010, 15-16.
- Burton, J. **WHO Healthy Workplace Framework and Model: Background and Supporting Literature and Practice: World Health Organization**. Accessed January 20, 2012. Available from [www.who.int/occupational\\_health/healthy\\_workplace\\_framework.pdf](http://www.who.int/occupational_health/healthy_workplace_framework.pdf)
- Diener, C. L. "Similarities and Difference between Over- Achieving and Under – Achieving Student." **The Personal and Guedance Journal** 38, 63 (September 1970): 396-400.
- Dive, B. **The healthy organization**. USA: DMA Consultancy Limited, 2004.
- Drake, T. L., & Roe, W. H. **The Principal ship** (New York: Macmillan, 1986.
- Dubrin, A. J. **Essentials of Management**. Mason: South-Western Cengage Learning, 2012.
- Farah, M. J., & McClelland, J. L. **Neural network models and Cognitive neuropsychology**. *Psychiatric Annals*, 1992.
- Griffin, R. W. **Management Principles and Practices**. 11th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2013.
- Harris, B. M. **Supervisory Behavior in Education**. 3rd ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc, 1985.
- Heart Foundation of Australia. **Health Workplace Guide**. Accessed January 20, 2012. Available from [www.heartfoundation.org.au/SiteCollectionDocuments/HF-WorkplaceHealth.pdf](http://www.heartfoundation.org.au/SiteCollectionDocuments/HF-WorkplaceHealth.pdf)
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources**. Englewood cliffs: Prentice Hall, 1993.

- Herzberg, F. A. **Harvard Business Review Paper back: Motivation**. Massachusetts: Harvard Business School, 1991.
- Hoyle, J. R., English, F. W., & Steffy, B. E. **Skills for Successful 21st Century School Leaders: Standards for Peak Performers**. Virginia: American Association of School Administrators, 1998.
- Katz, R. L. "Skill of an effective administrators." **Harvard Business Review** (2005).
- Katz, R. L. "Skills of an Effective Administration." **Harvard Business Review** 33, 1(January – February, 1955): 33-42.
- Ken Lin. **The 5 Key Ingredients of a Happy Workplace**. Accessed November 10, 2017. Available from <https://www.inc.com/ken-lin/the-5-key-ingredientsof-a-happy-workplace.html>.
- Khairunesa Isa, Siti Solehah Tenah, Asliaty Atim, & Nor Aishah Mat Jam. "Leading Happiness: Leadership and Happiness at a Workplace." **International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)** 8, 3 (2019): 6551-6553.
- Locke, E. A., & others. **The Essence of Leadership**. New York: Lexington Books, 1991.
- Lowe, G. S. **Health workplace strategies: creating change and achieving results**. USA: The Graham Lowe Group Inc.), Retrieved from <https://www.gotoknow.org/posts/548015>, 2004.
- Lowe, G. S. **Healthy Workplace Strategies: Creating change and achieving results**. Accessed July 10, 2019, Available from <http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/healthy-workplace-strategies.pdf>.
- Manion, Jo. "Joy at Work: Creating a positive workplace." **Journal of Nursing Administration** (2003): 652-655.
- Martin, A. J., Jones, E. S., & Callan, V. J. "The Role of Psychological Climate in Facilitating Employee Adjustment during Organizational Change." **European Journal of Work and Organizational Psychology** 14, 3 (2005): 263–289.
- Maslow, A. **Motivation and Personality**. New York: harper & Brothers, 1954.
- Melanie Pescud and other, "employers' views on the promotion of workplace health and wellbeing: a qualitative study." **Article of Western Australia** 15, 1 (2015): 1-10.

- Micu Angela-Eliza, & Necula Ramona Valentina. "Pursuing Happiness in the Workplace, Purpose and Challenge for Human Resources Management." **Ovidius University Annals, Series Economic Sciences** 17, 2 (2017): 419-424.
- Oluwadare Adegbemile. "Principals' Competency Needs for Effective Schools' Administration in Nigeria." **Journal of Education and Practice** 2 (2011): 17-18.
- Smet, A. D., Loch, M., & Schaninger, B. **Anatomy of a healthy corporation**. McKinsey Quarterly, 2007.
- Steer, R. M. **Managing Effective Organization: An Introduction**. Boston: A Division of Wadsworth, Inc., 1985.
- Stein, C. **7 Simple Ways to Cultivate A Happy Workplace**. Accessed November 10, 2017, Available from <https://hiring.monster.ca/hr/hr-best-practices>.
- Warr, W. P. **Happiness and Unhappiness**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2007.
- Wiles, K. **Supervision for Better School**. 2th ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1995.





ภาคผนวก







ที่ อว 8612.2/ 510

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

28 มิถุนายน 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน นายจิระประวัติ ศรีวัฒน์ทรัพย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวอรพรรณ ชันแก้ว รหัสนักศึกษา 61252354 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา  
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
โทร. 09 3979 3455  
นักศึกษา โทร. 08 2886 3204





ผลการวิเคราะห์ค่าความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือ

เรื่อง “ทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุข ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง Administrator’s Skills Affecting Being Happy Workplace of District Non-Formal and Informal Education Centre in the Central region”

ข้อที่	ทักษะของผู้บริหาร (Administrator’s skills : $X_{tot}$ )	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5		
<b>1. ทักษะทางความรู้ความคิด (cognitive skill : <math>X_1</math>)</b>								
1	สามารถนำความรู้มาใช้ในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
2	กำหนดวิสัยทัศน์ในการทำงานอย่างชัดเจน	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
3	สามารถวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษาในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผล	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
4	สามารถจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาสอดคล้องกับสภาพปัญหาความต้องการของชุมชน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
5	สามารถนำแนวคิดใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้
6	กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ได้บังคับบัญชาในการทำงานได้ตามความสามารถ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
7	สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
8	ใช้ความรู้ในทางสร้างสรรค์พัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
<b>2. ทักษะทางเทคนิค (technical skill : <math>X_2</math>)</b>								
9	สามารถจัดหาวัสดุอุปกรณ์มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับสภาพสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้

ข้อที่	ทักษะของผู้บริหาร (Administrator's skills : $X_{tot}$ )	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5		
<b>2. ทักษะทางเทคนิค (technical skill : <math>X_2</math>) (ต่อ)</b>								
10	มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
11	ส่งเสริมให้ผู้ใช้ได้บังคับบัญชาเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
12	สามารถนำเทคนิคกระบวนการมาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้
13	ใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายในการมอบหมายงานทั้งการพูดและการเขียน	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
14	สามารถประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา ได้หลากหลายรูปแบบ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
15	ใช้เทคนิคกระบวนการต่าง ๆ มาพัฒนางานวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้
16	สามารถพัฒนางานให้เกิดองค์ความรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
<b>3. ทักษะทางการศึกษาและการสอน (educational and instructional skill : <math>X_3</math>)</b>								
17	สามารถนำความรู้มาบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
18	สามารถปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้
19	สามารถจัดตารางการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตรเหมาะสมตามวัยของผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
20	สามารถแนะนำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจในการจัดการเรียนการสอน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
21	สามารถพัฒนาวิธีการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้

ข้อที่	ทักษะของผู้บริหาร (Administrator's skills : $X_{tot}$ )	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5		
<b>3. ทักษะทางการศึกษาและการสอน (educational and instructional skill : <math>X_3</math>) (ต่อ)</b>								
22	ส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้าทางวิชาการและวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
23	มีการนิเทศการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดการพัฒนาการเรียนการสอน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
24	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทักษะทางการศึกษาและการสอนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
25	สามารถจัดหาสื่อวัสดุอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอนให้กับบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
<b>4. ทักษะทางมนุษย์ (human skill : <math>X_4</math>)</b>								
26	สร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานในโอกาสต่าง ๆ ตามความเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
27	ให้ความเป็นกันเองกับผู้ปฏิบัติงานเพื่อลดความกดดันในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
28	ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แสดงความคิดเห็นตลอดจนตัดสินใจร่วมกันในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
29	สามารถช่วยเหลือพร้อมทั้งเสนอแนะสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
30	มีหลักเกณฑ์ในการตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้
31	เข้าใจธรรมชาติความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้



ข้อที่	ทักษะของผู้บริหาร (Administrator's skills : $X_{tot}$ )	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5		
<b>4. ทักษะทางมนุษย์ (human skill : <math>X_4</math>) (ต่อ)</b>								
32	สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ตลอดจนประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
33	ส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
34	สามารถติดต่อประสานงานกับหน่วยงานเพื่อประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้
<b>5. ทักษะความคิดรวบยอด (conceptual skill : <math>X_5</math>)</b>								
35	สามารถจัดระบบงานที่สัมพันธ์กับโครงสร้างการบริหารได้อย่างเป็นระบบ	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้
36	มีการจัดระบบงานที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
37	สามารถจัดทำโครงสร้างภารกิจของการบริหารงาน ที่ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
38	มีแผนพัฒนาการศึกษาที่สอดคล้องกับนโยบาย ของหน่วยงานต้นสังกัด	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
39	มีการจัดระบบโครงสร้างการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
40	สามารถวิเคราะห์สภาพปัญหาในภาพรวมเพื่อนำไปสู่การพัฒนา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
41	มีการบริหารงานในสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
42	สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
43	สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้อย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้

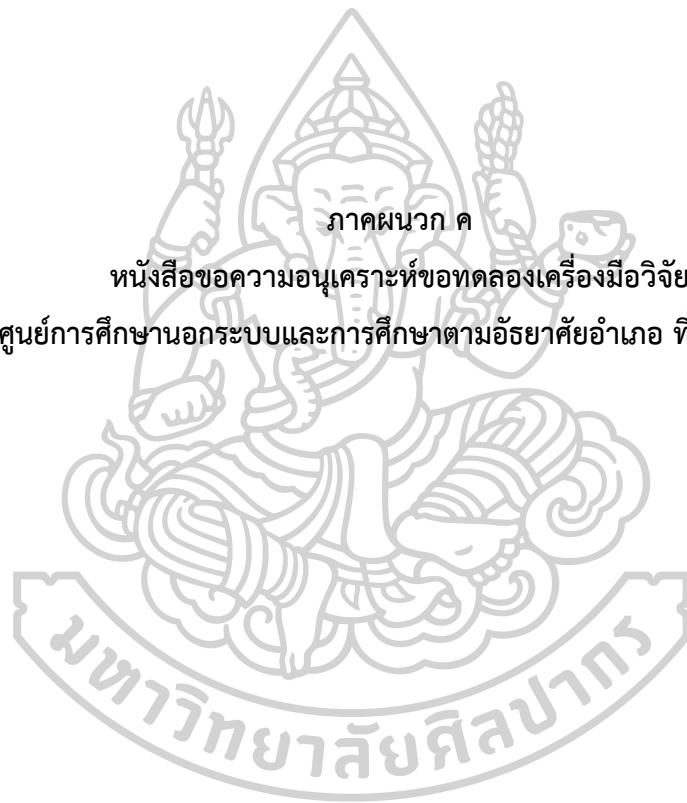
ข้อที่	การเป็นองค์กรแห่งความสุข (Being Happy Workplace: Ytot)	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5		
<b>1. สุขภาพดี (happy body : Y<sub>1</sub>)</b>								
44	มีสุขภาพดีไม่เจ็บป่วย	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
45	มีสุขภาพจิตที่ดีพร้อมที่จะทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
46	มีเวลาพักผ่อนที่เพียงพอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
47	สถานที่ปฏิบัติงานมีเพียงพอต่อจำนวนบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
48	สถานที่ปฏิบัติงานมีอากาศถ่ายเทได้สะดวก ไม่แออัด	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
49	มีช่วงเวลาในการปฏิบัติงานที่แน่นอน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
50	มีเวลาในการออกกำลังกาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
<b>2. น้ำใจงาม (happy heart : Y<sub>2</sub>)</b>								
51	บุคลากรมีการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
52	รู้บทบาทหน้าที่ของตนเองและอยู่ร่วมกันอย่างสันติ	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้
53	ยินดีและเต็มใจในการช่วยเหลือเมื่อผู้อื่นร้องขอความช่วยเหลือ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
54	แลกเปลี่ยนปัญหาและถ่ายทอดประสบการณ์ในการทำงานระหว่างกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
55	มีความรักความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้
56	ร่วมกิจกรรมกับเพื่อนร่วมงานเพื่อสร้างความสามัคคีและความเป็นหนึ่งเดียวกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
<b>3. การผ่อนคลาย (happy relax : Y<sub>3</sub>)</b>								
57	มีวิธีการผ่อนคลายและจัดการความเครียดอย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
58	มีความคิดด้านบวกเมื่อประสบปัญหา	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
59	ร่วมกิจกรรมสร้างสรรค์ในโอกาสต่าง ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้

ข้อที่	การเป็นองค์กรแห่งความสุข (Being Happy Workplace: Ytot)	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5		
<b>3. การผ่อนคลาย (happy relax : Y<sub>3</sub>) (ต่อ)</b>								
60	มีเวลาเพียงพอที่จะผ่อนคลายความเครียดกับสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
61	มีชีวิตที่สมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
62	สามารถจัดการกับปัญหาได้ด้วยตนเองอย่างมีสติ	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
<b>4. การหาความรู้ (happy brain : Y<sub>4</sub>)</b>								
63	มีความสนใจที่จะศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
64	มีความสนใจที่จะพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าของชีวิตและการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
65	มีโอกาสร่วมอบรม ศึกษาต่อ เพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถของตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
66	สามารถนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่	+1	0	+1	+1	+1	8.0	ใช้ได้
67	สามารถแบ่งปันความรู้ในสิ่งที่ตนเองถนัดหรือสนใจแก่ผู้อื่น	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
68	มีโอกาสนในการพัฒนาทักษะความสามารถตามที่ตนเองต้องการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
<b>5. คุณธรรม (happy soul : Y<sub>5</sub>)</b>								
69	มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
70	มีความยุติธรรม ปราศจากความลำเอียงในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
71	มีวินัยสามารถปฏิบัติงานตรงตามเวลา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
72	ไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนในทางมิชอบจากการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้

ข้อที่	การเป็นองค์กรแห่งความสุข (Being Happy Workplace: $Y_{tot}$ )	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5		
<b>5. คุณธรรม (happy soul : <math>Y_5</math>) (ต่อ)</b>								
73	มีความละเอียดถี่ถ้วนต่อการกระทำไม่ดี	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
74	ให้การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยความ เต็มใจ โดยไม่หวังผลตอบแทน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
75	ยกโทษและให้โอกาสต่อผู้ที่สำนึกผิด ด้วยความจริงใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
<b>6. ใช้เงินเป็น (happy money : <math>Y_6</math>)</b>								
76	ก่อนการใช้จ่ายคำนึงถึงความจำเป็นและ ความต้องการเป็นอันดับแรก	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
77	ตระหนักและให้ความสำคัญของการออม เงิน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
78	มีการจัดสรรรายรับ-รายจ่ายในแต่ละเดือน ได้อย่างสมดุล	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
79	มีการวางแผนการออมเงินเพื่อชีวิต หลังเกษียณ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
80	มีรายได้เพียงพอในการชำระหนี้สิน โดยไม่เดือดร้อนตนเองและผู้อื่น	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
81	มีการจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย อย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
82	มีความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ได้รับ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
<b>7. ครอบครัวที่ดี (happy family : <math>Y_7</math>)</b>								
83	มีความสนิทสนมกันในครอบครัวไม่มี ปัญหาทะเลาะเบาะแว้งกันภายใน ครอบครัว	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
84	ครอบครัวให้ความสำคัญและดูแลกัน อย่างดี	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
85	ได้รับกำลังใจที่ดีในการทำงานจาก ครอบครัว	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้

ข้อที่	การเป็นองค์กรแห่งความสุข (Being Happy Workplace: $Y_{tot}$ )	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5		
<b>7. ครอบครัวที่ดี (happy family : <math>Y_7</math>) (ต่อ)</b>								
86	มีเวลาให้กับครอบครัวอย่างเพียงพอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
87	มีการวางแผนกิจกรรมภายในครอบครัว	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
88	สมาชิกครอบครัวสามารถช่วยแบ่งเบาภาระในบ้านได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
<b>8. มีสังคมดี (happy society : <math>Y_8</math>)</b>								
89	เพื่อนร่วมงานเป็นมิตรและจริงใจต่อกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
90	มีเพื่อนร่วมงานให้กำลังใจเมื่อรู้สึกท้อแท้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
91	มีความสัมพันธ์ที่ดีห่วงใยเพื่อนร่วมงานเมื่อประสบปัญหา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
92	มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
93	ได้รับการชื่นชมและยินดีส่งผลดีต่อสุขภาพกายและใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
94	ได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกับบุคคลอื่น	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
95	มีความรักความสามัคคีปรารถนาดีต่อเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้

ภาคผนวก ค  
หนังสือขอความอนุเคราะห์ขอทดลองเครื่องมือวิจัย  
และรายชื่อศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ที่ทดลองเครื่องมือวิจัย







ที่ อว 8612.2/ 524

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

8 กรกฎาคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองกาญจนบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับ

ด้วย นางสาวอรพรรณ ชันแก้ว รหัสนักศึกษา 61252354 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งความสุข ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ปฏิบัติกรแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

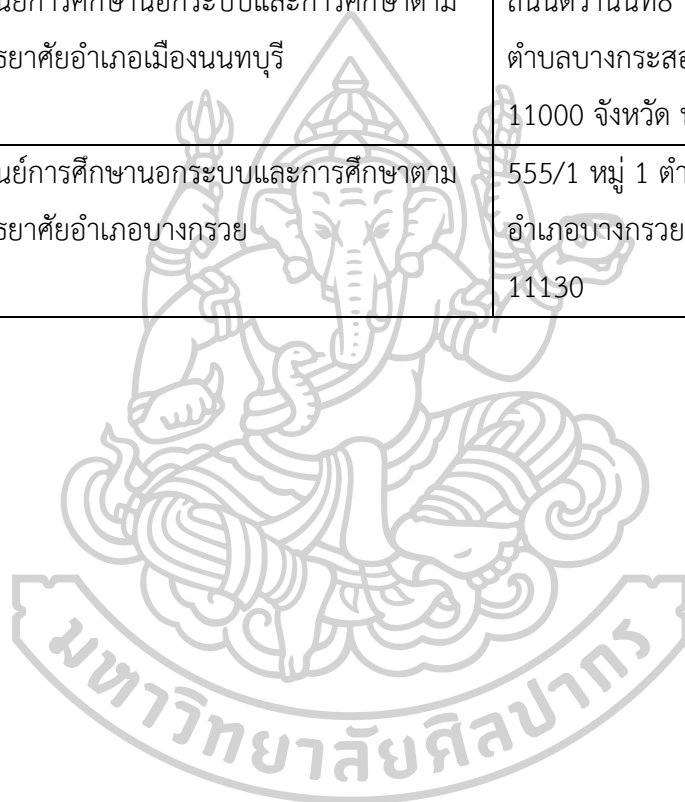
ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

**รายชื่อศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง  
ที่ทดลองเครื่องมือวิจัย จำนวน 15 ศูนย์**

ลำดับที่	ชื่อศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ	ที่อยู่
1	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองกาญจนบุรี	ตำบลบ้านเหนือ อำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี 71000
2	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอดำม่วง	ตำบลท่าล้อ อำเภอดำม่วง จังหวัดกาญจนบุรี 71000
3	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอพนมทวน	ตำบลพนมทวน อำเภอพนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี 71140
4	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอดำมะคา	ตำบลท่าเรือ อำเภอดำมะคา จังหวัดกาญจนบุรี 71130
5	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองราชบุรี	ตำบลหน้าเมือง อำเภอเมืองราชบุรี จังหวัดราชบุรี 70000
6	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอบ้านโป่ง	ถนนริมน้ำ ตำบลบ้านโป่ง อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี 70110
7	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอโพธาราม	113 หมู่ 6 ตำบลดอนกระเบื้อง อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี 70120
8	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองสุพรรณบุรี	หอประชุมอำเภอเมืองสุพรรณบุรี ตำบลท่าพี่เลี้ยง อำเภอเมืองสุพรรณบุรี จังหวัดสุพรรณบุรี 72000
9	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอบางปลาม้า	หมู่ที่ 5 ตำบลโคกคราม อำเภอบางปลาม้า จังหวัดสุพรรณบุรี 72150
10	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอศรีประจันต์	หมู่ที่ 2 ตำบลศรีประจันต์ อำเภอศรีประจันต์ จังหวัดสุพรรณบุรี 72140
11	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม	ตำบลธรรมศาลา 7 หมู่ที่ 140 อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม 73000

ลำดับที่	ชื่อศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ	ที่อยู่
12	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอนครชัยศรี	ตำบลท่าตำหนัก 3 หมู่ที่ 32 อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม 73120
13	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอบ้านแพ้ว	38/1 หมู่ 1 ตำบลหลักสาม อำเภอ บ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาคร 74120
14	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนนทบุรี	ถนนติวานนท์ 8 หมู่ 16/21/54 ตำบลบางกระสอ อำเภอเมืองนนทบุรี 11000 จังหวัด นนทบุรี
15	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอบางกรวย	555/1 หมู่ 1 ตำบลบางขุนทอง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี 11130





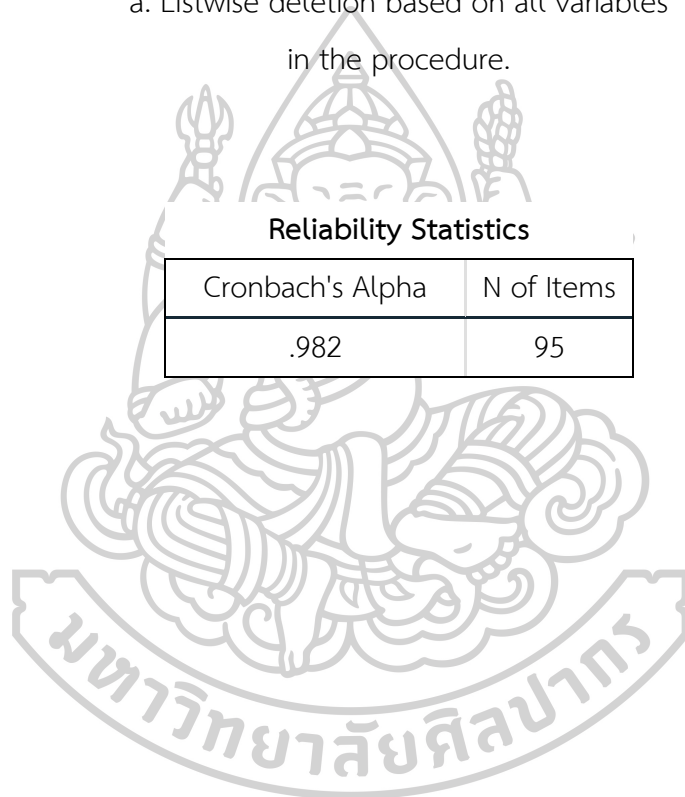
## Reliability

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	30	100.00
	Excluded <sup>a</sup>	0	0.00
	Total	30	100.00

a. Listwise deletion based on all variables  
in the procedure.

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.982	95



## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

## Item-total Statistics

Variabas	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	424.2765	1144.361	.542	.982
X2	424.2008	1146.055	.515	.982
X3	424.2159	1141.645	.549	.982
X4	424.4470	1143.488	.448	.982
X5	424.2727	1141.309	.604	.982
X6	424.0909	1145.703	.487	.982
X7	424.1705	1137.997	.712	.982
X8	424.2462	1137.403	.608	.982
X9	424.3788	1140.160	.585	.982
X10	424.3068	1137.925	.649	.982
X11	424.3333	1139.980	.590	.982
X12	424.2614	1138.551	.700	.982
X13	424.2121	1138.738	.691	.982
X14	424.3902	1135.205	.715	.982
X15	424.2386	1138.099	.661	.982
X16	424.2424	1135.956	.709	.982
X17	424.3030	1141.140	.627	.982
X18	424.3485	1140.106	.618	.982
X19	424.4015	1139.169	.622	.982
X20	424.3788	1139.924	.572	.982
X21	424.2917	1136.519	.677	.982
X22	424.1023	1142.450	.648	.982
X23	424.2386	1142.776	.537	.982
X24	424.2803	1137.579	.690	.982
X25	424.1402	1139.938	.676	.982



## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

## Item-total Statistics

Variabas	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X26	424.1439	1137.736	.708	.982
X27	424.1250	1142.642	.642	.982
X28	424.0265	1144.672	.603	.982
X29	424.0947	1146.694	.528	.982
X30	424.1061	1140.065	.648	.982
X31	424.1439	1140.283	.674	.982
X32	424.1174	1139.853	.541	.982
X33	424.0682	1143.661	.608	.982
X34	424.1591	1141.503	.575	.982
X35	424.2197	1135.168	.715	.982
X36	424.2386	1132.943	.627	.982
X37	424.1894	1135.880	.719	.982
X38	424.1515	1137.756	.746	.982
X39	424.1477	1136.811	.743	.982
X40	424.2008	1137.104	.701	.982
X41	424.2159	1133.972	.755	.982
X42	424.2083	1139.930	.667	.982
X43	424.2992	1140.317	.549	.982
Y44	424.6894	1134.717	.552	.982
Y45	424.7083	1137.941	.479	.982
Y46	424.7765	1124.889	.568	.982
Y47	424.2576	1136.527	.616	.982
Y48	424.4129	1131.513	.629	.982

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

## Item-total Statistics

Variabas	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y49	424.2159	1145.584	.458	.982
Y50	424.8371	1132.061	.473	.982
Y51	424.3409	1139.237	.544	.982
Y52	424.3447	1138.470	.579	.982
Y53	424.3523	1137.104	.652	.982
Y54	424.2917	1137.204	.568	.982
Y55	424.2765	1141.608	.528	.982
Y56	424.4848	1133.673	.650	.982
Y57	424.5455	1135.207	.619	.982
Y58	424.5189	1132.935	.629	.982
Y59	424.5114	1133.437	.631	.982
Y60	424.4432	1140.499	.520	.982
Y61	424.3674	1137.465	.600	.982
Y62	424.5682	1131.668	.584	.982
Y63	424.3826	1138.807	.607	.982
Y64	424.3712	1140.500	.582	.982
Y65	424.3864	1142.611	.524	.982
Y66	424.3788	1141.871	.575	.982
Y67	424.2386	1138.372	.679	.982
Y68	424.2992	1138.971	.621	.982
Y69	424.1061	1144.186	.539	.982
Y70	424.0152	1143.551	.675	.982
Y71	423.9811	1147.060	.600	.982

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

## Item-total Statistics

Variabas	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y72	424.0644	1146.114	.524	.982
Y73	424.0568	1145.331	.552	.982
Y74	424.0720	1143.907	.588	.982
Y75	424.2159	1142.641	.495	.982
Y76	424.4886	1135.057	.614	.982
Y77	424.3788	1138.632	.524	.982
Y78	424.2311	1142.787	.558	.982
Y79	424.2652	1139.846	.585	.982
Y80	424.2462	1134.293	.696	.982
Y81	424.1894	1138.063	.695	.982
Y82	424.1856	1138.433	.629	.982
Y83	424.0530	1143.031	.637	.982
Y84	424.0455	1143.321	.657	.982
Y85	424.1402	1139.665	.607	.982
Y86	424.1326	1144.526	.494	.982
Y87	424.3182	1138.165	.530	.982
Y88	424.2614	1139.182	.520	.982
Y89	424.2159	1139.972	.655	.982
Y90	424.1932	1139.457	.647	.982
Y91	424.2045	1143.228	.573	.982
Y92	424.1402	1140.463	.651	.982
Y93	424.1780	1138.504	.738	.982
Y94	424.2045	1139.266	.668	.982
Y95	424.1402	1141.611	.657	.982



ภาคผนวก จ  
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล  
และรายชื่อกลุ่มตัวอย่าง

ที่ อว 8606 (นจ) / พิเศษ  
๕๗



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์  
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

13 สิงหาคม 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เขตภาคกลาง

ด้วย นางสาวอรพรรณ ชันแก้ว รหัสประจำตัว 61252354 นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " ทักษะของผู้บริหารที่  
ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง "  
มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน และครู จำนวน 1 คน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ  
เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

( อาจารย์ ดร. อธิกมาส มากจู )

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย  
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
นครปฐม โทร. 034-218790

**รายชื่อศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง  
ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 132 ศูนย์**

ลำดับที่	ชื่อศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ	ที่อยู่
1	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอไทรโยค	ตำบลลุ่มส่อม อำเภอไทรโยค จังหวัดกาญจนบุรี 71150
2	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอหนองปรือ	ตำบลหนองปรือ อำเภอหนองปรือ จังหวัดกาญจนบุรี 71220
3	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอห้วยกระเจา	หมู่ 6 ตำบลห้วยกระเจา อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี 71170
4	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอบ่อพลอย	ตำบลบ่อพลอย อำเภอบ่อพลอย จังหวัดกาญจนบุรี 71160
5	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอทองผาภูมิ	หมู่ 1 ตำบลท่าขนุน อำเภอทองผาภูมิ จังหวัดกาญจนบุรี 71180
6	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอสี่ขลับบุรี	ตำบลหนองลู อำเภอสี่ขลับบุรี จังหวัดกาญจนบุรี 71240
7	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอศรีสวัสดิ์	ตำบลนาสวน อำเภอศรีสวัสดิ์ จังหวัดกาญจนบุรี 71250
8	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอด่านมะขามเตี้ย	ตำบลด่านมะขามเตี้ย อำเภอด่านมะขามเตี้ย จังหวัดกาญจนบุรี 71260
9	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเลาขวัญ	ตำบลเลาขวัญ อำเภอเลาขวัญ จังหวัดกาญจนบุรี 71210
10	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอดำเนินสะดวก	219 หมู่ 3 ตำบลท่าหนด อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี 70130
11	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอจอมบึง	67 หมู่ 3 ตำบลจอมบึง อำเภอจอมบึง จังหวัดราชบุรี 70150



ลำดับที่	ชื่อศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ	ที่อยู่
12	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอสวนผึ้ง	ถนนเทศบาล 6 หมู่ 1 ตำบลสวนผึ้ง อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี 70180
13	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอวัดเพลง	ตำบลเกาะศาลพระ อำเภอวัดเพลง จังหวัดราชบุรี 70170
14	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอปากท่อ	441 หมู่ 1 ตำบลปากท่อ อำเภอปากท่อ จังหวัดราชบุรี 70140
15	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอบางแพ	142 หมู่ 3 ตำบลบางแพ อำเภอบางแพ จังหวัดราชบุรี 70160
16	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเดิมบางนางบวช	หมู่ 3 ตำบลเขาพระ อำเภอเดิมบางนางบวช จังหวัดสุพรรณบุรี 72120
17	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอด่านช้าง	ตำบลหนองมะค่าโมง อำเภอด่านช้าง จังหวัดสุพรรณบุรี 72180
18	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอดอนเจดีย์	759 หมู่ 5 ตำบลดอนเจดีย์ อำเภอดอนเจดีย์ จังหวัดสุพรรณบุรี 72170
19	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอสองพี่น้อง	68/1 ถนนบางลี่ หนองวัลย์เปรียง-ตำบลสองพี่น้อง อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี 72110
20	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอสามชুক	หมู่ 1 ตำบลสามชุก อำเภอสามชุก จังหวัดสุพรรณบุรี 72130
21	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภออู่ทอง	หมู่ 6 ตำบลอู่ทอง อำเภออู่ทอง จังหวัดสุพรรณบุรี 72160
22	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอหนองหญ้าไซ	5 หมู่ 5 ตำบลหนองหญ้าไซ อำเภอหนองหญ้าไซ จังหวัดสุพรรณบุรี 72240
23	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองประจวบคีรีขันธ์	22 ถนนสวนสน ตำบลประจวบคีรีขันธ์

ลำดับที่	ชื่อศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ	ที่อยู่
		อำเภอเมืองประจวบคีรีขันธ์ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 77000
24	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอกุยบุรี	หมู่ 1 ตำบลกุยบุรี อำเภอกุยบุรี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 77150
25	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอทับสะแก	126/4-5 หมู่ 4 ตำบลทับสะแก อำเภอทับสะแก จังหวัด ประจวบคีรีขันธ์ 77130
26	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอบางสะพาน	หมู่ 1 ตำบลพงศ์ประศาสน์ อำเภอบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 77140
27	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอบางสะพานน้อย	หมู่ 4 ตำบลบางสะพาน อำเภอบางสะพานน้อย จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 77170
28	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองเพชรบุรี	245 หมู่ 8 ตำบลธงชัย อำเภอเมืองเพชรบุรี จังหวัดเพชรบุรี 76000
29	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเขาย้อย	หมู่ 5 ตำบลทับคา อำเภอเขาย้อย จังหวัดเพชรบุรี 76140
30	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอหนองหญ้าปล้อง	หมู่ 4 ตำบลหนองหญ้าปล้อง อำเภอหนองหญ้าปล้อง จังหวัดเพชรบุรี 76160
31	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอชะอำ	ตำบลชะอำ อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120
32	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอท่ายาง	ถนนราษฎรบำรุง ตำบลท่ายาง อำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี 76130
33	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอบ้านลาด	ถนนสายสุทธิ ตำบลบ้านลาด อำเภอบ้านลาด จังหวัดเพชรบุรี 76150

ลำดับที่	ชื่อศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ	ที่อยู่
34	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอบ้านแหลม	ถนนเพชรบุรี บ้านแหลม หมู่ 9 ตำบลบ้านแหลม อำเภอบ้านแหลม จังหวัดเพชรบุรี 76110
35	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองสมุทรสงคราม	หมู่ 1 ตำบลลาดใหญ่ อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม 75000
36	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอบางคนที	26 หมู่ 3 ตำบลโรงหีบ อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม 75120
37	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองสมุทรสาคร	38 หมู่ 6 ตำบลท่าจีน อำเภอเมืองสมุทรสาคร จังหวัดสมุทรสาคร 74000
38	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอกระทุ่มแบน	หมู่ 1 ซอยไปรษณีย์ ถนนเศรษฐกิจ ตำบลคลองมะเดื่อ อำเภอกระทุ่มแบน จังหวัดสมุทรสาคร 74110
39	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองชัยนาท	หมู่ ตำบลเขาท่าพระ 4 อำเภอเมืองชัยนาท จังหวัดชัยนาท 17000
40	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอมโนรมย์	509/2 หมู่ 4 ถนนลำมาบชุมแสง ตำบลคิ่งสำเภา อำเภอมโนรมย์ จังหวัดชัยนาท 17110
41	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอวัดสิงห์	ถนนจวนวีไล ตำบลวัดสิงห์ 10/285 อำเภอวัดสิงห์ จังหวัดชัยนาท 17120
42	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอสรรพยา	ตำบลสรรพยา อำเภอสรรพยา จังหวัดชัยนาท 17150
43	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอสรรคบุรี	หมู่ 8 ถนนเจ้ายีพระยา อำเภอสรรคบุรี จังหวัดชัยนาท 17140

ลำดับที่	ชื่อศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ	ที่อยู่
44	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอพระนครศรีอยุธยา	115 หมู่ 6 ตำบลไผ่ลิง อำเภอพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13000
45	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอท่าเรือ	หมู่ 1 ถนนท่าเรือ ภาชี- ตำบลท่าเจ้าสนุก อำเภอท่าเรือ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13130
46	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอนครหลวง	หมู่ 5 ตำบลนครหลวง อำเภอนครหลวง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13260
47	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอบางไทร	2/3 หมู่ 4 ตำบลบางไทร อำเภอบางไทร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13190
48	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอบางบาล	หมู่ 1 ตำบลสะพานไทย อำเภอบางบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13250
49	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอบางปะอิน	หมู่ 1 ตำบลบ้านโพ อำเภอบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13160
50	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอผักไห่	อาคารหลวงพ่อเชิญ หมู่ 4 ตำบลผักไห่ อำเภอผักไห่ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13120
51	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอภาชี	หมู่ 6 ตำบลภาชี อำเภอภาชี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13140
52	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอลาดบัวหลวง	หมู่ 3 ตำบลลาดบัวหลวง อำเภอลาดบัวหลวง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13230
53	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอวังน้อย	หมู่ 5 ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 35000

ลำดับที่	ชื่อศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ	ที่อยู่
54	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเสนา	หมู่ 2 ถนนกิตติขจร ตำบลสามกอ อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13110
55	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองลพบุรี	284 ถนนนารายณ์มหาราช ตำบลทะเลชุบศร อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี 15000
56	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอพัฒนานิคม	245 หมู่ 6 ตำบลพัฒนานิคม อำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี 15140
57	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอโคกสำโรง	ถนนศรีสำโรง ตำบลโคกสำโรง อำเภอโคกสำโรง จังหวัดลพบุรี 15120
58	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอชัยบาดาล	หมู่ 6 ตำบลลำนารายณ์ อำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี 15130
59	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอท่าม่วง	หมู่ 1 ตำบลท่าม่วง อำเภอท่าม่วง จังหวัดลพบุรี 15150
60	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอบ้านหมี่	192 ถนนเทศบาล ตำบลบ้านหมี่ อำเภอบ้านหมี่ จังหวัดลพบุรี 15110
61	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอท่าหลวง	หมู่ 4 ตำบลท่าหลวง อำเภอท่าหลวง จังหวัดลพบุรี 15130
62	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองสระบุรี	238 ถนนพหลโยธิน ตำบลปากเพรียว อำเภอเมืองสระบุรี จังหวัดสระบุรี 18000
63	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอแก่งคอย	94 ถนนพระพ้ายัพ ตำบลแก่งคอย อำเภอแก่งคอย จังหวัดสระบุรี 18110

ลำดับที่	ชื่อศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ	ที่อยู่
64	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอหนองแค	5/2 ซอยสายชม3 ตำบลหนองแค อำเภอหนองแค จังหวัดสระบุรี 18140
65	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอวิหารแดง	49 หมู่ 2 ตำบลหนองสรวง อำเภอวิหารแดง จังหวัดสระบุรี 18150
66	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอหนองแซง	หมู่ 2 ตำบลหนองแซง อำเภอหนองแซง จังหวัดสระบุรี 18170
67	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอบ้านหมอ	ถนนเทศบาล 15 หมู่ 12 ตำบลบ้านหมอ อำเภอบ้านหมอ จังหวัดสระบุรี 18130
68	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอดอนพุด	หมู่ 3 ตำบลดอนพุด อำเภอดอนพุด จังหวัดสระบุรี 18210
69	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอหนองโดน	หมู่ 1 ตำบลหนองโดน อำเภอหนองโดน จังหวัดสระบุรี 18190
70	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอพระพุทธบาท	36/1 หมู่ 5 ถนนแผ่นดิน ตำบลขุนโขลน อำเภอพระพุทธบาท จังหวัดสระบุรี 18120
71	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองสิงห์บุรี	หมู่ 5 ตำบลม่วงหมู่ อำเภอเมืองสิงห์บุรี จังหวัดสิงห์บุรี 16000
72	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอบางระจัน	หมู่ 7 ตำบลไม้ดัด อำเภอบางระจัน จังหวัดสิงห์บุรี 16130
73	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอค่ายบางระจัน	หมู่ 9 ตำบลบางระจัน อำเภอค่ายบางระจัน จังหวัดสิงห์บุรี 16150



ลำดับที่	ชื่อศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ	ที่อยู่
74	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอรพรมบุรี	หมู่ 3 ตำบลบางน้ำเชี่ยว อำเภอรพรมบุรี จังหวัดสิงห์บุรี 16120
75	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองอ่างทอง	1/2 ถนนเทศบาล 14 ตำบลตลาดหลวง อำเภอเมือง อ่างทอง จังหวัดอ่างทอง 14000
76	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอไชโย	21/1 หมู่ 3 ตำบลไชโย อำเภอไชโย จังหวัดอ่างทอง 14140
77	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอป่าโมก	210 หมู่ 3 ตำบลป่าโมก อำเภอป่าโมก จังหวัดอ่างทอง 14130
78	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอโพธิ์ทอง	หมู่ 6 ตำบลบางพลับ อำเภอโพธิ์ทอง จังหวัดอ่างทอง 14120
79	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอแสวงหา	หมู่ 5 ถนนแสวงหา ท่าช้างตำบล แสวงหา อำเภอแสวงหา จังหวัดอ่างทอง 14150
80	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอบางใหญ่	47 หมู่ 4 ตำบลเสาชิงหิน อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี 11140
81	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอบางบัวทอง	12/3 หมู่ 5 ตำบลพิมลราช อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี 11110
82	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอไทรน้อย	55 หมู่ 6 ตำบลไทรน้อย อำเภอไทรน้อย จังหวัดนนทบุรี 11150
83	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอปากเกร็ด	อาคารที่ว่าการอำเภอปากเกร็ด ตำบลปากเกร็ด อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 11120

ลำดับที่	ชื่อศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ	ที่อยู่
84	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอคลองหลวง	เลขที่ 40/4 หมู่ที่ 7 ตำบลคลองสอง อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี 12120
85	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอธัญบุรี	เลขที่ 30,33 ซอยรังสิต นครนายก37 ถนนรังสิต นครนายกตำบล ประชาธิปัตย์ อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี 12130
86	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอหนองเสือ	หมู่ที่ 6 ตำบลบึงบา อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี 12170
87	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอลาดหลุมแก้ว	เลขที่ 1 ถนนปทุมธานีบางเลน หมู่-1 ตำบลระแหง อำเภอลาดหลุมแก้ว จังหวัดปทุมธานี 12140
88	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอลำลูกกา	59 หมู่ 4 ตำบลพื้งคำพร้อย อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี 12150
89	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอกำแพงแสน	179 หมู่ 2 ตำบลทุ่งกระพังโหม อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม 73130
90	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอพุทธมณฑล	229 หมู่ 5 ตำบลศาลายา อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม 73170
91	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอสสามพราน	51 หมู่ 2 ตำบลไร่จิง อำเภอสสามพราน จังหวัดนครปฐม 73210
92	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอดอนตูม	หมู่ 1 ถนนเศรษฐวิถึ ตำบลสามง่าม อำเภอดอนตูม จังหวัดนครปฐม 73150

ลำดับที่	ชื่อศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ	ที่อยู่
93	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอบางเลน	444 หมู่ 8 ตำบลบางเลน อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม 73130
94	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองสมุทรปราการ	34/5 ถนนสุขุมวิท ตำบลปากน้ำ อำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ 10270
95	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอบางบ่อ	อาคารส่วนท้องถิ่น ชั้น 3 ที่ว่าการอำเภอบางบ่อ อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ 10560
96	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอบางพลี	ถนนสุขุมวิท 2 ตำบลบางพลีใหญ่ อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ 10540
97	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอพระประแดง	67 ถนนนครเขื่อนขันธ์ ตำบลตลาด อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ 10130
98	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขตพระนคร	106 แขวงบางขุนพรหม เขตพระนคร กทม. 10200
99	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขตดุสิต	1-2 ถนนสามเสน ซอยสามเสน 22 แขวงถนนนครไชยศรี เขตดุสิต กทม. 10300
100	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขตหนองจอก	34/19-20 หมู่ 3 แขวงลำผักชี เขตหนองจอก กทม. 10530
101	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขตบางรัก	58/4 ถนนพระราม4 ซอยสองพระ แขวงมหาพฤฒาราม เขตบางรัก กทม. 10500
102	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขตบางเขน	เลขที่ 44 ซอยรามอินทรา 32 ถนนรามอินทรา แขวงท่าแร้ง เขตบางเขน กทม. 10230

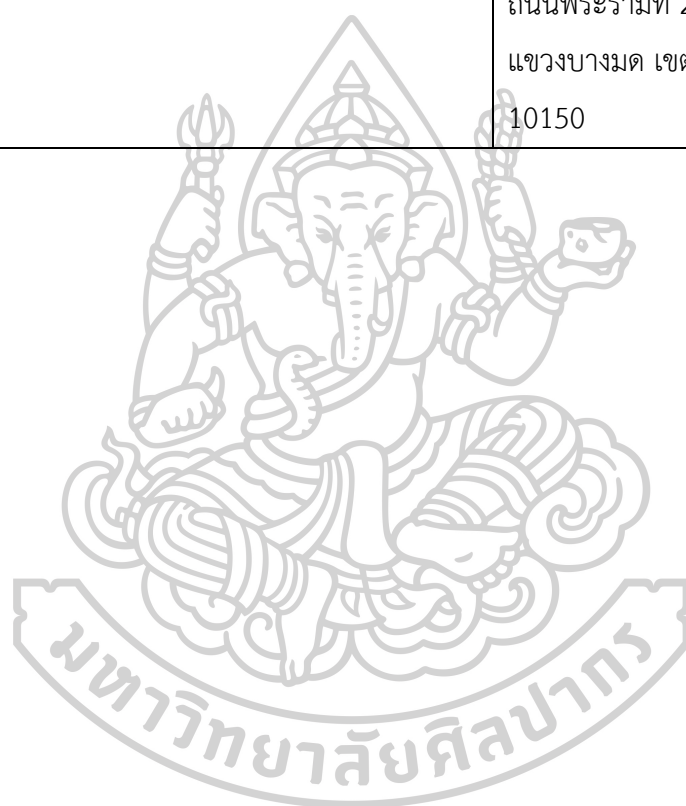
ลำดับที่	ชื่อศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ	ที่อยู่
103	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขตบางกะปิ	48/13-14 แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กทม. 10240
104	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขตปทุมวัน	4/51 ถนนพระราม 1 แขวงรองเมือง เขตปทุมวัน กทม. 10330
105	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขตป้อมปราบศัตรูพ่าย	267/1 ถนนหลานหลวง แขวงวัดโสมนัส เขตป้อมปราบฯ กทม. 10100
106	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขตพระโขนง	ศูนย์การค้า@PARK ซอยวชิรธรรมสาธิต 46 ถนนสุขุมวิท 101/1 แขวงบางจาก เขตพระโขนง กทม. 10260
107	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขตมีนบุรี	53/7 ถนนสีหบุรานุกิจ แขวงมีนบุรี เขตมีนบุรี กทม. 10510
108	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขตลาดกระบัง	780/6 หมู่ 10 ถนนเจ้าคุณทหาร แขวงลำปลาทิว เขตลาดกระบัง กทม. 10520
109	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขตยานนาวา	2/6-7 ซอยพระรามสาม 37 แขวงบางโพงพาง เขตยานนาวา กทม. 10120
110	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขตสัมพันธวงศ์	อาคารณัฐภูมิ 798/2 ถนนเจริญกรุง แขวงตลาดน้อย เขตสัมพันธวงศ์ กทม. 10100
111	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขตพญาไท	144/5 ถนนพระราม 6 แขวงพญาไท เขตพญาไท กทม. 10400
112	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขตธนบุรี	152/1-2 ถนนรัชดาภิเษก (ท่าพระ-ตากสิน) แขวงดาวคะนอง เขตธนบุรี กทม. 10600

ลำดับที่	ชื่อศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ	ที่อยู่
113	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขตบางกอกใหญ่	378 ซอยอิสรภาพ 42 ถนนอิสรภาพ แขวงวัดอรุณเขตบางกอกใหญ่ กทม. 10600
114	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขตห้วยขวาง	723 หมู่บ้านรัชดานิเวศน์ ถนนประชาอุทิศ แขวงสามเสนนอก เขตห้วยขวาง กทม. 10310
115	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขตคลองสาน	162/4-8 ถนนพญาไม้ แขวงสมเด็จเจ้าพระยา เขตคลองสาน กทม. 10600
116	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขตตลิ่งชัน	40/10 หมู่ 2 หมู่บ้านมหาไถไทย 1 แขวงบางระมาด เขตตลิ่งชัน กทม. 10170
117	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขตบางกอกน้อย	538 ถนนจรัญสนิทวงศ์ ซอย 41 แขวงอรุณอมรินทร์ เขตบางกอกน้อย กทม. 10700
118	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขตบางขุนเทียน	83/18 ถนนพระรามที่ 2 ซอย 62 แขวงแสมดำ เขตบางขุนเทียน กทม. 10150
119	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขตภาษีเจริญ	40 อาคารอนุสรณ์ 38 ปี ชั้น 4 (ในโรงเรียนไชยฉิมพลีวิทยาคม) ซอยเพชรเกษม 48 แขวงบางแวก เขตภาษีเจริญ กทม. 10160
120	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขตหนองแขม	145 ถนนมาเจริญ แขวงหนองแขม เขตหนองแขม กทม. 10160
121	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขตราษฎร์บูรณะ	สำนักเขตราษฎร์บูรณะ เลขที่ 1 อาคาร 2 แขวงราษฎร์บูรณะ เขตราษฎร์บูรณะ กทม. 10140

ลำดับที่	ชื่อศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ	ที่อยู่
122	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขตบางพลัด	อาคารหอพระไตรปิฎกวัดฉัตรแก้ว จنگลณี จรัญสุนทรวงศ์ 94 แขวงบางอ้อ เขตบางพลัด กทม. 10700
123	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขตดินแดง	8/315 แพลตดินแดง แขวงดินแดง เขตดินแดง กทม. 10400
124	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขตบึงกุ่ม	25/5-6 ซอยนวมินทร์ 131 ถนนนวมินทร์ แขวงนวลจันทร์ เขตบึงกุ่ม กทม. 10240
125	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขตสาทร	สำนักงานเขตสาทร ชั้น 5 แขวงทุ่งวัดดอน เขตสาทร กทม. 10120
126	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขตบางซื่อ	215/176 -177 ถนน ประชาาราษฎร์ แขวงบางซื่อ เขตบางซื่อ กทม. 10800
127	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขตจตุจักร	1895/74 ซอยพหลโยธิน 37/1 แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กทม. 10900
128	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขตบางคอแหลม	2010/25 วัตรจรรยาवास ซอยเจริญกรุง 72 แขวงวัดพระยาไกร เขตบางคอแหลม กทม. 10120
129	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขตประเวศ	27 ถนนเฉลิมพระเกียรติ ร.9 ซอย 81 แขวงประเวศ เขตประเวศ กทม. 10250
130	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขตคลองเตย	928 อาคารศูนย์วิทยาศาสตร์เพื่อ การศึกษา ชั้น1 ถนนสุขุมวิท แขวงคลองตัน เขตคลองเตย กทม. 10110



ลำดับที่	ชื่อศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ	ที่อยู่
131	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขตสวนหลวง	2200 อาคารสุขธาวาร ถนนพัฒนาการ แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง กทม. 10250
132	ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขตจอมทอง	38 อาคารเอนกประสงค์ ชั้น 3 สำนักงานเขตจอมทอง ถนนพระรามที่ 2 ซอย 3 แขวงบางมด เขตจอมทอง กทม. 10150





## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง “ทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุข  
ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง”

### คำชี้แจง

1. ผู้ตอบแบบสอบถามนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการ  
ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ จำนวน คน 1 คน และครู จำนวน 1

2. แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษา ทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุข  
ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง คำตอบที่ได้จะไม่มี  
ผลกระทบต่อผู้ตอบแต่ประการใด

3. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน 95 ข้อ

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ทักษะของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ

ตอนที่ 3 การเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษา  
ตามอัธยาศัยอำเภอ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี ในการตอบแบบสอบถาม  
และโปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทั้ง 3 ตอน กรุณาอย่าเว้นข้อใดข้อหนึ่งเพราะคำตอบที่ได้  
จะไม่สมบูรณ์และไม่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

นางสาวอรพรรณ ชันแก้ว

นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง “ทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุข  
ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในเขตภาคกลาง”

#### ตอนที่ 1: สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ใน  หน้าข้อความให้ตรงกับสถานภาพตามความเป็นจริง  
เกี่ยวกับตัวท่าน

ข้อที่	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง
2	อายุ <input type="checkbox"/> 21 - 30 ปี <input type="checkbox"/> 31 - 40 ปี <input type="checkbox"/> 41 - 50 ปี <input type="checkbox"/> 51 ปีขึ้นไป
3	ระดับการศึกษาสูงสุด <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input checked="" type="checkbox"/> ปริญญาเอก
4	ตำแหน่งปัจจุบัน <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการ <input type="checkbox"/> ครู
5	ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 1 ปี <input type="checkbox"/> 1 - 10 ปี <input type="checkbox"/> 11 - 20 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 20 ปี

ตอนที่ 2 : ทักษะของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ท่านเห็นว่าเป็นทักษะของผู้บริหาร

มีคำตอบให้เลือก 5 ระดับ ตามเกณฑ์ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ทักษะของผู้บริหาร อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ทักษะของผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ทักษะของผู้บริหาร อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ทักษะของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ทักษะของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ทักษะของผู้บริหาร (Administrator's skills : $X_{tot}$ )	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>1. ทักษะทางความรู้ความคิด (cognitive skill : <math>X_1</math>)</b>						
1	สามารถนำความรู้มาใช้ในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม					
2	กำหนดวิสัยทัศน์ในการทำงานอย่างชัดเจน					
3	สามารถวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษาในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผล					
4	สามารถจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาสอดคล้องกับสภาพปัญหาความต้องการของชุมชน					
5	สามารถนำแนวคิดใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
6	กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ได้บังคับบัญชาในการทำงานได้ตามความสามารถ					
7	สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ					
8	ใช้ความรู้ในทางสร้างสรรค์พัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง					

ข้อที่	ทักษะของผู้บริหาร (Administrator's skills : $X_{tot}$ )	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>2. ทักษะทางเทคนิค (technical skill : <math>X_2</math>)</b>						
9	สามารถจัดหาวัสดุอุปกรณ์มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับสภาพสถานศึกษา					
10	มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ					
11	ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงาน					
12	สามารถนำเทคนิคกระบวนการมาประยุกต์ใช้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ					
13	ใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายในการมอบหมายงานทั้งการพูดและการเขียน					
14	สามารถประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา ได้หลากหลายรูปแบบ					
15	ใช้เทคนิคกระบวนการต่าง ๆ มาพัฒนางานวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
16	สามารถพัฒนางานให้เกิดองค์ความรู้					
<b>3. ทักษะทางการศึกษาและการสอน (educational and instructional skill : <math>X_3</math>)</b>						
17	สามารถนำความรู้มาบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน					
18	สามารถปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน					
19	สามารถจัดตารางการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตรเหมาะสมตามวัยของผู้เรียน					
20	สามารถแนะนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจในการจัดการเรียนการสอน					
21	สามารถพัฒนาวิธีการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ					



ข้อ ที่	ทักษะของผู้บริหาร (Administrator's skills : $X_{tot}$ )	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>3. ทักษะทางการศึกษาและการสอน (educational and instructional skill : <math>X_3</math>) (ต่อ)</b>						
22	ส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้าทางวิชาการและวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง					
23	มีการนิเทศการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดการพัฒนาการเรียนการสอน					
24	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทักษะทางการศึกษาและการสอนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน					
25	สามารถจัดหาสื่อวัสดุอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอนให้กับบุคลากร					
<b>4. ทักษะทางมนุษย์ (human skill : <math>X_4</math>)</b>						
26	สร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานในโอกาสต่าง ๆ ตามความเหมาะสม					
27	ให้ความเป็นกันเองกับผู้ปฏิบัติงานเพื่อลดความกดดันในการทำงาน					
28	ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แสดงความคิดเห็นตลอดจนตัดสินใจร่วมกันในการปฏิบัติงาน					
29	สามารถช่วยเหลือพร้อมทั้งเสนอแนะสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา					
30	มีหลักเกณฑ์ในการตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม					
31	เข้าใจธรรมชาติความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา					
32	สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ตลอดจนประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
33	ส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
34	สามารถติดต่อประสานงานกับหน่วยงานเพื่อประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา					

ข้อที่	ทักษะของผู้บริหาร (Administrator's skills : $X_{tot}$ )	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>5. ทักษะความคิดรวบยอด (conceptual skill : <math>X_5</math>) (ต่อ)</b>						
35	สามารถจัดระบบงานที่สัมพันธ์กับโครงสร้างการบริหารได้อย่างเป็นระบบ					
36	มีการจัดระบบงานที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา					
37	สามารถจัดทำโครงสร้างภารกิจของการบริหารงานที่ชัดเจน					
38	มีแผนพัฒนาการศึกษาที่สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด					
39	มีการจัดระบบโครงสร้างการบริหารงาน โดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก					
40	สามารถวิเคราะห์สภาพปัญหาในภาพรวม เพื่อนำไปสู่การพัฒนา					
41	มีการบริหารงานในสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม					
42	สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา					
43	สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้อย่างเป็นระบบ					

### ตอนที่ 3: การเป็นองค์กรแห่งความสุขของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

#### อำเภอ ในเขตภาคกลาง

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ท่านเห็นว่าเป็นองค์กรแห่งความสุข  
มีคำตอบให้เลือก ระดับ ตามเกณฑ์ ดังนี้ 5

ระดับ 5 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งความสุข อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งความสุข อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งความสุข อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งความสุข อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งความสุข อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	การเป็นองค์กรแห่งความสุข (Being Happy Workplace : $Y_{tot}$ )	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>1. สุขภาพดี (happy body : <math>Y_1</math>)</b>						
1	มีสุขภาพดีไม่เจ็บป่วย					
2	มีสุขภาพจิตที่ดีพร้อมที่จะทำงาน					
3	มีเวลาพักผ่อนที่เพียงพอ					
4	สถานที่ปฏิบัติงานมีเพียงพอต่อจำนวนบุคลากร					
5	สถานที่ปฏิบัติงานมีอากาศถ่ายเทได้สะดวก ไม่แออัด					
6	มีช่วงเวลาในการปฏิบัติงานที่แน่นอน					
7	มีเวลาในการออกกำลังกาย					
<b>2. น้ำใจงาม (happy heart : <math>Y_2</math>)</b>						
8	บุคลากรมีการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน					
9	รู้บทบาทหน้าที่ของตนเองและอยู่ร่วมกันอย่างสันติ					
10	ยินดีและเต็มใจในการช่วยเหลือเมื่อผู้อื่นร้องขอ ความช่วยเหลือ					
11	แลกเปลี่ยนปัญหาและถ่ายทอดประสบการณ์ในการ ทำงานระหว่างกัน					
12	มีความรักความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร					

ข้อที่	การเป็นองค์กรแห่งความสุข (Being Happy Workplace : $Y_{tot}$ )	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>2. น้ำใจงาม (happy heart : <math>Y_2</math>) (ต่อ)</b>						
13	ร่วมกิจกรรมกับเพื่อนร่วมงานเพื่อสร้างความสามัคคีและความเป็นหนึ่งเดียวกัน					
<b>3. การผ่อนคลาย (happy relax : <math>Y_3</math>)</b>						
14	มีวิธีการผ่อนคลายและจัดการความเครียดอย่างเหมาะสม					
15	มีความคิดด้านบวกเมื่อประสบปัญหา					
16	ร่วมกิจกรรมสร้างสรรค์ในโอกาสต่าง ๆ					
17	มีเวลาเพียงพอที่จะผ่อนคลายความเครียดกับสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม					
18	มีชีวิตที่สมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว					
19	สามารถจัดการกับปัญหาได้ด้วยตนเองอย่างมีสติ					
<b>4. การหาความรู้ (happy brain : <math>Y_4</math>)</b>						
20	มีความสนใจที่จะศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ					
21	มีความสนใจที่จะพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าของชีวิตและการทำงาน					
22	มีโอกาสร่วมอบรม ศึกษาต่อ เพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถของตนเอง					
23	สามารถนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่					
24	สามารถแบ่งปันความรู้ในสิ่งที่ตนเองถนัดหรือสนใจแก่ผู้อื่น					
25	มีโอกาสนในการพัฒนาทักษะความสามารถตามที่ตนเองต้องการ					
<b>5. คุณธรรม (happy soul : <math>Y_5</math>)</b>						
26	มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น					

ข้อที่	การเป็นองค์กรแห่งความสุข (Being Happy Workplace : $Y_{tot}$ )	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>5. คุณธรรม (happy soul : <math>Y_5</math>) (ต่อ)</b>						
27	มีความยุติธรรม ปราศจากความลำเอียงในการปฏิบัติงาน					
28	มีวินัยสามารถปฏิบัติงานตรงตามเวลา					
29	ไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนในทางมิชอบจากการปฏิบัติงาน					
30	มีความละเอียดเกรงกลัวต่อการกระทำไม่ดี					
31	ให้การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ โดยไม่หวังผลตอบแทน					
32	ยกโทษและให้โอกาสต่อผู้ที่สำนึกผิดด้วยความจริงใจ					
<b>6. ใช้เงินเป็น (happy money : <math>Y_6</math>)</b>						
33	ก่อนการใช้จ่ายคำนึงถึงความจำเป็นและความต้องการเป็นอันดับแรก					
34	ตระหนักและให้ความสำคัญของการออมเงิน					
35	มีการจัดสรรรายรับ-รายจ่ายในแต่ละเดือนได้อย่างสมดุล					
36	มีการวางแผนการออมเงินเพื่อชีวิตหลังเกษียณ					
37	มีรายได้เพียงพอในการชำระหนี้สิน โดยไม่เดือดร้อนตนเองและผู้อื่น					
38	มีการจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่ายอย่างสม่ำเสมอ					
39	มีความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ได้รับ					
<b>7. ครอบครัวที่ดี (happy family : <math>Y_7</math>)</b>						
40	มีความสนิทสนมกันในครอบครัวไม่มีปัญหาทะเลาะเบาะแว้งกันภายในครอบครัว					
41	ครอบครัวให้ความสำคัญและดูแลกันอย่างดี					

ข้อที่	การเป็นองค์กรแห่งความสุข (Being Happy Workplace : $Y_{tot}$ )	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>7. ครอบครัวที่ดี (happy family : <math>Y_7</math>) (ต่อ)</b>						
42	ได้รับกำลังใจที่ดีในการทำงานจากครอบครัว					
43	มีเวลาให้กับครอบครัวอย่างเพียงพอ					
44	มีการวางแผนกิจกรรมภายในครอบครัว					
45	สมาชิกครอบครัวสามารถช่วยแบ่งเบาภาระในบ้านได้					
<b>8. มีสังคมดี (happy society : <math>Y_8</math>)</b>						
46	เพื่อนร่วมงานเป็นมิตรและจริงใจต่อกัน					
47	มีเพื่อนร่วมงานให้กำลังใจเมื่อรู้สึกท้อแท้					
48	มีความสัมพันธ์ที่ดีห่วงใยเพื่อนร่วมงานเมื่อประสบปัญหา					
49	มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย					
50	ได้รับการชื่นชมและยินดีส่งผลดีต่อสุขภาพกายและใจ					
51	ได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกับบุคคลอื่น					
52	มีความรักความสามัคคีปรารถนาดีต่อเพื่อนร่วมงาน					

หมายเหตุ :ขอพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวอรพรรณ ชันแก้ว
วัน เดือน ปี เกิด	1 มกราคม 2532
สถานที่เกิด	จังหวัดน่าน
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2545 สำเร็จการศึกษา ระดับประถมศึกษา โรงเรียนห้วยโรงวิทยา พ.ศ. 2548 สำเร็จการศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนห้วยโรงวิทยา พ.ศ. 2551 สำเร็จการศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ พ.ศ. 2556 สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาตรี คณะครุศาสตร์บัณฑิต (ค.บ) สาขาสังคมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ พ.ศ. 2561 กำลังศึกษาต่อ ระดับปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2556 – 2558 ครูผู้สอน โรงเรียนพรหมทิพย์วิทยา พ.ศ. 2558 – ปัจจุบัน นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ สังกัดสำนักงาน กศน.จังหวัดนครปฐม
ที่อยู่ปัจจุบัน	140 หมู่ 7 ตำบลธรรมศาลา อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม 73000 หมายเลขโทรศัพท์ 0828863204