



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2



โดย
นางสาวชินนภา นาวารี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2567

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2567

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS AND HAPPINESS
AT WORK OF TEACHER IN SCHOOL UNDER KANCHANABURI PRIMARY
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Education EDUCATIONAL ADMINISTRATION
Department of Educational Administration
Academic Year 2024
Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2
โดย	นางสาวชื่นนภา นาวารี
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	อาจารย์ ดร. ชัตติยา ดั่งสำราญ
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุตา เตียเจริญ รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร. คณิต เขียววิชัย)

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอุดมศักดิ์)
.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(อาจารย์ ดร. ชัตติยา ดั่งสำราญ)
.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุตา เตียเจริญ)
.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว)
.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(อาจารย์ ดร. สมบัติ เดชบำรุง)

650620047 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร/ความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา

นางสาว ชื่นนภา นาวารี: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : อาจารย์ ดร. ชัดติยา ด่วงสำราญ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 2) ความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 จำนวน 80 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการหรือรักษาราชการแทน และครูที่เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระฯ รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 160 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของคุชส์และโพสเนอร์ และความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาตามแนวคิดของชาววิทย์ วสันต์ธรรมาธิ์ และธีรธรรม วุฑฒิชัยแก้ว สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ทั้งภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ เป็นต้นแบบในการนำทาง สร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น สร้างขวัญกำลังใจ และกล้าท้าทายต่อกระบวนการ

2. ความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ทั้ง ภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ การเป็นผู้มีสุขภาพดี การเป็นผู้รักการเรียนรู้และมีอาชีพในงาน การเป็นผู้มีคุณธรรมและกตัญญู การเป็นผู้ที่รักและดูแลครอบครัวตนเองได้ การเป็นผู้ที่สามารถจัดการกับอารมณ์ตนเอง การเป็นผู้ที่รักและดูแลองค์กร/สังคมของตนเอง การเป็นผู้ใช้เงินเป็น และการเป็นผู้มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

650620047 : Major EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Keyword : THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS/HAPPINESS AT WORK OF TEACHER IN SCHOOL

MISS Chunnapa NAWAREE : THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS AND HAPPINESS AT WORK OF TEACHER IN SCHOOL UNDER KANCHANABURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2 Thesis advisor : Khattiya Duangsamran

The purposes of research were to determine 1) the transformational leadership of administrators in school under Kanchanaburi Primary Educational Service Area Office 2. 2) Happiness at work of teacher in school under Kanchanaburi Primary Educational Service Area Office 2. 3) The relationship between the transformational leadership of administrators and Happiness at work of teacher in school under Kanchanaburi Primary Educational Service Area Office 2. The sample consisted of 80 schools under Kanchanaburi Primary Educational Service Area Office 2. Two people providing information include the director or the acting director . and the teacher who is the leader of the subject group, for a total of 160 people. The research instrument was a questionnaire regarding the transformational leadership of administrators in school based on Kouzes and Posner and Happiness at work of teacher in school based on Chanwit Wasanthanarat and Theerathum Wuttichaikaew. The statistics used to analyze the data were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and Pearson's Product Moment Correlation Coefficient.

The finding of this research were as follow;

1) The transformational leadership of administrators in school under Kanchanaburi Primary Educational Service Area Office 2 in overall and each perspective was at high level, ranking by arithmetic mean from high to low: Modeling the way, inspiring a shared vision, enabling others to act, encouraging the heart and challenging the process.

2) Happiness at work of teacher in school under Kanchanaburi Primary Educational Service Area Office 2 in overall and each perspective was at high level, ranking by arithmetic mean from high to low: Being Healthy, Being a learner and professional in your work. Being virtuous and grateful, Being someone who loves and takes care of their own family, Being someone who can manage their own emotions, Being someone who loves and cares for their own organization/society, being a wise spender of money, and being a kind-hearted person who helps others.

3) The transformational leadership of administrators and Happiness at work of teacher in school under Kanchanaburi Primary Educational Service Area Office 2. Overall, there is a high level of relationship, with statistical significance at the .01 level.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้เป็นอย่างดีเพราะได้รับความอนุเคราะห์จาก อาจารย์ ดร.ชัตติยา ดวงสำราญ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์ ประธานกรรมการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุตา เตียเจริญ รองศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม และอาจารย์ ดร.สมบัติ เดชบำรุง ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่กรุณาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนเสร็จสมบูรณ์ ตลอดจนคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่าน ที่ให้ความรู้ คำแนะนำ และกำลังใจ ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.วชิรญู ขลิบเงิน ดร.ชลิดา ตระกูลสุนทร ดร.จักรพงษ์ มัตสยะวนิชกุล ดร.สุมินตรา ปิ่นทองและดร.รสสุคนธ์ มั่นคง ที่ให้ความกรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวิจัย พร้อมทั้งแนะนำและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงเรียนและคณะครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ที่ได้อำนวยความสะดวกและให้ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ และครอบครัว ที่ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจให้แก่ผู้วิจัยเสมอมา ขอขอบคุณเพื่อน ๆ นักศึกษาศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารศึกษา รุ่นที่ 41 แผน ก มหาวิทยาลัยศิลปากร ที่ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือและเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอมา คุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเพื่อทดแทนพระคุณของบิดา มารดา ครูอาจารย์ผู้มีพระคุณ และกัลยาณมิตรทุกท่านที่ให้ความรัก ความเมตตา ความรู้ คำแนะนำ กำลังใจ และมิตรภาพที่ดี ตลอดระยะเวลาในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ชินนภา นาวาริ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญแผนภูมิ.....	ท
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	2
ปัญหาของการวิจัย	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
คำถามของการวิจัย.....	7
สมมติฐานของการวิจัย.....	8
ขอบข่ายเชิงมนทัศน์สรุปของการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	12
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	14
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	15
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร.....	15
ความหมายของภาวะผู้นำ.....	15
ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	18
ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	20
แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	21

ความสุขในการปฏิบัติงานของครู.....	45
ความหมายของความสุข.....	45
ความหมายของความสุขในการปฏิบัติงาน.....	48
คุณค่าและปัจจัยของความสุขในการปฏิบัติงาน.....	52
แนวคิดและทฤษฎีของความสุขในการปฏิบัติงาน.....	55
ข้อมูลของสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2	61
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	65
งานวิจัยในประเทศ.....	65
งานวิจัยต่างประเทศ.....	73
สรุป.....	76
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	77
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	77
ระเบียบวิธีวิจัย.....	78
แผนแบบการวิจัย.....	78
ประชากร.....	78
กลุ่มตัวอย่างและการเลือกตัวอย่าง.....	79
ผู้ให้ข้อมูล.....	79
ตัวแปรที่ศึกษา.....	79
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	82
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	83
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	84
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	84
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	84
สรุป.....	86

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	87
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	88
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2	89
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2	96
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความสุข ในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 2.....	105
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	109
สรุปผลการวิจัย.....	110
การอภิปรายผล	111
ข้อเสนอแนะ	113
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย	114
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	115
รายการอ้างอิง.....	116
ภาคผนวก.....	123
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย และรายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจ เครื่องมือวิจัย.....	124
ภาคผนวก ข ค่าความตรง (IOC) ของเครื่องมือวิจัย	127
ภาคผนวก ค หนังสือขอทดลองเครื่องมือ และรายชื่อขอทดลองเครื่องมือ	137
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ	140
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และรายชื่อโรงเรียนกลุ่ม ตัวอย่าง	145
ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	150

ประวัติผู้เขียน	160
-----------------------	-----



สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2	63
ตารางที่ 2 แสดงเขตพื้นที่บริการ	63
ตารางที่ 3 ขนาดโรงเรียนตามเกณฑ์	63
ตารางที่ 4 จำนวนนักเรียนในสังกัด	64
ตารางที่ 5 ประชากรกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามอำเภอ	79
ตารางที่ 6 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ ปฏิบัติงาน	88
ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวม	90
ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการเป็น ต้นแบบนำทาง (X_1)	91
ตารางที่ 9 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการสร้าง แรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ร่วมกัน (X_2)	92
ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการกล้า ท้าทายต่อกระบวนการ (X_3)	93
ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการเพิ่ม ศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (X_4)	94

ตารางที่ 12 คำนวณดัชนีเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการสร้าง ขวัญกำลังใจ (X_5).....	95
ตารางที่ 13 คำนวณดัชนีเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสุขในการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวม (Y_{tot})	96
ตารางที่ 14 คำนวณดัชนีเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสุขในการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการเป็นผู้มี สุขภาพดี (Y_1).....	97
ตารางที่ 15 คำนวณดัชนีเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสุขในการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการเป็นผู้มี น้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น (Y_2).....	98
ตารางที่ 16 คำนวณดัชนีเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสุขในการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการเป็นผู้ที่ สามารถจัดการกับอารมณ์ตนเอง (Y_3).....	99
ตารางที่ 17 คำนวณดัชนีเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสุขในการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการเป็นผู้รัก การเรียนรู้และมีอาชีพในงานของตนเอง (Y_4).....	100
ตารางที่ 18 คำนวณดัชนีเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสุขในการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการเป็นผู้มี คุณธรรมและความกตัญญู (Y_5).....	101
ตารางที่ 19 คำนวณดัชนีเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสุขในการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการเป็นผู้ใช้เงิน เป็น (Y_6).....	102
ตารางที่ 20 คำนวณดัชนีเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสุขในการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการเป็นผู้ที่รัก และดูแลครอบครัวตนเองได้ (Y_7).....	103

ตารางที่ 21 คำนัชฌมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสุขในการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการเป็นผู้ที่รัก และดูแลองค์กร/สังคมของตนเองได้ (Y ₈).....	104
ตารางที่ 22 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความสุขใน การปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2	106



สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงมโนทัศน์สรุปของการวิจัย	11
แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย	13



บทที่ 1

บทนำ

แผนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา ฉบับปรับปรุง มุ่งเน้นกิจกรรมปฏิรูปที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของภาคการศึกษาที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียน ประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ 5 กิจกรรม โดยพิจารณาความเชื่อมโยงกับแผนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษาที่คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 7 พฤษภาคม 2562 ซึ่งหน่วยงานรับผิดชอบได้ขับเคลื่อนการดำเนินการบางกิจกรรมไปแล้ว โดยในแผนการ ปฏิรูปประเทศด้านการศึกษาฉบับเดิมที่กำหนดเรื่องและประเด็นปฏิรูปไว้ 7 เรื่อง ซึ่งมีสถานะบรรลุเป้าหมาย ประจำปี 2563 ในระดับใกล้เคียงในการบรรลุเป้าหมาย 3 เรื่อง และอยู่ในระดับที่มีความเสี่ยงในการบรรลุเป้าหมาย 4 เรื่อง นั้น ได้นำมาดำเนินการต่อเนื่องในแผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) ผ่านกิจกรรม Big Rock จำนวน 6 เรื่อง และประเด็นปฏิรูป และออก 1 เรื่อง และประเด็นปฏิรูป เป็นกิจกรรมที่มีส่วนร่วม สนับสนุนการขับเคลื่อนกิจกรรม Big Rock ให้บรรลุผล สมฤทธิ์ได้ตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้กิจกรรมปฏิรูป 5 กิจกรรมที่กำหนดใหม่และแผนงานเดิมยัง มุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา และมุ่งสู่ความเป็นเลิศ และสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ประกอบด้วย 1) การสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาตั้งแต่ระดับปฐมวัย 2) การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนสู่การเรียนรู้ฐานสมรรถนะเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 3) การปฏิรูปกลไกและระบบการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาใหม่คุณภาพมาตรฐาน¹ การศึกษาเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาคน สังคมและประเทศชาติ และเป็นกลไกหลักในการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพสามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุข สามารถปรับตัวในกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 เนื่องจากการศึกษามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความได้เปรียบ-เสียเปรียบของประเทศเพื่อการแข่งขันและหยั่งยืนในเวทีโลกภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคมประเทศต่างๆ ทั่วโลกจึงตระหนักและให้ความสำคัญกับการพัฒนาการศึกษาทุ่มเท และระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนด้วยการศึกษาสู่สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจและสังคม ควบคู่กับการดำรงและรักษาไว้ซึ่งเอกลักษณ์ของประเทศ ประเทศไทยนั้นตระหนักและได้ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถของคนไทยให้มีทักษะ เกิดความรู้ ความสามารถ และมีสมรรถนะที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนา

¹ คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา, แผนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา, (กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา, 2562), 30.

ประเทศเพื่อให้คนไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดี สังคมไทยเป็นสังคมคุณธรรม จริยธรรม รองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกทั้งในปัจจุบันและอนาคต²

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็น การพัฒนาการเรียนรู้ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่ เน้น ทั้งการแก้ไขปัญหาในปัจจุบัน และการเสริมสร้างและยกระดับพัฒนาการศึกษา และการเรียนรู้ทั้ง การศึกษาในระบบ นอกกรอบ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ที่ตอบสนอง ต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 มีการออกแบบระบบการเรียนรู้ใหม่การเปลี่ยนบทบาทครู การ เพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษา และพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อพัฒนา ผู้เรียน ให้สามารถกำกับการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับตนเองได้อย่างต่อเนื่องแม้จะออกจากระบบ การศึกษาแล้ว ควบคู่กับ การส่งเสริมพัฒนาคนไทยตามพหุปัญญาให้เต็มตามศักยภาพ รวมถึงการ สร้างเสริมศักยภาพ ผู้มีความสามารถพิเศษให้สามารถต่อยอดการประกอบอาชีพได้อย่างมั่นคง โดย ประกอบด้วย 2 แผนย่อย ดังนี้ 1) การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงใน ศตวรรษที่ 21 และ 2) การตระหนักถึง พหุปัญญาของมนุษย์ที่หลากหลาย โดยกระทรวงศึกษาธิการ ได้รับมอบหมายให้เป็นหน่วยงานหลักในการ ดำเนินการแผนแม่บทดังกล่าว ซึ่งสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบและปัจจัยภายใต้แผนแม่บท ดังกล่าวทุกองค์ประกอบ³ จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 1 มาตรา 6 กล่าวว่าจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายจิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข⁴ และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 39 ระบุว่าให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ

² สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579**, (กรุงเทพฯ: บริษัท พรินทวาทกราฟฟิค จำกัด, 2560), 1.

³ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2566 - 2570**, 123. เข้าถึงเมื่อ 26 สิงหาคม 2567, เข้าถึงจาก <https://www.shorturl.asia/wxoEC>.

⁴ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542**, 2. เข้าถึงเมื่อ 26 สิงหาคม 2567, เข้าถึงจาก <https://www.shorturl.asia/yUw7B>.

การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง⁵ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงถือว่ามิบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อผลสำเร็จของการจัดการศึกษาในสถานศึกษา นอกจากนี้ยังเป็นผู้นำทางให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้ว ผู้บริหารยังเป็นทั้งอำนวยความสะดวกและส่งเสริมในด้านการบริหารและการจัดการสถานศึกษาให้เป็นไปอย่างมีคุณภาพสูงสุด ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงอย่างยิ่งเพื่อให้ผู้บริหารได้ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงาน และบุคลากรในสถานศึกษาให้เหมาะสมกับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด ผู้บริหารจะมีประสิทธิผลเมื่อได้รับการยอมรับและนำพาสถานศึกษาสู่เป้าหมาย ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องหาวิธีการที่จะจูงใจใ้มน้ำวบุคลากรในสถานศึกษาและชุมชนให้เข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมในการบริหารงานของสถานศึกษาเพื่อจะได้เป็นกำลังสำคัญในการช่วยเหลืองานในสถานศึกษาให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

โดยเฮร์เซย์และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลของผู้นำในการปฏิบัติงานส่งเสริม สนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานเพื่อมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่จำกัด หากสถานการณ์เปลี่ยนไป ความเป็นผู้นำและรูปแบบกระบวนการต้องเปลี่ยนไปด้วย⁶ ดังนั้นภาวะผู้นำในระบบการศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษานั้นเอง ซึ่งผู้บริหารที่ดีต้องสามารถรู้เท่าทันเหตุการณ์ และการเปลี่ยนแปลงของสังคมอยู่เสมอ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของผู้นำในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและสถานศึกษา มีการพัฒนาความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษาไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น ชักนำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของผู้นำเองไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ โดยผู้นำที่มีลักษณะที่กล่าวมา คือคุณสมบัติของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่ผู้นำตั้งใจตั้งแต่ต้นและบ่อยครั้งมากกว่าที่ผู้นำคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมี

⁵ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546), 19.

⁶ Pual Hersey and Kenneth H Blanchard, **Management of Organizational: Utilizing Human Resources** (New York: McGraw - HillBook Co, 1970),86.

ความท้าทายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น⁷ รวมถึงให้ปฏิบัติงานอย่างมีความสุข ศิรินันท์ กิตติสุขสถิต และคณะ กล่าวว่า ความสุขในการปฏิบัติงาน หมายถึง ประสบการณ์และสภาพความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีความต้องการให้ตัวเองได้รับการยกย่องและเป็นที่ยอมรับจากคนทั่วไป การได้ปฏิบัติงานในสถานปฏิบัติงานที่มั่นคง มีความก้าวหน้าในหน้าที่ การเข้าถึงโอกาสในการพัฒนาอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง การมีผู้บังคับบัญชาที่มี ความเมตตาและกรุณา การมีเพื่อนร่วมงานที่จริงใจ การได้รับสวัสดิการที่พอเพียง และการได้รับความปลอดภัยจากการปฏิบัติงาน ซึ่งถ้าผู้ปฏิบัติงานได้รับสิ่งต่างๆ ดังกล่าวอย่างบ่อยครั้งและต่อเนื่อง ผู้ปฏิบัติงานก็จะปฏิบัติงานอย่างมีความสุข⁸ เมื่อผู้บริหารและคณะครูสามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุข ผลที่ได้รับคือผู้เรียนและสถานศึกษาจะได้รับการพัฒนาอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

จากความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2” ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและมีความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน การมีการสร้างองค์ความรู้ร่วมกันขยายและเปลี่ยนความคิดไปเป็นความรู้ที่สามารถปฏิบัติร่วมกันได้ การมีการเรียนรู้แบบร่วมมือกันและให้ข้อมูลถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนการส่งเสริมและปรับปรุงการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานและความสุขในการปฏิบัติงานของครูเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในสถานศึกษาต่อไป

ปัญหาของการวิจัย

จากการสังเคราะห์ผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาพบว่าจุดที่ควรพัฒนา ด้านคุณภาพผู้เรียน จุดที่ควรพัฒนามากที่สุด คือ ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม (ร้อยละ 74.81) รองลงมา คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา (ร้อยละ 67.77) และความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดวิจารณ์ญาณ อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแก้ปัญหา (ร้อยละ 60.64) ด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ จุดที่ควรพัฒนามากที่สุด คือ ดำเนินงานพัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้านตามหลักสูตรสถานศึกษาและทุกกลุ่มเป้าหมาย (ร้อยละ 85.11) รองลงมา คือ

⁷ Bernard M. Bass and B.J. Avolio, **Improving Organization Effectiveness Through Transformation Leadership** (Thousand Oaks: Sage Publications), 1994, 2.

⁸ ศิรินันท์ กิตติสุขสถิต และคณะ, **คุณภาพชีวิตการทำงานและความสุขในการทำงาน** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ธรรมดาเพรส จำกัด, 2556), 12-13.

พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ (ร้อยละ 80.85) และมีระบบบริหารจัดการคุณภาพสถานศึกษา (ร้อยละ 72.34) ตามลำดับ ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จุดที่ควรพัฒนามากที่สุด คือ ตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบและนำผลมาพัฒนาผู้เรียน (ร้อยละ 67.02) และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ (ร้อยละ 64.89)⁹ ซึ่งหากวิเคราะห์จากจุดที่ควรพัฒนาจะเป็นได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบาย แนวทางการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทของตนให้ชัดเจน กล่าวคือ ต้องเป็นต้นแบบในการนำทาง สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาต้องสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วมกันมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ต้องมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร ต้องเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานแก่ผู้อื่นโดยพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ต้องสร้างขวัญกำลังใจให้การยอมรับ ชื่นชมและให้รางวัลเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานสำเร็จ ครูสร้างนวัตกรรมเพื่อจัดการเรียนสอนทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการบริหารงาน เพราะการบริหารงานในปัจจุบัน เป็นการบริหารงานท่ามกลางสภาวะแห่งความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารต้องพร้อมเปลี่ยนแปลงจากสิ่งที่เป็นอยู่เดิม พร้อมรับฟังและพร้อมที่จะร่วมมือกับทุกฝ่าย เพื่อให้การบริหารงานของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายที่ตั้งมโนไว้¹⁰ รวมถึงเพิ่มศักยภาพของครูโดยการส่งเสริม สนับสนุน ให้กำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาเพื่อสร้างแรงจูงใจ สร้างความสุข กระตุ้นให้ครูปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ส่งผลให้การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุด

หากเมื่อพิจารณาภาระหนี้สินครูในปัจจุบัน ครูมีภาระหนี้สินเฉลี่ยต่อคนอยู่ที่ประมาณ 1,600,000 บาท¹¹ ซึ่งมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความรู้สึกเครียดและกดดันใน

⁹ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2, รายงานการสังเคราะห์ผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา SAR 2566, 4.

¹⁰ ไพฑูรย์ สินลารัตน์, *ความเป็นผู้นำทางการศึกษา* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2561), 70.

¹¹ สหกรณ์ออมทรัพย์ครูกาญจนบุรี, *รายงานประจำปี 2567 สหกรณ์ออมทรัพย์ครูกาญจนบุรี จำกัด* (รายงานผลการตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ออมทรัพย์ครูกาญจนบุรี จำกัด อำเภอเมืองจังหวัดกาญจนบุรี, 16 ธันวาคม 2567), 3.

การปฏิบัติงาน ส่งผลให้ครูขาดความสุขและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งภาระหนี้สินของครูที่เพิ่มมากขึ้นสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาการใช้เงินเป็นของครู

ในด้านการย้ายสถานศึกษาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ซึ่งมีจำนวน ทั้งหมด 1,085 คน แบ่งเป็น ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในอำเภอท่ามะกาจำนวน 568 คน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอำเภอพนมทวน จำนวน 285 คน และข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอำเภอห้วยกระเจา จำนวน 232 คน สถิติการย้ายสถานศึกษาเข้าสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 จำนวน 28 คน สถิติการย้ายสถานศึกษาออกจากสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 จำนวน 23 คนและลาออก จำนวน 1คน ¹² ซึ่งการย้ายสถานศึกษาของครูส่งผลให้ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษามีความเครียดในการที่ต้องปฏิบัติงานแทนในตำแหน่งที่ขาดไป รวมถึงจำนวนชั่วโมงสอนที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้ครูในสถานศึกษาอาจเกี่ยงงานและเลือกปฏิบัติงานเฉพาะหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ ส่งผลให้อาจเกิดปัญหาการเป็นผู้มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น ส่วนสาเหตุการลาออกจากราชการเนื่องจากปัญหาด้านสุขภาพ¹³ สะท้อนปัญหาการเป็นผู้มีสุขภาพดีของครู

จากการปัญหาที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นว่าสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ยังคงต้องพัฒนาในด้านการบริหารสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมในปัจจุบันให้มากขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำพาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้ตระหนักถึงคุณค่าในตนเอง พัฒนาดตนเองให้มีความรู้ ความเข้าใจในงาน เสริมสร้างความสามัคคีในสถานศึกษา เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเปิดใจ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ เพื่อส่งเสริมการสร้างความสุขของครูในสถานศึกษา สร้างกำลังใจ สร้างความสามัคคีในสถานศึกษา ส่งผลให้การดำเนินงานของสถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับตัวแปรที่ศึกษา คือ 1) เป็นต้นแบบนำทาง 2) การสร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) กล้าท้าทายต่อกระบวนการ 4) เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น และ 5)

¹² สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2, **กลุ่มงานบริหารงานบุคคล** (ไฟล์งาน excel), 2567.

¹³ สัมภาษณ์ นางผกอร บุตรพิมพ์, เจ้าหน้าที่ธุรการกลุ่มงานบริหารงานบุคคล, วันที่ 3 กันยายน 2567.

การสร้างขวัญกำลังใจ ส่วนปัญหาของครูจากที่ศึกษา พบปัญหาที่สำคัญ 2 ด้าน คือ

- 1) ปัญหาหนี้สินครูซึ่งสอดคล้องกับตัวแปรที่ศึกษาคือ การเป็นผู้ใช้เงินเป็น
- 2) ด้านปัญหาสุขภาพ ซึ่งสอดคล้องกับตัวแปรที่ศึกษาคือ การเป็นผู้มีสุขภาพดี
- 3) ปัญหาความกดดันและเกี่ยงงาน เลือปฏิบัติงานเฉพาะหน้าที่หลักของตนซึ่งสอดคล้องกับตัวแปรที่ศึกษาคือ การเป็นผู้มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น

ผู้วิจัยจึงผู้วิจัยจึงมีความสนใจและมีความคิดเห็นว่ามีมีความจำเป็นจะต้องทำการศึกษถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2
2. เพื่อทราบความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดข้อคำถามสำหรับการวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 อยู่ในระดับใด
2. ความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 อยู่ในระดับใด
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นการตรวจสอบตามข้อคำถามของการวิจัยและให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานไว้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง
2. ความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความสุขในการปฏิบัติงานของ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 2

ขอบข่ายเชิงมนทัศน์สรุปของการวิจัย

ขอบข่ายเชิงมนทัศน์สรุปของการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีเชิงระบบตามแนวคิด ของลูเนนเบิร์ก และออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) มาใช้สำหรับการศึกษา โดยการศึกษา ในครั้งนี้ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ที่สำคัญ ประกอบไปด้วย นโยบายการศึกษา บุคลากร งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ ผ่านเข้าสู่กระบวนการบริหาร (Transformation process) ซึ่งได้แก่ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง การจัดการเรียนรู้ รวมถึงการนิเทศการศึกษา และผลผลิต (Outputs) ที่ได้ คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณภาพการศึกษา ความพึงพอใจ ความสุขในการปฏิบัติงานของครู ซึ่งผลผลิต (Outputs) ที่ได้จะเป็นข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เพื่อจะช่วยให้ทราบถึงปัญหา และนำไปปรับปรุงแก้ไขให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพยิ่งขึ้น¹⁴

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและมีความสุข ในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา โดยศึกษาแนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ซึ่งมีผู้ศึกษาค้นคว้าไว้หลายทฤษฎีดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ แบบสส์และอวอลิโอ (Bass and Avolio) ได้กำหนดคุณสมบัติของภาวะผู้นำไว้ 4 องค์ประกอบ สอดคล้องกับ แนวคิดของแบบสส์และอวอลิโอ (Bass and Avolio) คือ 1) สามารถสร้างวิสัยทัศน์กล ยุทธ์ (Creating a strategic vision) 2) ความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating the vision) 3) เป็นตัวอย่างของพนักงาน (Modeling the vision) 4) สร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์

¹⁴ Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 7th ed. (California: SAGE Publications Ltd, 2020), 25.

(Building commitment toward the vision)¹⁵ คอนเกอร์ (Conger) ได้ศึกษาและได้เสนอว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงออกผ่านพฤติกรรม คือ 1) สร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ (Sensing Opportunity and Formulating a Vision) 2) สื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating a Vision That Inspires) 3) เพิ่มศักยภาพเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ (Empowering Other to Achieve the Vision) 4) ส่งเสริมให้กำลังใจผู้ร่วมงาน (Encouraging commitment in Followers) 5) สร้างความเชื่อมั่นในตัวบุคคล (Building Trust Through Personal Commitment)¹⁶ และคูซส์และพอสนเนอร์ (Kouzes and Posner) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งเชิงพรรณนาและเชิงคุณภาพ ได้ข้อสรุปว่า องค์ประกอบ 5 ด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ 1) เป็นต้นแบบนำทาง (Modeling the Way) 2) การสร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspiring a Shared Vision) 3) กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenging the Process) 4) เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enabling Others to Act) 5) การสร้างขวัญกำลังใจ (Encouraging the Heart)¹⁷

ศึกษาคู่มือความสุขในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีผู้ศึกษาค้นคว้า ดังนี้ ดายเนอร์ (Diener) กล่าวว่า องค์ประกอบของความสุขในการปฏิบัติงานนั้นมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความพอใจในชีวิต (life satisfaction) 2) ความพอใจในงาน (work satisfaction) 3) อารมณ์ทางบวก (positive affect) 4) อารมณ์ทางลบ (negative affect)¹⁸ วาร์ (Warr) กล่าวว่า องค์ประกอบของความสุขในการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1) ความรื่นรมย์ในงาน 2) ความพึงพอใจในงาน 3) ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน¹⁹ กาวินและเมสัน (Gavin and Mason) กล่าวว่า ความสุขในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความมีอิสระ 2) ความรู้ 3) ความสามารถ²⁰ จุฬามาศ แก้วพิจิตร ได้ให้ความหมายขององค์กร

¹⁵ Steven L. McShane and Mary Ann Von Glinow, **Organizational Behavior** (U.S.A.: McGrawHill/Irwin, 2008), 34-41.

¹⁶ J.A Conger, **The Charismatic Leader** (San Francisco: Jossey-Bass, 1989), 25.

¹⁷ James M. Kouzes, Barry Z. Posner, **The leadership challenge workbook**, 4th ed. (Hoboken, New Jersey: Wiley, 2023), 19-24.

¹⁸ Ed Diener, "Subjective Well-Being," **Psychological Bulletin** 95, 3 (2003): 548.

¹⁹ Peter Warr, **Work, happiness, and unhappiness** (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2007), 21-22.

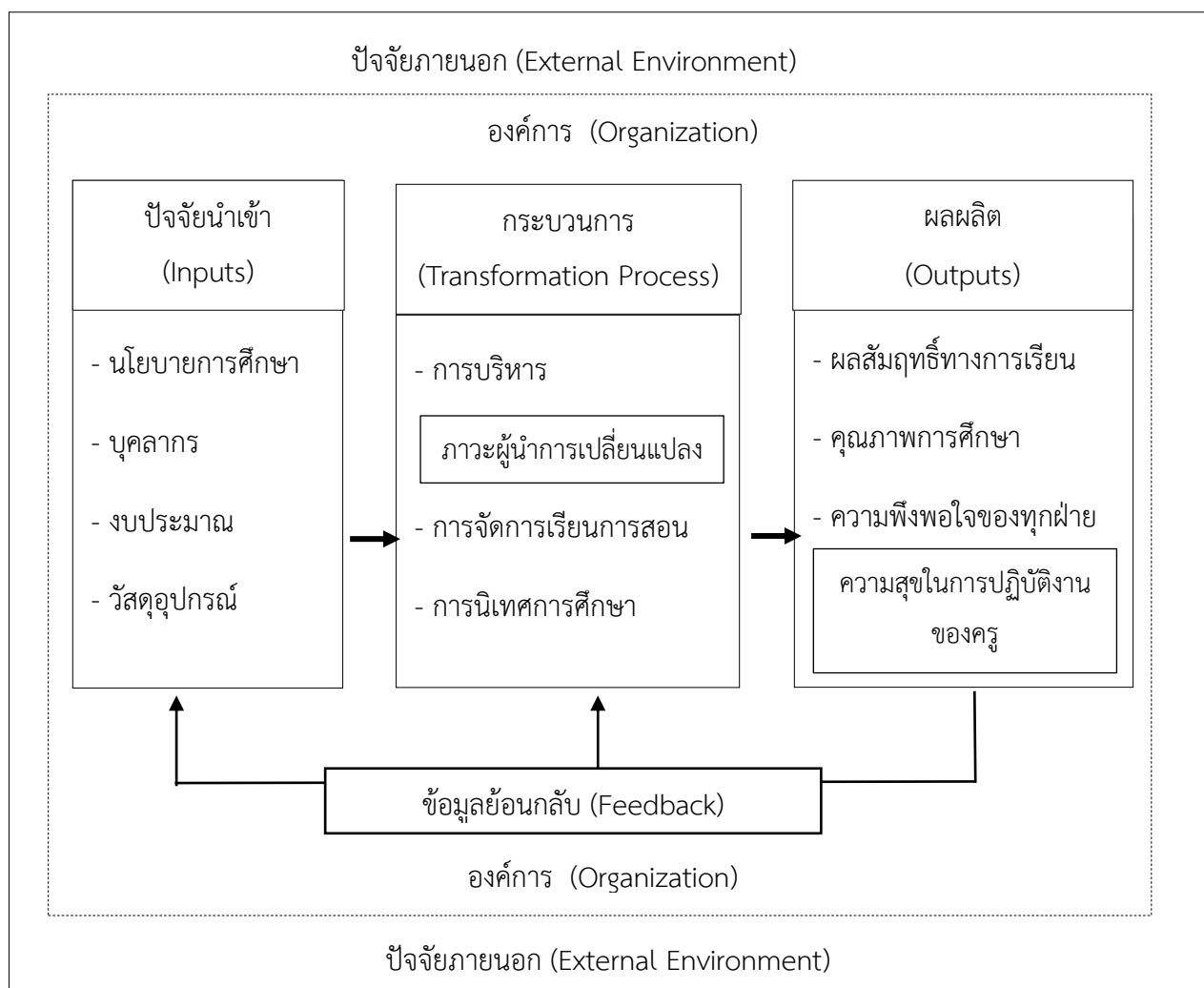
²⁰ ไหมไทย ไชยพันธุ์, **การพัฒนาพฤติกรรมมนุษย์ HUMAN BEHAVIORAL DEVELOPMENT** (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2562), 333.

แห่งความสุข หมายถึง กระบวนการพัฒนาคนในองค์กรอย่างมีเป้าหมาย และยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้คนมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง นำพาองค์กรไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน โดยองค์กรแห่งความสุขมีลักษณะที่สำคัญคือ 1) คนปฏิบัติงานมีความสุข 2) ที่ปฏิบัติงานน่าอยู่ 3) ชุมชนสมานฉันท์²¹ และชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ และธีรธรรม วุฑฒิวัตรชัยแก้ว มาเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย ซึ่งประกอบไปด้วย 1) การเป็นผู้มีสุขภาพดี 2) การเป็นผู้มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น 3) การเป็นผู้จัดการกับอารมณ์ของตนเอง 4) การเป็นผู้รักการเรียนรู้และเป็นมืออาชีพในงาน 5) การเป็นผู้มีคุณธรรมและมีความกตัญญู 6) การเป็นผู้ใช้เงินเป็น 7) การเป็นผู้ที่รักและดูแลครอบครัวตนเองได้ (8) การเป็นผู้ที่รักและดูแลองค์กร/สังคมของตนเองได้²² จากแนวคิดทฤษฎีที่กล่าวมา ผู้วิจัยสามารถนำเสนอ เป็นขอบข่ายเชิงมนทัศน์สรุปของการวิจัย ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1



²¹ จุฑามาศ แก้ววิจิตรและคณะ, 123สู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข (นนทบุรี: สองขาครี เอชเอ็น จำกัด, 2556), 9.

²² ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ และธีรธรรม วุฑฒิวัตรชัยแก้ว, องค์กรแห่งความสุข 4.0 (กรุงเทพฯ: บริษัทแอทโฟร์พริ้นท์จำกัด, 2561).



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงมนทัศน์สรุปของการวิจัย

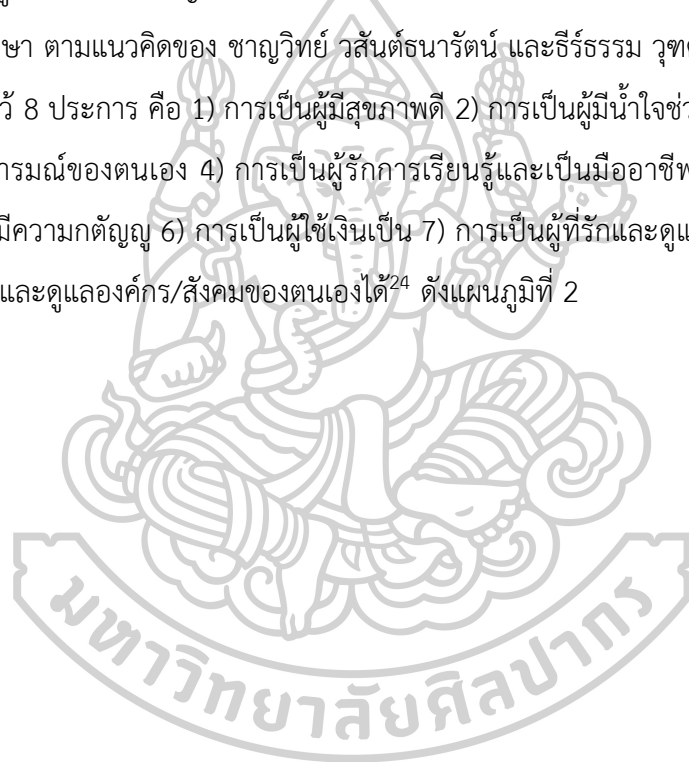
ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 7th ed. (California: SAGE Publications Ltd, 2020), 25.

: James M. Kouzes, Barry Z. Posner, **The leadership challenge workbook**, 4th ed. (Hoboken, New Jersey : Wiley, 2023), 19-24.

: ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ และธีรธรรม วุฑฒิวัตรชัยแก้ว, **องค์กรแห่งความสุข 4.0** (กรุงเทพฯ: บริษัทแอทโฟร์พริ้นท์จำกัด, 2561), 17-18.

ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของการวิจัยโดยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยสนใจภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามแนวความคิดของคูซส์และโพสเนอร์ (Kouzes and Posner) ซึ่งได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งเชิงพรรณนาและเชิงคุณภาพ ได้ข้อสรุปว่า องค์ประกอบ 5 ด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ 1) เป็นต้นแบบนำทาง 2) สร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) กล้าท้าทายต่อกระบวนการ 4) เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น 5) สร้างขวัญกำลังใจ²³ ส่วนตัวแปรตามที่ศึกษาคือ ความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ตามแนวคิดของ ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ และธีรธรรม วุฑฒิวัตรชัยแก้ว ซึ่งจำแนกองค์ประกอบไว้ 8 ประการ คือ 1) การเป็นผู้มีสุขภาพดี 2) การเป็นผู้มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น 3) การเป็นผู้จัดการกับอารมณ์ของตนเอง 4) การเป็นผู้รักการเรียนรู้และเป็นมืออาชีพในงาน 5) การเป็นผู้มีคุณธรรมและมีความกตัญญู 6) การเป็นผู้ใช้เงินเป็น 7) การเป็นผู้ที่รักและดูแลครอบครัวตนเองได้ 8) การเป็นผู้ที่รักและดูแลองค์กร/สังคมของตนเองได้²⁴ ดังแผนภูมิที่ 2



²³ James M. Kouzes, Barry Z. Posner, **The leadership challenge workbook**, 4th ed. (Hoboken, New Jersey: Wiley, 2023), 19-24.

²⁴ ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ และธีรธรรม วุฑฒิวัตรชัยแก้ว, **องค์กรแห่งความสุข 4.0** (กรุงเทพฯ: บริษัทแอทโฟร์พรินท์จำกัด, 2561), 17-18.

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา (X _{tot})	ความสุขในการทำงานของครูในสถานศึกษา (Y _{tot})
1. เป็นต้นแบบนำทาง (X₁) 2. สร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน (X₂) 3. กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (X₃) 4. เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (X₄) 5. สร้างขวัญกำลังใจ (Encouraging the (X₅)	1. การเป็นผู้มีสุขภาพดี (Y₁) 2. การเป็นผู้มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น (Y₂) 3. การเป็นผู้ที่มีความสามารถจัดการกับ อารมณ์ตนเอง (Y₃) 4. การเป็นผู้รักการเรียนรู้และเป็นมืออาชีพ ในงาน (Y₄) 5. การเป็นผู้มีคุณธรรมและกตัญญู (Y₅) 6. การเป็นผู้ใช้เงินเป็น (Y₆) 7. การเป็นผู้ที่รักและดูแลครอบครัวตนเองได้ (Y₇) 8. การเป็นผู้ที่รักและดูแลองค์กร/สังคมของ ตนเองได้ (Y₈)

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : James M. Kouzes, Barry Z. Posner, **The leadership challenge workbook**, 4th ed, (Hoboken, New Jersey: Wiley, 2023), 19-24.

: ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ และธีรธรรม วุฑฒินวัตรชัยแก้ว, **องค์กรแห่งความสุข 4.0** (กรุงเทพฯ: บริษัทแอทโพร์พริ้นท์จำกัด, 2561), 17-18.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายเฉพาะของคำที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ให้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้นิยามความหมายของคำต่างๆ ได้ดังนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรมของผู้ร่วมงานและผู้ตาม สร้างความเชื่อมั่น ความเต็มใจในการปฏิบัติงานของผู้ตามเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ ซึ่งประกอบด้วย 1) เป็นต้นแบบนำทาง 2) สร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) กล้าท้าทายต่อกระบวนการ 4) เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น 5) สร้างขวัญกำลังใจ ส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนาทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ความสุขในการปฏิบัติงานของครู หมายถึง ความรู้สึกภายในจิตใจเป็นอารมณ์เชิงบวก ซึ่งเป็นผลมาจากการกระทำและสภาพแวดล้อมในสถานที่ปฏิบัติงาน การสร้างสรรค์การปฏิบัติงาน การสอนของและการสนับสนุนการเรียนรู้นำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนและการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1)การเป็นผู้มีสุขภาพดี 2)การเป็นผู้มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น 3)การเป็นผู้จัดการกับอารมณ์ของตนเอง 4)การเป็นผู้รักการเรียนรู้และเป็นมืออาชีพในงาน 5)การเป็นผู้มีคุณธรรมและมีความกตัญญู 6)การเป็นผู้ใช้เงินเป็น 7)การเป็นผู้ที่รักและดูแลครอบครัวตนเองได้ 8)การเป็นผู้ที่รักและดูแลองค์กร/สังคมของตนเองได้

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 หมายถึง โรงเรียนของรัฐที่จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลจนถึงชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ใน อำเภอท่ามะกา อำเภอพนมทวน และอำเภอห้วยกระเจา จำนวน 99 แห่ง

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 เพื่อให้เกิดความชัดเจนและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ มาเป็นแนวทางในการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้คำนิยามของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งในเล่มนี้ผู้วิจัยขอให้คำว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” เพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

ความหมายของภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีความสำคัญซึ่งมีการศึกษามาอย่างยาวนานตั้งแต่อดีตมาจนถึงปัจจุบัน ซึ่งเหล่านักวิชาการด้านภาวะผู้นำได้ทำการศึกษาและผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำได้ถูกสร้างขึ้นในบริบทของความเป็นมนุษย์(Human psyche)²⁵ เนื่องจากตั้งแต่อดีต มีการกล่าวถึงภาวะผู้นำของผู้ปกครองหรือผู้ปกครอง เช่นในยุคราชธรรมของการล่าสัตว์ ผู้นำที่ดีสามารถทำให้ผู้ตามมีอาหารกินอย่างไม่อดอยาก ต่อมายุคเกษตรกรรมผู้นำที่ดีก็จะสามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับกลุ่มของตนได้ จะเห็นได้ว่าผู้นำเป็นผู้ริเริ่มการกระทำและการแสดงบทบาทที่สำคัญในการตัดสินใจแก่กลุ่มอยู่เสมอ ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร นอกจากนี้ ผู้นำยังสามารถสร้างความแตกต่างในด้านความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรได้

คำว่า ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Leadership ซึ่งมีการกล่าวถึงความหมายจำนวนมาก โดยนักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังตัวอย่างดังนี้

²⁵ รัตติกรณ์ จงวิศาล, ภาวะผู้นำ Leadership ทฤษฎี การวิจัยและแนวทางการพัฒนา, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: บริษัท เอเชีย ดิจิตอลการพิมพ์ จำกัด, 2566), 10.

โจนส์และจอร์จ (Jones and George) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคล ใ้ความพยายามในการ โน้มน้าวบุคคลอื่นและให้กำลังใจ จูงใจและให้คำแนะนำในการทำกิจกรรม เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมาย ของกลุ่มหรือองค์กร²⁶

ยูก์ (Yukl) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งมีความตั้งใจที่จะใช้ อิทธิพลโดยเจตนาเหนือคนอื่น ๆ ในการนำโครงสร้าง และอำนวยความสะดวกในการดำเนินกิจกรรม และสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือองค์กร²⁷

กิบสัน, อีวานเชวิช และดอนเนลลี (Gibson, Ivancevich, and Donnelly) กล่าวว่า ภาวะ ผู้นำ หมายถึง ภาวะที่ผู้นำสามารถใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีผลประทบต่อพฤติกรรม และการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้ ต้องบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย²⁸

เฮร์เซย์และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้ สถานการณ์ที่กำหนดไว้ หากสถานการณ์เปลี่ยนไป ความเป็นผู้นำและรูปแบบกระบวนการต้อง เปลี่ยนไปด้วย²⁹

สตอกดิลล์ (Stogdill) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ต้องใช้อิทธิพลต่อกิจกรรม ต่าง ๆ ของกลุ่มคนหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายที่กำหนดไว้³⁰

รัตติกรณ์ จงวิศาล กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะ พฤติกรรม ความสามารถ หรือ กระบวนการของผู้นำที่ปฏิบัติอย่างเป็นปฏิสัมพันธ์หรือเป็นวิธีการดำเนินงานของบุคคล ที่สามารถมี อิทธิพลต่อผู้อื่น กลุ่มคนอื่น สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนา ทำให้เกิดความเชื่อถือ

²⁶ J Gareth R. Jones and Jennifer M. George, **Contemporary Management**, 9th ed. (New York: McGraw-Hill, 2016), 35.

²⁷ Gary A. Yukl, **Leadership in Organization**, 8 ed. (New Jersey: Prentice Hall, 2013), 7.

²⁸ Gibson, Ivancevich, and Donnelly, 1997, p.272, อ้างถึงใน ณิชดา เวชญาติลักษณ์, ภาวะผู้นำ แนวคิด ทฤษฎี เพื่อการประยุกต์ใช้ในการศึกษา (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2567), 2.

²⁹ Pual Hersey and Kenneth H Blanchard, **Management of Organizational: Utilizing Human Resources** (New York: McGraw - Hill Book Co, 1970), 86.

³⁰ Ralph M Stogdill, **Personal Factors Associated with Leadership**, In **Survey of Literature in Leadership** (Maryland: Penguin Book, 1969), 396.

เชื่อมั่น ศรัทธา การยอมรับ เพิ่มขีดความสามารถ การอุทิศตัวและเวลา การใช้ความสามารถอย่างดีที่สุด และ ช่วยเพิ่มพลังอำนาจของผู้อื่นเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย³¹

มัทนา วังถนอมศักดิ์ กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการภายในกลุ่ม ซึ่งต้องอาศัยอิทธิพลในการชี้นำ กระตุ้น สร้างความเปลี่ยนแปลงและสร้างแรงจูงใจให้บุคคลอื่นที่เป็นผู้ตามยอมรับ เชื่อถือและปฏิบัติตาม เพื่อนำไปสู่เป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่งที่กำหนดไว้³²

เนตร์พัฒนา ยาวีราข กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่นโดยได้รับการยอมรับและยกย่อง เป็นผู้ที่สามารถทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจ และให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก หรือสั่งการบังคับบัญชา ประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ต้องการ³³

ชัยเสกฐ์ พรหมศรี กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำสามารถกระทำเพื่อโน้มน้าวหรือจูงใจบุคคลในองค์กรหรือผู้ตามให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน³⁴

สุนทร โคตรบรรเทา กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะผู้นำมีความคิดสำคัญอยู่ 2 ประการ คือ ประการแรก “ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป ซึ่งมีอิทธิพล และอำนาจไม่เท่ากัน” ความหมายนี้แยกให้เห็น “ผู้นำเป็นทางการ” (Formal Leader) ของกลุ่มที่ เป็นผู้ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มกับ “ผู้นำไม่เป็นทางการ” (Informal Leader) ที่เป็นผู้ซึ่งมีพฤติกรรมภาวะผู้นำในการมีอิทธิพลต่อกลุ่ม ประการที่สอง ผู้นำไม่ได้เกิดขึ้นในความโดดเดี่ยว ถ้าถามว่า “ใครคือผู้นำ” คำตอบหนึ่งต่อคำถามนี้คือ “ให้มองไปข้างหลังผู้นั้น และดูว่ามีใครกำลังเดิน

³¹ รัตติกรณ์ จงวิศาล, ภาวะผู้นำ Leadership ทฤษฎี การวิจัยและแนวทางการพัฒนา, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: บริษัท เอเชีย ดิจิตอลการพิมพ์ จำกัด, 2566), 16.

³² มัทนา วังถนอมศักดิ์, ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและการปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 1 (นครปฐม: บริษัทเพชรเกษมพรินต์ติ้งกรุ๊ปจำกัด, 2561), 3.

³³ เนตร์พัฒนา ยาวีราข, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพมหานคร: ทริปเพิลกรุ๊ป, 2560), 2.

³⁴ ชัยเสกฐ์ พรหมศรี, ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาองค์การ : แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน, 2561), 53.

ตามหลังมาบ้าง” ในเกือบทุกกรณีบุคคลย่อมไม่สามารถบังคับให้ผู้อื่นปฏิบัติตามในทางใดทางหนึ่ง โดยเฉพาะ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงหมายความว่า ผู้เดินตามหลังจะต้องยอมรับอิทธิพลของผู้นำ³⁵

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของผู้นำเพื่อบังคับบัญชาบุคคลอื่นโดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจ และให้ความร่วมมือ โนมน้าว จูงใจ ชี้นำ กระตุ้น ให้ผู้ตามหรือผู้ร่วมงานยอมรับ เชื่อถือและปฏิบัติตามเพื่อนำไปสู่เป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่งที่กำหนดไว้

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีคำภาษาอังกฤษ ตรงกับ คำว่า “Transformational Leadership” ซึ่งเป็นการการนำคำว่า ภาวะผู้นำ มารวมกับคำว่า การเปลี่ยนแปลง จึงเกิดเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีนักวิชาการต่างประเทศได้ให้ความหมายไว้มากมายหลายท่าน ดังนี้

เบอร์น (Burns) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการซึ่งผู้นำเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้ตาม ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นการยกระดับแรงจูงใจและระดับจริยธรรมให้สูงขึ้น ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ มุ่งความสนใจไปที่ความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม เพื่อเป็นการดึงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวผู้ตามออกมาให้ได้สูงสุด ซึ่งกระบวนการนี้ส่งผลกระทบในลักษณะของการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทำให้ทั้งผู้นำและผู้ตามมีระดับแรงจูงใจและระดับจริยธรรมเพิ่มมากขึ้น³⁶

นอร์ทเฮาส์ (Northhouse) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจในการทำสิ่งที่ยิ่งใหญ่ให้แก่ผู้ตามได้ ผู้นำต้องมีความเข้าใจและปรับความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมอบอำนาจให้แก่ผู้ตามสู่มาตรฐานที่สูงขึ้น ซึ่งการมอบอำนาจนี้จะทำให้ผู้ตามเชื่อใจผู้นำและรู้คุณค่าของชีวิตการปฏิบัติงานในองค์กร³⁷

คินเคด (Kinkaid) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบของการเป็นผู้นำ โดยผู้นำปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ สร้างวิสัยทัศน์เพื่อชี้นำการ

³⁵ สุนทร โคตรบรรเทา, ภาวะผู้นำในองค์การสถานศึกษา (กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน, 2560), 23-24.

³⁶ James M. Burn, **Leadership** (New York: Harper & Row, 2012), 4.

³⁷ Peter G. Northhouse, **Leadership Theory and Practice**, 9 ed. (New york: SAGE, 2021), 214.

เปลี่ยนแปลงและดำเนินการเปลี่ยนแปลงควบคู่ไปกับสมาชิกหรือผู้ตามด้วยความมุ่งมั่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีหน้าที่ในการเพิ่มแรงจูงใจ ขวัญกำลังใจ ผลงานของผู้ตามเชื่อมโยงอัตลักษณ์ และตัวตนของผู้ติดตามกับโครงการและกับอัตลักษณ์ส่วนรวมขององค์กร ผู้นำเป็นแบบอย่างแก่ผู้ติดตามเพื่อเป็นแรงบันดาลใจและกระตุ้นความสนใจ ทำทนายผู้ตามให้รู้สึกเป็นเจ้าของงานของตนมากขึ้น เข้าใจ จุดแข็งและจุดอ่อนของผู้ตาม ผู้นำสามารถเลือกผู้ตามให้เหมาะสมกับงานเพื่อให้ผู้ตามพัฒนา ประสิทธิภาพของตนได้³⁸

ฟูแลน (Fullan) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ต้องเป็นผู้นำในทุกระดับชั้น ของ การปฏิบัติงาน เพราะถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญในการปฏิรูป โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการสร้างศักยภาพและพัฒนาความเป็นผู้นำให้แก่บุคคลอื่นต่อไป³⁹

คูซส์และพอสเนอร์ (Kouzes & Posner) กล่าวว่า ภาวะที่ผู้นำดึงดูดความปรารถนาของผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่ผู้นำวางเป้าหมายไว้ ซึ่งบางทีผู้นำไม่สามารถทำได้ด้วยตนเองจึงต้องดึงความสามารถของผู้ตามให้ร่วมดำเนินการด้วยความเต็มใจ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของ แนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิธีการเหล่านี้ประกอบด้วย ความกล้าท้าทายต่อกระบวนการ การสร้างแรงบันดาลใจ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น การเป็นต้นแบบ นำทาง และการสร้างขวัญและกำลังใจ⁴⁰

เรซิลและสแวนสัน (Rasil and Swanson) กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ซึ่งจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจของงานด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตนเอง มุ่งบรรลุความต้องการในระดับที่สูง และทำให้ผู้นำมีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจนั้น⁴¹

³⁸ Ben Kinkaid, **Essentials of leadership** (New York: Larson and Keller Education, 2018), 55.

³⁹ Michael Fullan, **Leading in a Culture of Change: Personal Action Guide and Workbook** (San Francisco: Jossey-Bass, 2004), 40.

⁴⁰ James M. Kouzes, Barry Z. Posner, **The leadership challenge workbook**, 4th ed. (Hoboken, New Jersey: Wiley, 2023), 166-171.

⁴¹ Noel M. Tichy and Mary Anne Devanna, **Fundamental concepts of Educational Leadership**, 2 nd ed. (New Jersey: Merrill Prentice-Hall, 1998), 32.

แบสส์และอวอลิโอ (Bass & Avolio) กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้มองงานในแง่มุมใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักในภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและองค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเพื่อนำไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจเดิมของผู้นำ เพื่อไปสู่สิ่งที่จะทำให้อำนาจได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่ผู้นำตั้งใจไว้ตั้งแต่ต้น และผู้นำคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีความท้าทาย ความคาดหวัง และมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น⁴²

มัทนา วังถนอมศักดิ์ กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นภาวะผู้นำที่เปลี่ยนแปลงและพัฒนาผู้ตามโดยทำให้ผู้ตามตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน การพัฒนาขีดความสามารถของผู้ตามให้มีระดับที่สูงขึ้น การยกระดับความต้องการของผู้ตาม เพื่อให้ประโยชน์ขององค์กรมาก่อนประโยชน์ส่วนตัว ซึ่งทำให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่เหนือความคาดหมาย⁴³

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรมของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ผู้นำต้องมีความเข้าใจและปรับความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมอบอำนาจให้แก่ผู้ตามสู่มาตรฐานที่สูงขึ้น ส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนาทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กร กล่าวคือ ผู้บริหารองค์กรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะสามารถส่งเสริม สนับสนุนการปฏิบัติงานทุกสิ่งขององค์กรให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยภายใต้นโยบายและวิสัยทัศน์ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ คือ

1. ช่วยให้ผู้บุคลากรในองค์กรได้รับการส่งเสริม สนับสนุน ประสานงานและแนะนำแนวทางการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

⁴² Barnard M. Bass and Bruce J. Avolio, **Improving Organization Effectiveness Through Transformation Leadership** (Thousand Oaks: Sage Publications), 1994, 2.

⁴³ มัทนา วังถนอมศักดิ์, **ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและการปฏิบัติ**, พิมพ์ครั้งที่ 1 (นครปฐม: บริษัทเพชรเกษมพรินติ้งกรุ๊ปจำกัด, 2561), 81.

2. ช่วยเสริมสร้างสภาพขององค์กรให้มีความมั่นคง ทนต่อการเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ประสานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กรให้ ดำเนินการได้อย่างตามลักษณะของพลวัตภายในองค์กร โดยเฉพาะในช่วงที่องค์กรมีการพัฒนาแล เปลี่ยนแปลง

3. ช่วยลดความขัดแย้งในองค์กร ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรบรรลุถึงความต้องการต่าง ๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจและเป้าหมาย โดยจะเป็นผู้ที่ชักชวน จูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดีและเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และสิ่งสำคัญที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กร เพราะจะเพิ่มความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน งานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงไม่ใช่เป็นการดำเนินการตามกรอบงานประจำ แต่จะเป็นการดำเนินงานที่กล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงานใหม่ๆ เพื่อพัฒนาองค์กรให้เกิดความเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่สามารถกำหนดความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากผู้นำเป็นผู้ที่จะนำทาง กระตุ้นผู้ตามทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้ตาม ก่อเกิดการพัฒนาตัวเองของผู้ตามอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และทำให้ผู้ตามมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิด “ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง” (Transformational leadership) ถูกเสนอขึ้นครั้งแรกโดย เบอร์น (Burns) ในผลงานชื่อ “Leadership” ตีพิมพ์ครั้งแรกในปี 1978 โดยมีภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ “ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน” (Transactional Leadership) และ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ซึ่ง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” เป็นการประเมินประสบการณ์ของผู้นำที่ผ่านมาโดยไม่คำนึงถึงความคิดหรือพฤติกรรมของผู้ตาม (อันแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบที่ให้ความสำคัญกับผู้ตาม) สำหรับ เบอร์น (Burns) แล้ว ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสำคัญและจำเป็นต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่กำลังตกอยู่ในสภาวะวิกฤติ และกำลังเข้าสู่ภาวะเสื่อมถอย โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมาก ซึ่งกระทำผ่านการสื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์แห่งอนาคตที่ดีกว่าและมีความเป็นไปได้ไปยังผู้ตาม โดยวิสัยทัศน์นั้นสอดคล้องกับความต้องการของผู้ตามและยึดกุมจิตใจของผู้ตามได้ เพื่อนำไปสู่การขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายอันพึงปรารถนาาร่วมกัน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ จำเป็นจะต้องสร้างความไว้วางใจ เคารพ และเชื่อมั่นแก่ผู้ตาม อันจะทำให้ผู้ตามยอมรับในวิสัยทัศน์ และนโยบายของผู้นำได้ง่าย และนำไปสู่ความร่วมมือโดยทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวไปสู่เป้าหมาย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างมากในโลกที่สภาพแวดล้อมมีความแปรผัน และมีการแข่งขันอย่างสูง ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรตกอยู่ในสภาวะวิกฤตได้อย่างง่ายดาย รวมทั้งองค์กรมีความจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เมื่อเป็นเช่นนี้ องค์กรจึงจำเป็นต้องการผู้บริหารที่มีลักษณะของ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” โดยลักษณะสำคัญของผู้นำประเภทนี้ คือ มีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงไปยังวิสัยทัศน์แห่งอนาคตที่พึงปรารถนา อันเป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการนำจุดแข็งขององค์กรมาใช้ประโยชน์และฉกฉวยโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้ออำนวยในขณะที่พยายามหลีกเลี่ยงภัยคุกคามและพยายามแก้ไขจุดอ่อนภายในองค์กร นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังเป็นผู้ที่มีความสามารถในการนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปปฏิบัติให้บรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วย⁴⁴ ซึ่งที่ผ่านมา มีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งจะยกตัวอย่างทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้วิจัยศึกษามา ดังนี้

แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของคูซส์และพอสเนอร์ (Kouzes and Posner)

คูซส์และพอสเนอร์ (Kouzes and Posner) ได้ชี้ให้เห็นว่า การมีภาวะผู้นำนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่ง แต่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในการฝึกฝนและพฤติกรรม สังเกตได้จากทักษะและความสามารถ แม้จะมีความแตกต่างกันในเรื่อง วัฒนธรรม เพศ อายุ และตัวแปรอื่นๆ ซึ่งวิธีการเหล่านี้จะเป็นแนวทางให้กับผู้นำในการบรรลุเป้าหมายหรือประสบความสำเร็จ และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของแนวคิด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยพัฒนาการวิจัยอย่างละเอียดเกี่ยวกับข้อปฏิบัติภาวะผู้นำในปัจจุบัน และเริ่มศึกษาก็ค้นพบว่า อะไรคือสิ่งที่ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ทำเมื่อผู้นำอยู่ในจุดสูงสุด ผู้นำค้นพบว่า เมื่อผู้นำอยู่ในจุดสูงสุดแล้วจะมี 5 หลักปฏิบัติคล้ายๆกันทุกคน คือ ผู้นำสร้าง แบบจำลอง, สร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน, สร้างกระบวนการที่ท้าทาย, สนับสนุนผู้อื่นให้ลงมือปฏิบัติและสุดท้ายอย่างน้อยๆ ผู้นำสร้างขวัญและกำลังใจ 3 ทศวรรษต่อมา รูปแบบ 5 ข้อปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างของภาวะผู้นำ ยังคงพิสูจน์ประสิทธิภาพของมันได้อย่างชัดเจน มีหลักฐานที่สร้างผลสำเร็จต่างๆ มากมาย ไม่ว่าจะเป็นแบบบุคคล แบบทีมองค์กรและชุมชน โดยรูปแบบ 5 ข้อปฏิบัตินี้ได้เปิดแนวคิดนามธรรมของภาวะผู้นำ ซึ่งทำให้เข้าใจง่ายว่าข้อปฏิบัติและพฤติกรรมสามารถสอนและเรียนรู้ได้ หากทุกคนเต็มใจที่จะอยากจะพัฒนาและยอมรับความท้าทายที่จะเกิดขึ้น โดยวัดและตรวจสอบตามรายการข้อปฏิบัติของภาวะผู้นำ (LPI) ซึ่งเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในการประเมิน ความเป็น

⁴⁴ สุรเจต ไชยพันธ์พงษ์, ภาวะผู้นำและจริยธรรมสำหรับนักบริหาร=Leadership and ethics for administrators, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : ทริปเพิ้ล กรุ๊ป, 2567), 99.

เป็นผู้นำในระดับโลก จากการศึกษาอย่างต่อเนื่องยืนยันได้ว่ารูปแบบ 5 ข้อปฏิบัติและเครื่องมือในการประเมินของพวกเรา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกัน ทั้งประสิทธิภาพของผู้นำและระดับความมุ่งมั่นที่จะมีส่วนร่วม รวมถึงความพึงพอใจของผู้ที่จะปฏิบัติตามโดยประกอบด้วย 5 ประการ ดังนี้

1. เป็นต้นแบบนำทาง (Model the Way) พฤติกรรมของผู้นำจะทำให้ผู้นำได้รับความเคารพและบรรลุมাত্রฐานสูงสุด ผู้นำจะต้องเป็นแบบอย่างของพฤติกรรมที่ผู้นำคาดหวังจากผู้อื่น ผู้นำต้องมีความชัดเจนเกี่ยวกับหลักการชี้นำของผู้นำก่อน ในฐานะผู้นำควรยืนหยัดเพื่อตัวเอง ดังนั้นผู้นำควรมีความเชื่อที่มั่นคงที่จะยืนหยัดเพื่อองค์กร ความมุ่งมั่นแรกที่ผู้นำต้องทำคือการทำให้ค่านิยมชัดเจนขึ้นโดยการค้นหาเสียงของผู้นำและยืนยันค่านิยมที่มีร่วมกัน และแสดงออกในรูปแบบที่เป็นของผู้นำเองอย่างแท้จริง การกระทำของผู้นำมีความสำคัญมากกว่าคำพูดเมื่อแสดงให้เห็นว่าผู้นำจริงจังกับสิ่งที่ผู้นำพูดมากเพียงใด และคำพูดและการกระทำของผู้นำจะต้องสอดคล้องกัน ผู้นำที่เป็นแบบอย่างเป็นตัวอย่างโดยการดำเนินการให้สอดคล้องกับค่านิยมที่มีร่วมกัน ผู้นำเริ่มแรกด้วยการเป็นตัวอย่างผ่านการกระทำในแต่ละวันที่แสดงให้เห็นว่าผู้นำมีความมุ่งมั่นอย่างสุดซึ้งต่อความเชื่อของผู้นำ ผู้นำดำเนินการที่จำเป็นเพื่อสร้างฉันทามติเกี่ยวกับค่านิยมร่วมกัน ผู้นำไม่สามารถกำหนดผู้นำค่าของตัวเองให้กับผู้อื่นได้ ไม่ว่าผู้นำจะพยายามแค่ไหนหรือมีพลังมากแค่ไหนก็ตาม เว้นแต่จะมีการแบ่งปันค่านิยมระหว่างทุกคนที่ปฏิบัติงานร่วมกัน ความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าก็เป็นไปไม่ได้ สิ่งที่ผู้นำได้รับคือการปฏิบัติตามข้อกำหนด

2. การสร้างแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspiring a Shared Vision) ผู้นำต้องรู้จักองค์ประกอบของตัวเองและสามารถเชื่อมโยงกับผู้ตามในรูปแบบที่มีพลังและยกระดับผู้นำ ผู้ตามต้องเชื่อว่าผู้นำของตนเข้าใจความต้องการของตนและมีความสนใจอยู่ที่ใจ มีเพียงการรู้ความฝัน ความหวัง แรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมของผู้นำอย่างลึกซึ้งเท่านั้น คุณจึงสามารถขอความช่วยเหลือได้ ความเป็นผู้นำคือบทสนทนา ไม่ใช่การพูดคนเดียว ในช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความไม่แน่นอน ผู้คนต้องการติดตามผู้ที่สามารถมองข้ามความยากลำบากในปัจจุบันและจินตนาการถึงอนาคตที่สดใสยิ่งขึ้น ผู้นำเติมชีวิตชีวาให้กับความหวังและความฝันของผู้อื่น และช่วยให้ผู้นำมองเห็นความเป็นไปได้ที่น่าตื่นเต้นในวันพรุ่งนี้ เพื่อยอมรับวิสัยทัศน์และทำให้เป็นของตนเอง ผู้คนต้องมองว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์นั้นและสามารถมีส่วนร่วมในการทำให้เป็นจริงได้ การแสดงความกระตือรือร้นและความตื่นเต้นต่อวิสัยทัศน์ที่มีร่วมกันอย่างชัดเจนจะจุดประกายความหลงใหลในผู้อื่นแบบเดียวกันโดยไม่มีข้อยกเว้น ผู้นำที่เราศึกษารายงานว่าผู้นำกระตือรือร้นอย่างไม่น่าเชื่อเกี่ยวกับโครงการส่วนตัวที่ดีที่สุดของผู้นำ ความตื่นเต้นของผู้นำ มัน

แพร่กระจายจากผู้นำไปสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความเชื่อและความมุ่งมั่นต่อวิสัยทัศน์คือจุดประกายที่จุดประกายไฟแห่งแรงบันดาลใจก่อน จากนั้นจึงติดตามแผนการสร้างแรงบันดาลใจมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นสิ่งสำคัญในการคัดสรรบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานขององค์กรต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้เกิดความมุ่งมั่นในทิศทางเดียวกัน และร่วมการสร้างสรรค์ในอนาคต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชื่อว่า สามารถสร้างความแตกต่างได้ สร้างไอเดียและเอกลักษณ์ให้กับองค์กร สร้างแรงบันดาลใจกับวิสัยทัศน์ในกลุ่มผู้ตามให้มีแนวคิดเชิงบวก และมีความหวัง สร้างความกระตือรือร้นและความตื่นตัวให้กับวิสัยทัศน์ผ่านความจริงใจ ด้วยความชำนาญในการอุปมาอุปไมย สัญลักษณ์ ภาษา ที่สุภาพ และความสามารถเฉพาะตัว

3. กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenging the Process) ความท้าทายเป็นบ่อเกิดของความยิ่งใหญ่ ผู้นำไม่ได้นั่งเฉยๆ รอให้โชคชะตานิรมิตให้ผู้ตาม แต่ผู้นำกล้าออกไป ไม่มีใครประสบความสำเร็จได้ดีที่สุดโดยการรักษาสถานะต่าง ๆ ไว้เหมือนเดิม แต่สิ่งที่ดีที่สุดส่วนตัวทั้งหมดเกี่ยวข้องกับ ความท้าทายบางประเภท และผู้นำทุกคนก็ยอมรับความท้าทายดังกล่าวเป็นโอกาสในการเติบโต สร้างสรรค์ และปรับปรุง ไม่ว่าความท้าทายจะเป็นเช่นไร การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือธุรกิจใหม่ การสร้างรูปแบบกฎหมายที่แหวกแนวหรือการพลิกกลับโครงการที่ล้มเหลว ประสบการณ์ส่วนตัวที่ดีที่สุดทุกอย่างเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพที่เป็นอยู่ ไม่มีใครอ้างว่าได้พยายามอย่างเต็มที่โดยการรักษาสถานะต่าง ๆ ไว้เหมือนเดิม ผู้นำทุกคนทำลายแบบแผน "ธุรกิจตามปกติ" ผู้นำคือผู้บุกเบิก ผู้ที่ยืนดีก้าวออกไปสู่สิ่งที่ไม่เคยมีใครรู้จัก ผู้นำค้นหาโอกาสโดยการคว้าความคิดริเริ่มและมองหาแนวทางใหม่ๆ ในการปรับปรุง แต่เป็นไปได้ที่ผู้นำจะเป็นผู้สร้างหรือริเริ่มผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการใหม่ๆ เพียงคนเดียว นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการมีแนวโน้มจะมาจากลูกค้า ผู้จำหน่าย บุคลากรในห้องปฏิบัติการ และบุคลากรแนวหน้า ในขณะที่นวัตกรรมด้านกระบวนการมีแนวโน้มที่จะมาจากบุคคลที่ปฏิบัติงาน ผู้นำรู้ดีว่านวัตกรรมมาจากการฟังมากกว่าการบอกกล่าว ผู้นำมองหาแนวคิดใหม่ๆ และวิธีการใหม่ๆ ในการทำสิ่งต่างๆ จากภายนอกตัวเองและองค์กร อยู่ตลอดเวลา และผู้นำยินดีที่จะท้าทายระบบเพื่อทำให้สิ่งพิเศษเกิดขึ้น ผู้นำยังรู้ดีว่านวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องให้ผู้นำทดลองและรับความเสี่ยงโดยสร้างชัยชนะเล็ก ๆ น้อย ๆ และเรียนรู้จากประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง ก้าวที่เพิ่มขึ้นและชัยชนะเล็ก ๆ น้อย ๆ ทีละน้อยสร้างความมั่นใจเพียงพอที่จะเผชิญกับความท้าทายที่ยิ่งใหญ่ที่สุด และเสริมสร้างความมุ่งมั่นต่ออนาคตระยะยาว แต่ไม่ใช่ทุกคนจะพอใจกับความเสี่ยงและความไม่แน่นอนเท่า ๆ กัน คุณต้องใส่ใจกับความสามารถของผู้มีสิทธิ์ในการควบคุมสถานการณ์ที่ท้าทายและมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มที่ แม้แต่คนที่เตรียมพร้อมและมีทักษะมากที่สุดก็ไม่เคยประสบความสำเร็จ 100 เปอร์เซ็นต์ของสิ่งที่

ผู้นำทำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผู้นำกำลังเสี่ยงครั้งใหญ่และทดลองแนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ ที่ยังไม่ได้ลอง ความเสี่ยงและการทดลองมักมาพร้อมกับข้อผิดพลาดและความล้มเหลวเสมอ กฎเกณฑ์สำคัญที่ไขประตูสู่โอกาสคือการเรียนรู้ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่คือผู้เรียนรู้ที่ยอดเยียม ผู้นำเรียนรู้จากความล้มเหลวและความสำเร็จของผู้นำ และผู้นำสร้างบรรยากาศที่ผู้นำสามารถช่วยให้ผู้อื่นทำเช่นเดียวกันได้

4. เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enabling Others to Act) ผู้นำที่เป็นแบบอย่างทำให้ผู้อื่นสามารถกระทำได้ ผู้นำส่งเสริมการปฏิบัติงานร่วมกันโดยการสร้างความไว้วางใจและอำนวยความสะดวกในความสัมพันธ์ ความรู้สึกของการปฏิบัติงานเป็นทีมนี้มีมากกว่าแค่ผู้ได้บังคับบัญชาหรือคนสนิทเพียงไม่กี่คน เมื่อความต้องการความครอบคลุมเพิ่มมากขึ้น องค์กรต่างๆ จึงมีความเป็นสากลมากขึ้น และการปฏิบัติงานจากทุกที่กลายเป็นเรื่องปกติมากขึ้น คุณจะต้องหาวิธีเชื่อมต่อกับองค์กรประกอบที่หลากหลายและมักจะอยู่ห่างไกลกันมากขึ้น คุณต้องมีส่วนร่วมทุกคนที่ต้องทำให้โครงการสำเร็จและในทางใดทางหนึ่งคือทุกคนที่ต้องอยู่กับผลลัพธ์ ผู้นำทำให้ผู้อื่นปฏิบัติงานได้ดี ผู้นำรู้ว่าไม่มีใครพยายามอย่างเต็มที่เมื่อรู้สึกอ่อนแอ ไร้ความสามารถหรือแปลกแยก เมื่อคุณทำให้ผู้อื่นเข้มแข็งขึ้นด้วยการเพิ่มการตัดสินใจด้วยตนเองและพัฒนาความสามารถ ผู้นำมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมและสร้างผลลัพธ์ที่ยอดเยียมมากขึ้น ผู้นำที่เป็นแบบอย่างปฏิบัติงานเพื่อทำให้ผู้คนรู้สึกเข้มแข็ง มีความสามารถ และมุ่งมั่น ผู้นำไม่กักตุนอำนาจของผู้นำ ผู้นำให้มันไป ในกรณีส่วนตัวที่ดีที่สุดที่เราวิเคราะห์ ผู้นำอธิบายเรื่องการปฏิบัติงานเป็นทีม ความไว้วางใจ และการเสริมอำนาจอย่างภาคภูมิใจว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของความพยายามของผู้นำ การมุ่งเน้นที่การตอบสนองความต้องการของผู้อื่นจะช่วยสร้างความไว้วางใจในตัวคุณในฐานะผู้นำ เมื่อผู้คนไว้วางใจผู้นำของตนและกันและกัน ผู้นำจะสามารถรับความเสี่ยงและใช้พลังงานเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่พิเศษได้มากขึ้น การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่นเป็นการส่งเสริมการปฏิบัติงานร่วมกันและช่วยเพิ่มขีดความสามารถการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่นยังหมายถึงให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนและให้สิทธิ์ในการเลือกหรือการตัดสินใจอย่างอิสระ การสนับสนุนให้ผู้อื่นลงมือปฏิบัติจะช่วยให้ผู้นำติดตามงาน ของตัวเองและตระหนักถึงศักยภาพของผู้นำอยู่เสมอ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจและการให้เกียรติเพื่อนมนุษย์ เพื่อช่วยให้แต่ละคนรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถและมีศักยภาพ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะพิจารณาความต้องการและความสนใจของผู้อื่น และปล่อยให้พวกเขา รู้สึกว่าเป็นเจ้าของงานในองค์กร และเป็นความรับผิดชอบของตนเอง

5. การสร้างขวัญกำลังใจ (Encouraging the Heart) ทุกคนมักจะต้องการได้รับกำลังใจ และแรงจูงใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีความคาดหวังในตัวเองและพนักงานของผู้นำสูง ความน่าเชื่อถือของผู้นำขึ้นอยู่กับความสำเร็จที่ผ่าน ๆ มา การอุทิศตน และการพิสูจน์ในแต่ละวันและวิธีการที่นำไปสู่ความสำเร็จ สิ่งที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น ผู้นำให้รางวัลและยอมรับในการปฏิบัติงานของผู้นำ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีบทบาทพิเศษในการเฉลิมฉลองความสำเร็จให้กับบุคคลหรือทีม เพราะผู้นำเป็นผู้ที่มีบุคลิกโดดเด่นที่สุดในองค์กรและทำหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดี โดยฉลองความสำเร็จร่วมกันผู้นำจะทำให้บุคคลรู้สึก ผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม และเป็นส่วนหนึ่งของบางสิ่งบางอย่างที่สำคัญ นอกจากนี้ยังเพิ่ม ความรู้สึกเป็นเจ้าของด้วย เมื่อผู้นำสนับสนุนคนของผู้นำผ่านการยอมรับและการเฉลิมฉลองแล้ว ผู้นำก็จะมีขวัญและกำลังใจทำให้ผู้นำปฏิบัติงานได้ดีขึ้น⁴⁵

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของยูคัล (Yukl)

ยูคัล (Yukl) ได้ศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นผู้นำที่พยายามสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามและเพิ่มความมั่นใจให้ผู้ตามและเพิ่มความมั่นใจในตนเองมีความมุ่งมั่นต่อภารกิจ มี แนวปฏิบัติ 6 ประการ คือ 1) ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและน่าดึงดูดใจ (Articulate a clear and appealing vision) 2) อธิบายแนวทางการบรรลุวิสัยทัศน์ได้อย่างไร (Explain how the vision can be attained) 3) ปฏิบัติงานอย่างมั่นใจและมองโลกในแง่ดี (Act confident and optimistic) 4) แสดงความมั่นใจในตัวผู้ตาม (Express confidence in followers) 5) ใช้การกระทำเชิงสัญลักษณ์เพื่อเน้นย้ำค่านิยมหลัก (Use dramatic, symbolic actions to emphasize key values) และ 6) นำโดยเป็นแบบอย่าง (Lead by example) อธิบายได้ดังนี้

1. ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและน่าดึงดูดใจ (Articulate a clear and appealing vision) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสริมสร้างวิสัยทัศน์ที่มีอยู่หรือสร้างความมุ่งมั่นต่อวิสัยทัศน์ใหม่ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรสามารถบรรลุหรือเป็นไปได้ ช่วยให้ผู้คนเข้าใจวัตถุประสงค์ และสามารถลำดับความสำคัญขององค์กร ส่งผลให้งานมีความหมาย เสริมสร้างความภาคภูมิใจในตนเอง ที่มีต่อองค์กรและเข้าใจจุดประสงค์ร่วมกัน วิสัยทัศน์จะช่วยชี้นำการกระทำและการตัดสินใจของสมาชิกแต่ละคนในองค์กร ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งเมื่อบุคคลหรือกลุ่มต่างๆ ได้รับอนุญาตให้มี

⁴⁵ James M. Kouzes and Barry Z. Posner., **The Leadership Challenge Workbook Fourth Edition** (California 2023), 19-24.

อิสระและดุลยพินิจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ความสำเร็จของวิสัยทัศน์ขึ้นอยู่กับว่าวิสัยทัศน์นั้นสื่อสารกับผู้คนได้ดีเพียงใด ควรมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ในทุกโอกาสและในหลากหลายวิธี การพบปะผู้คนโดยตรงเพื่ออธิบาย วิสัยทัศน์และตอบคำถามเกี่ยวกับวิสัยทัศน์นั้นน่าจะมีประสิทธิภาพมากกว่ารูปแบบการสื่อสารอื่น ๆ ที่ได้ตอบน้อยกว่า เช่น จดหมาย อีเมล บทความ แลงข่าวในโทรทัศน์ สุนทรพจน์ในวิดีโอ ฯลฯ หากใช้รูปแบบการสื่อสารที่ไม่ได้ตอบเพื่อนำเสนอวิสัยทัศน์ ควรเปิดโอกาสให้ผู้ตามถามคำถาม ในภายหลัง เช่น ใช้อีเมล สายด่วน เปิดการประชุม หรือการเยี่ยมแผนกของผู้นำ ในการประชุมแผนก แม้ผ่านทางอุดมการณ์สามารถสื่อสารได้ชัดเจนและโน้มน้าวใจมากขึ้นด้วยภาษาที่มีสีสันและแสดง อารมณ์ ซึ่งรวมถึงเนื้อหาที่มีสีสัน คำอุปมาอุปไมย เกร็ดเล็กเกร็ดน้อย เรื่องราว สัญลักษณ์ และคำขวัญ การอุปมาอุปไมยและการเปรียบเทียบมีผลเป็นอย่างมาก เมื่อจินตนาการและพยายามทำ ความเข้าใจ เกร็ดเล็กเกร็ดน้อยและเรื่องราวจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น หากใช้สัญลักษณ์ที่มีรากฐาน ทางวัฒนธรรมที่ลึกซึ้ง เช่น วีรบุรุษในตำนาน บุคคลศักดิ์สิทธิ์ การทดสอบและชัยชนะทางประวัติศาสตร์ รูปแบบการพูดที่แสดงออกอย่างน่าทึ่งช่วยส่งเสริมการใช้ภาษาที่มีสีสัน ในการดึงดูด อารมณ์ ความเชื่อมั่นและความเข้มข้นของความรู้สึกจะสื่อสารด้วยเสียงผู้พูด เช่น น้ำเสียง จังหวะของ การพูด การแสดงออกทางสีหน้า ท่าทาง และการเคลื่อนไหวของร่างกาย การใช้ คำคล้องจอง จังหวะ และการซ้ำซ้อนของคำหรือวลีสำคัญ ๆ อย่างเหมาะสม จะทำให้มีสีสัน และน่าสนใจยิ่งขึ้น

2. อธิบายแนวทางการบรรลุวิสัยทัศน์ได้ (Explain how the vision can be attained) นอกจากการแสดงการถึงวิสัยทัศน์ที่น่าดึงดูดใจ ผู้นำยังต้องโน้มน้าวผู้ตามด้วยว่าวิสัยทัศน์นั้นเป็นไปได้ สิ่งสำคัญที่สร้างความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่น่าเชื่อถือ ไม่มีความจำเป็นต้องนำเสนอ แผนงานพร้อมขั้นตอนการดำเนินการโดยละเอียด ผู้นำไม่ควรเสแสร้งว่ารู้คำตอบทั้งหมดเกี่ยวกับวิธีการบรรลุวิสัยทัศน์ แต่ควรแจ้งให้ผู้ตามทราบว่าผู้นำจะมีบทบาทสำคัญในการค้นหาว่าจำเป็นต้องมีการดำเนินการใดเป็นพิเศษ กลยุทธ์ในการบรรลุวิสัยทัศน์มักจะเน้นการโน้มน้าวใจมากที่สุด ไม่ธรรมดาแต่ตรงไปตรงมา ถ้าง่ายหรือธรรมดา กลยุทธ์เหล่านั้นจะไม่ถึงความมั่นใจในตัวผู้นำออกมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเมื่อมีภาวะวิกฤต

3. ปฏิบัติงานอย่างมั่นใจและมองโลกในแง่ดี (Act confident and optimistic) ผู้ตามจะไม่ศรัทธาในวิสัยทัศน์ เว้นแต่ผู้นำจะแสดงความมั่นใจในตนเองและความเชื่อมั่นเป็นสิ่งสำคัญ โดยมองโลกในแง่ดีเกี่ยวกับความสำเร็จที่เป็นไปได้ ความมั่นใจและมองโลกในแง่ดีเป็นการดีที่สุดที่จะเน้นย้ำถึงสิ่งที่ทำสำเร็จไปแล้ว แทนที่จะเน้นว่ายังไม่ได้ทำอีกมากเพียงใด เป็นการดีที่สุดที่จะเน้น

ด้านบวกของวิสัยทัศน์มากกว่าอุปสรรคและอันตรายที่อยู่ข้างหน้า ความมั่นใจแสดงออกทั้งคำพูด และการกระทำ การขาดความมั่นใจในตนเองสะท้อนให้เห็นในภาษาที่ไม่แน่นอน เช่น “เดา” “อาจจะ” “หวัง” และสัญญาณอวัจนภาษาบางอย่าง เช่น ขมวดคิ้ว ไม่สบตา ท่าทางประหม่า ท่าทาง อ่อนแอ

4. แสดงความมั่นใจในตัวผู้ตาม (Express confidence in followers) แรงจูงใจต่อวิสัยทัศน์ขึ้นอยู่กับความมั่นใจของผู้ตามในความสามารถของผู้นำที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ ผู้คนจะปฏิบัติงานได้ดีขึ้นเมื่อผู้นำคาดหวังต่อผู้นำไว้สูงและแสดงความมั่นใจในตัวผู้นำ สิ่งสำคัญอย่างยิ่งคือ ต้องส่งเสริมความมั่นใจและการมองโลกในแง่ดี เมื่องานยากหรืออันตรายหรือเมื่อสมาชิกในทีมขาดความมั่นใจในตนเอง ผู้นำควรเตือนผู้ตามถึงแนวทางที่จะเอาชนะอุปสรรค หากผู้นำไม่เคยประสบความสำเร็จมาก่อน ผู้นำสามารถเปรียบเทียบระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันกับความสำเร็จโดยทีมหรือหน่วยขององค์กรที่คล้ายคลึงกัน ทบทวนจุดแข็ง สินทรัพย์ และทรัพยากรที่เจาะจง รายการข้อได้เปรียบที่สัมพันธ์กับคู่ต่อสู้หรือผู้แข่งขันที่อธิบายว่าทำไมผู้นำถึงดีเท่าหรือดีกว่าทีมก่อนหน้านี้ที่ประสบความสำเร็จในการทำกิจกรรมประเภทเดียวกัน

5. ใช้การกระทำเชิงสัญลักษณ์เพื่อเน้นย้ำค่านิยมหลัก (Use dramatic, symbolic actions to emphasize key values) วิสัยทัศน์ได้รับการเสริมแรงโดยพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่สอดคล้อง การกระทำเป็นสัญลักษณ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่สำคัญหรือปกป้องคุณค่าที่สำคัญ ผลของการกระทำเชิงสัญลักษณ์จะเพิ่มขึ้นหากการกระทำนั้นกลายเป็นเรื่องราวและตำนานที่แพร่หลายในบุคลากรขององค์กรและมีการเล่าขานซ้ำแล้วซ้ำอีกหลายปีให้กับพนักงานใหม่

6. นำโดยเป็นแบบอย่าง (Lead by example) การกระทำสำคัญกว่าคำพูด วิธีหนึ่ง ที่ผู้นำสามารถโน้มน้าวความมุ่งมั่นของผู้ตามได้คือการกำหนดตัวอย่างพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่าง การนำโดยเป็นตัวอย่างบางครั้งเรียกว่าการสร้างแบบอย่างเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับการกระทำที่ไม่น่าพอใจ อันตราย ไม่เป็นทางการหรือเป็นที่ถกเถียงกัน ผู้นำที่ให้ผู้ตามปฏิบัติตามมาตรฐานก็ควรปฏิบัติตามมาตรฐานเดียวกัน และควรเสียสละเป็นพิเศษเพื่อเป็นแบบอย่าง ผู้นำทางทหารที่สร้างแรงบันดาลใจจากที่สุดบางคน เป็นผู้นำที่นำกองกำลังของตนเข้าสู่สนามรบ และฝ่าฟันอันตรายและความยากลำบากร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาแทนที่จะอยู่แนวหลัง ผู้บริหาร ในบริษัทขนาดใหญ่ที่ประสบปัญหาทางการเงิน หลังจากขอให้พนักงานเลื่อนการขึ้นเงินเดือนตามที่คาดหวัง ผู้บริหารก็ให้โบนัสตัวเองก่อนโน้ด การกระทำเช่นนี้สร้างความชื่นเคืองใจในหมู่พนักงาน และบ่อนทำลายความภักดีของพนักงานต่อองค์กรและความมุ่งมั่นในพันธกิจ วิธีที่มีประสิทธิภาพ คือ การเป็นตัวอย่างโดย

การตัดโบนัสผู้บริหารระดับสูงก่อนที่จะขอความเสียสละจากพนักงานระดับล่าง ค่านิยมของผู้บริหารแสดงให้เห็นในพฤติกรรมประจำวัน และต้องทำอย่างสม่ำเสมอ ไม่ใช่แค่เมื่อสะดวกเท่านั้น ผู้นำระดับสูงมักเป็นจุดสนใจเสมอและการกระทำของผู้บริหารจะได้รับการตรวจสอบอย่างเข้มงวดโดยผู้ตาม เพื่อหาความหมายที่ซ่อนอยู่ ซึ่งผู้นำอาจไม่ได้ตั้งใจ คำพูดที่คลุมเครือและการกระทำที่ไร้เดียงสาอาจถูกบิดเบือน เพื่อหลีกเลี่ยงการส่งสารที่ดีความผิดพลาด ผู้นำควรตระหนักไว้ล่วงหน้าก่อนที่จะแสดงความคิดเห็นหรือกระทำการใด ๆ ต่อผู้อื่น เพราะอาจถูกตีความได้หลากหลาย⁴⁶

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของฟูลแลน (Fullan)

รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของฟูลแลน (Fullan's Transformational Leadership Model) ไมเคิล ฟูลแลนได้นำเสนอกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change Knowledge Drivers) กระบวนการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับ 8 แรงผลักดัน ประกอบด้วย

1. การสร้างเป้าหมายทางคุณธรรม
2. สร้างศักยภาพ
3. สร้างความเข้าใจ
4. พัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้
5. ประเมินวัฒนธรรมการเรียนรู้
6. เน้นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
7. สนับสนุนสร้างความชัดเจน
8. เสริมสร้างการพัฒนา 3 ระดับ ได้แก่ ระดับโรงเรียนชุมชน ระดับจังหวัด ระดับประเทศ

ฟูลแลน (Fullan) ได้เสนอรูปแบบของกระบวนการเปลี่ยนแปลง ที่มีปัจจัยสำคัญหลักในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้ประสบผลสำเร็จ โดยได้กำหนดปัจจัยที่เป็นตัวแปรสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นแนวคิดในการเปลี่ยนแปลงสมัยใหม่ที่ได้รับการยอมรับทั่วโลก ในขณะนี้และกระทรวงศึกษาธิการนำมาปรับใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของประเทศไทยในปัจจุบัน ซึ่งได้นำแนวคิดดังกล่าวมาเป็นกรอบในการดำเนินการจัดการฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อพัฒนาไปสู่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจทางการศึกษา (The Development of Transformational Leaders for The Educational Decentralization) ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า

⁴⁶ Gary Yukl, **Leadership in organizations**, 8th ed. (New Jersey: Pearson Education, Inc., 2013), 332-335.

เพิ่มเติมจากเอกสารฉบับภาษาอังกฤษของ ฟูลแลน ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดที่น่าสนใจและทันสมัย เหมาะกับการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของประเทศไทยโดยจะขอนำเสนอแนวคิดที่เกี่ยวกับปัจจัยการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงดังนี้

1. ปัจจัยขับเคลื่อนพื้นฐาน (Foundation Drivers)

1.1. การสร้างเป้าหมายทางคุณธรรม (Engaging People's Moral Purpose) หลักการแรกที่สำคัญที่สุดคือการมีคุณธรรมนั่นเอง ในระดับพื้นฐานนั้น คุณธรรมในการปฏิรูปการศึกษา ก็คือการพัฒนาสังคมด้วยการปรับปรุงระบบการศึกษาและการเรียนรู้ของประชาชนทุกคน คุณธรรมไม่ได้เป็นเพียงแค่เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น แต่ยังเป็นกระบวนการสำคัญที่จะกระตุ้นนักการศึกษาผู้นำชุมชนและสังคมโดยรวมให้มีคุณธรรมในการเปลี่ยนแปลงคุณธรรมเป็นเรื่องสำคัญประการแรกและเป็นสิ่งที่อยู่ตรงกลางโดยมีแรงผลักดัน 7 ประการเป็นส่วนประกอบ

1.2. การสร้างศักยภาพ (Capacity Building) ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย กลยุทธ์ทรัพยากรและสิ่งต่างๆ ที่จะช่วยเพิ่มอำนาจให้คนพร้อม ที่จะผลักดันระบบให้เดินหน้าต่อไป ซึ่งจะพัฒนาความรู้ ทักษะ และศักยภาพใหม่ๆ รวมทั้งทรัพยากรใหม่ (เวลา ความคิด วัสดุอุปกรณ์) และแรงกระตุ้นและความรู้สึกร่วมกัน เพื่อช่วยกันพัฒนาการเปลี่ยนแปลงความสามารถ ในการใช้เทคโนโลยีเป็นศักยภาพอีกอย่างหนึ่งที่มีความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง

1.3. ความเข้าใจกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง (Understanding the Change Process) การเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีผู้นำคอยช่วยดูว่าควรทำหรือไม่ควรทำสิ่งใด และจะต้องมีแผนงานรองรับล่วงหน้า การเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีพลัง แนวคิด พันธะสัญญาและความเป็นเจ้าของไม่ได้มีตั้งแต่ตอนเริ่มกระบวนการเปลี่ยนแปลง แต่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติ องค์ประกอบบางประการที่จำเป็นต้องใช้อย่างมากเพื่อเพิ่มโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ

2. ปัจจัยขับเคลื่อนที่ทำให้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ (Enabling Drivers)

2.1 การพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Developing Cultures of Learning) วัฒนธรรมการเรียนรู้ในที่นี้ หมายถึง การเรียนรู้จากผู้อื่น และการเรียนรู้จากกันและกันกลยุทธ์ สำหรับการเรียนรู้จากผู้อื่นมีดังนี้

- การพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ในระดับท้องถิ่น โรงเรียน และชุมชน
- การเรียนรู้จากโรงเรียนอื่น เขตอื่นๆ

เมื่อโรงเรียนมีวัฒนธรรมการเรียนรู้แล้วก็จะกลับไป พัฒนาความรู้และทักษะของครู เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของนักเรียน นอกเหนือจากการเรียนรู้ ในโรงเรียนและชุมชนแล้ว กลยุทธ์

ที่ได้ผลอย่างหนึ่งก็คือ การสร้างความสามารถในระดับเดียวกัน ซึ่งโรงเรียนและชุมชนจะเรียนรู้จากกัน และกันในพื้นที่หรือจังหวัดเดียวกัน หรือในระดับที่ใหญ่กว่านั้นหลักการนี้จะช่วยขยายความคิด และเสริมสร้างความเป็น “เรา-เรา” กับภายนอกโรงเรียน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และความรู้สึกเป็น หนึ่งเดียวกัน เป็นพลังสำคัญที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

2.2 การพัฒนาวัฒนธรรมการประเมินผล (Developing Cultures of Evaluation) วัฒนธรรมการประเมินจะต้องควบคู่กับวัฒนธรรมการเรียนรู้ หนึ่งในกลยุทธ์สำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลงการศึกษาที่เกิดขึ้นก็คือ การประเมินสำหรับการเรียนรู้ (ไม่ใช่เพียงการประเมินของการเรียนรู้) การประเมินสำหรับการเรียนรู้ประกอบด้วย

- การเข้าถึง และรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการเรียนรู้ของนักเรียน
- การเก็บข้อมูล เพื่อให้เข้าถึงในรายละเอียด
- การพัฒนาแผนการปฏิบัติงานจากสองประเด็นที่แล้วเพื่อให้เกิดการปรับปรุง
- ความสามารถที่จะอธิบายและพูดถึงการปฏิบัติกับพ่อแม่ และคนภายนอก

2.3 การเน้นภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Focusing on Leadership for Change) ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องกระจายไปทั่วทั้งองค์กร ผู้นำที่ได้ชื่อว่ายอดเยี่ยมขององค์กร จะมีลักษณะถ่อมตัวอย่างมากและมีความตั้งใจสูง ผู้นำในลักษณะนี้จะสร้างความยิ่งใหญ่ ได้ยาวนาน ให้กับองค์กรมากกว่าหวังผลแค่ระยะสั้น

2.4 สนับสนุนสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ (Fostering Coherence Making) ความรู้ เรื่องการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้สิ่งที่มีมากมายดูชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องทำอย่าง ต่อเนื่อง ทั้งเจ็ดตำแหน่ง เชื่อมต่อระหว่างจุดและดูว่าจะเรียงเป็นภาพใหญ่ได้อย่างไร เหนือสิ่งอื่นใด คือ จะต้อง ลงทุนในการเสริมสร้างศักยภาพ เพื่อให้วัฒนธรรมการเรียนรู้และการประเมินผลไปจนถึง การเพิ่มขึ้น ของผู้นำสามารถมีแบบแผนที่ชัดเจนของตนเอง

2.5 การยกระดับเพื่อการพัฒนาใน 3 ระดับ (Tri-Level Development) เรื่องการ เปลี่ยนแปลงระบบในสามระดับหรือที่เรียกว่า Tri-Level Model ซึ่ง Tri-Level Model คำนึงถึง ปัญหาเหล่านี้

- อะไรควรจะเกิดขึ้นในระดับโรงเรียนและชุมชน
- อะไรควรจะเกิดขึ้นในระดับจังหวัด
- อะไรควรจะเกิดขึ้นในระดับประเทศ

ฟุลแลน (Fullan) ได้สรุปประเด็นสำคัญในการพัฒนาผู้นำในการเปลี่ยนแปลงให้มีความยั่งยืน

ว่า พื้นฐานสำคัญในการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืนนั้น มุ่งเน้นไปที่มุมมองที่เกี่ยวข้องกันใน 3 ระดับ คือ ระดับโรงเรียนระดับเขตพื้นที่ และระดับประเทศเป็นสำคัญ โดยกำหนดไว้เป็นแนวทาง 8 ประการ สำหรับผู้ที่นำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน ดังนี้

1. เป้าหมายที่มีคุณธรรม เป็นจุดเชื่อมระหว่างแนวคิดทางระบบและความยั่งยืน หลักการสำคัญของเป้าหมายทางคุณธรรม คือ ยกระดับการศึกษาของนักเรียนและลดช่องว่าง
2. มีพื้นฐานที่ถูกต้อง พื้นฐานเหล่านี้คือการให้การศึกษาทางด้านการอ่านเขียน และคำนวณ ในโรงเรียนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา หมายถึง การยกระดับและลดช่องว่าง จนกว่าจะได้มาตรฐานระดับสากลเท่าที่จะเป็นไปได้
3. สื่อสารด้วยภาพรวม โดยให้โอกาสในการมีส่วนร่วมแนะนำสำหรับผู้นำในระบบ คือ การสื่อสารและการสื่อสาร เขียนข้อความที่เขียนออกไปนั้นยังไม่เพียงพอจำเป็นต้องมีการปฏิสัมพันธ์อย่างมากด้วย จะช่วยให้ ผู้นำเรียนรู้ที่จะพัฒนาและขัดเกลาสารที่สื่อออกไปให้มีความชัดเจนมากขึ้น
4. ความรับผิดชอบอันชาญฉลาด ก็นำข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ของเด็กนักเรียนมาใช้เป็นแผนพัฒนาการเรียนการสอนโดยตรง
5. การจูงใจให้เกิดความร่วมมือและส่งเสริมความสามารถการสร้างศักยภาพในด้านข้างที่เกิดขึ้นได้ทั้งระดับโรงเรียนและระดับเขตพื้นที่ ผู้นำที่สามารถแสดงออกถึงความคาดหวัง ในการเรียนรู้ในระดับมือ อาชีพระหว่างองค์กรด้วยกันเองมีคุณค่าอย่างยิ่ง การสร้างศักยภาพในด้านข้างจะได้ผลดีเมื่อมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนมีเครื่องมือในการตรวจสอบว่าขั้นตอนการดำเนินงานนี้จะนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้จุดสำคัญคือ ต้องไม่ไปบังคับให้เกิดความร่วมมือกันแต่สร้างสิ่งจูงใจเพื่อเป็นรางวัลขึ้นแทน
6. อิทธิพลของความเป็นผู้นำในระยะยาวผู้ที่มีอิทธิพลที่สุดในการชักนำให้เกิดสิ่งต่าง ๆ ขึ้นในระบบนั้นคือ ผู้นำ – ผู้นำในทุกระดับ ผู้ที่นำมาซึ่งผลสำเร็จโดยพัฒนาที่ตัวบุคคลและเปลี่ยนแปลงระบบไปพร้อมๆ กัน
7. ความรับผิดชอบและศักยภาพนั้นจะพัฒนาไปด้วยกันสิ่งควรทำก็คือการคิดวิเคราะห์อย่างดีก่อนที่จะนโยบายใหม่ออกใช้
8. ส่งผลดีการลงทุนด้านการศึกษา ประชาชนมีแนวโน้มที่จะต้องการ ให้มีการลงทุน มากขึ้น ในระดับภาคการศึกษาเนื่องจากของประชาชนมีความเข้าใจว่าการศึกษาที่ดีขึ้น หมายถึง ความเจริญ และความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของทุกคนอาจจะไม่แสดงให้เห็นถึงผลตอบแทนในระยะสั้น แต่ทิศทางการที่เห็นได้ชัดคือการปฏิบัติงานอย่างฉลาดขึ้นไม่ใช่แค่หนักขึ้น องค์ประกอบสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ในการจัดการศึกษานั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆที่มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนโดยเกี่ยวข้องกับผู้นำในแต่ละระดับตั้งแต่โรงเรียนเขตพื้นที่และระดับชาติ ต้องร่วมกันขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนอาจจะส่งผลสำคัญต่อคุณภาพของนักเรียนที่เป็น เป้าหมายสุดท้ายที่มีความสำคัญสูงสุดในการจัดการศึกษา⁴⁷

แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น (Burns)

แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น (Burns) จากทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตอนเริ่มต้นได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเมือง โดย เบอร์น (Burns) อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบัน ในทฤษฎีของเบอร์น (Burns) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพ และมนุษยธรรม เบอร์น (Burns) มีแนวคิดว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรในทุก ๆ ตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือเป็นผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มียุทธศาสตร์เท่าเทียมกันสูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้ เบอร์น (Burns) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจความต้องการความจำเป็นและความคาดหวังทั้งของผู้นำและของผู้ตาม เบอร์น (Burns) กล่าวว่า ภาวะผู้นำนั้นเป็นการกระทำระหว่างกันของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรอง โดยผู้นำจะให้รางวัลเพื่อตอบสนองความพยายามและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับ

⁴⁷ Michael Fullan, *The Development of Transformational Leaders for the Educational Decentralization* (Document for educators training, 2004), 6.

ความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำการทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิมทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติ

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกความไม่พึงพอใจต่อสภาพปัจจุบัน ทำให้ผู้ตามก่อเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าที่เคยประสบอยู่ ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบิร์ก (Kolberg) แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น⁴⁸

แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของคอตเตอร์ (Kotter)

คอตเตอร์ (Kotter) เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นสิ่งที่จำเป็น ถึงแม้บางคนเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงมักเกิดปัญหาและอุปสรรคจนไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ คอตเตอร์ (Kotter) กล่าวว่า ไม่ว่าจะเป็นองค์กรรัฐหรือเอกชนก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่อาจจะมีอุปสรรคอยู่บ้าง เพราะพวกเรา ไม่ได้ถูกเตรียมมาสำหรับการเปลี่ยนแปลงสำหรับคนในรุ่นก่อนๆ ไม่ได้เติบโตมาในยุคของการเปลี่ยนแปลง แต่เมื่อโลกเกิดการเปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงไปสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเทคโนโลยีทำให้การสื่อสารและการคมนาคมขนส่งมีประสิทธิภาพมากขึ้น เกิดการผสมผสานระบบเศรษฐกิจในระดับโลก เกิดการขยายตัวในตลาดของประเทศที่พัฒนา รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของระบบการปกครองและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ ได้ก่อให้เกิดการแข่งขันทางการตลาดในระดับโลก อันก่อให้เกิดผลกระทบตามมาไม่ว่าจะเป็นทั้งโอกาสทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น และความเสี่ยงจากการมีคู่แข่งที่มากขึ้นด้วย ปัจจัยสำคัญต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคโลกาภิวัตน์และการพัฒนาทางเทคโนโลยีก่อให้เกิดแรงผลักดันจากภาวะทางเศรษฐกิจและสังคมต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Major Change in Organizations) คอตเตอร์ (Kotter) ได้เสนอแนวคิดกระบวนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน (The Eight Stage Change Process)

⁴⁸ Bernard M Bass, "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership", *European Journal of World and Organizational Psychology* 8,1 (n.p., 1999), 22.

ซึ่งเป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงต่อการแข่งขันในตลาดโลกและเป็นการเปลี่ยนแปลงไปสู่อนาคตที่ดีกว่ากระบวนการดังกล่าวประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสร้างความรู้สึกว่าจะต้องลงมือทำอย่างเร่งด่วน (Establishing a Sense of Urgency) ด้วยการประเมินสถานะทางการตลาดและคู่แข่ง ซึ่งให้เห็นถึงวิกฤตการณ์และโอกาสหรือช่องทางในการผ่านพ้นภาวะวิกฤต

2. สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Creating the Guiding Coalition) ด้วยการกำหนดให้มีกลุ่มปฏิบัติงานเป็นทีมให้อำนาจมากพอที่จะนำคนอื่น ๆ ในองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง

3. พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing a Vision and Strategy) ด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนอันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรวมทั้งกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้วิสัยทัศน์นั้นกลายเป็นจริง

4. สื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง (Communication the Change Vision) ด้วยการใช้เครื่องมือทุกชนิดเท่าที่จะเป็นไปได้ในการสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์นั้นแก่คนในองค์กร ด้วยการชี้แนะและการจำลองสถานการณ์จนกระทั่งผู้ตามเริ่มเกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์นั้นและเริ่มเกิดการเปลี่ยนแปลง

5. การให้อำนาจที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Empowering Broad-Based Action) ด้วยการท้าทายในการที่จะปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงระบบงานเดิมหรือโครงสร้างภายในองค์กรหรือแม้กระทั่งการกำหนดกิจกรรม กลยุทธ์หรือวิธีการต่าง ๆ เพื่อขจัดอุปสรรคหรือความเสี่ยงที่อาจมีต่อวิสัยทัศน์อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

6. การสร้างชัยชนะระยะสั้น (Generating Short-Term Wins) ด้วยการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้ปรากฏผลออกมาในรูปแบบของผลสำเร็จหรือชัยชนะ พร้อมทั้งการให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ตามในองค์กรให้เกิดขึ้น

7. การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่และการสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดีกว่า (Consolidating Gains and Producing More Change) ด้วยการปรับเปลี่ยนระบบโครงสร้างและนโยบายให้สอดคล้องกับแนวทางการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนและพัฒนาบุคลากรที่เป็นกำลังสำคัญในการปรับเปลี่ยนเปลี่ยนแปลง การหาช่องทางหรือแนวคิดใหม่ รวมทั้งการสร้างกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลงกลุ่มใหม่ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

8. รักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมขององค์กร (Anchoring New Approaches in the Culture) ด้วยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่ทำให้ความสำคัญกับการพัฒนาการสร้างภาวะผู้นำและความสำเร็จที่เกิดขึ้นในองค์กร⁴⁹

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของแบสส์และอโวลิโอ (Bass and Avolio)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยแบสส์และอโวลิโอ (Bass and Avolio) ได้พัฒนาขึ้นโดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์กรและในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับและที่ขาดประสิทธิภาพ ไม่มีกิจกรรมจนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มีความกระตือรือร้นทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร โรงพยาบาล สถาบันการศึกษาซึ่งไม่มีความเกี่ยวข้องทั้งเชื้อชาติและวัฒนธรรม ผลที่ได้จากการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดโดยเครื่องมือวัดภาวะผู้นำหุองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaire : MLQ) ที่สร้างและพัฒนาโดยแบสส์และอโวลิโอ (Bass and Avolio) เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และมีงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมากแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มผล การปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์กร หลังจากมีการศึกษาทฤษฎีและมีการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะเวลาหนึ่ง คือ ตั้งแต่แบสส์(Bass) เสนอทฤษฎีนี้ในปี ค.ศ.1985 ได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ(Model of the full range of leadership) โมเดลนี้จะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบพฤติกรรม (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน รวมทั้งภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) หรือพฤติกรรมการไม่มีภาวะผู้นำ (Non leadership behavior)⁵⁰

โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ

แบสส์และอโวลิโอ (Bass and Avolio) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ ในปี ค.ศ. 1991 โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เคยเสนอ ในปี ค.ศ.1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) และภาวะผู้นำแบบตามสบาย

⁴⁹ John P. Kotter, **Leadership Change** (Boston: Harvard Business School Press, 1996), 21.

⁵⁰ Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, **Improving Organization Effectiveness Through Transformation Leadership** (Thousand Oaks: Sage Publications, 1994), 2.

(Laissez-faire leadership) หรือ พฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non leadership behavior) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) คือกระบวนการโดยที่ผู้นำนั้นมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้เพิ่มสูงขึ้นกว่าที่เคยทำ ความพยายามที่คาดหวังเป็นการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามเพื่อนำไปสู่ระดับที่สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังและมีศักยภาพที่สูงยิ่งขึ้น ก่อให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมงานและขององค์กร เป็นการจูงใจแก่ผู้ร่วมงานรวมถึงผู้ตามเพื่อให้มองการณ์ไกลเกินกว่าความสนใจและพึงพอใจของผู้นำเพื่อนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ หรือที่เรียกว่า “4I” (Four I’s) คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) หมายถึง การที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการปฏิบัติงานที่ตั้งใจและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความยุติธรรม และ ความเสมอภาค มีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง และผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการบริหารงานจนเป็นที่ไว้วางใจแก่ผู้ตาม โดยมีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอด วิสัยทัศน์ไปยังผู้ผู้ตาม สามารถประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นแบบอย่างในการพัฒนาตนเอง ตลอดจนสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนเองและกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้กับผู้ร่วมงาน ในองค์กรของตนเองได้

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำเปิดโอกาส ให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้ผู้ตามรู้สึกว่าได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนั้น ผู้นำมีการแสดงหรือประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดย การสร้างแรงจูงใจภายใน กระตุ้นให้ตระหนักและเห็นความสำคัญของการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ และเป้าหมาย ผู้นำจะต้องคอยกระตุ้นให้ผู้ตามมีความกล้าแสดงออก มีความกระตือรือร้น กระตุ้นจิตสำนึกให้มีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเกิดพลังจากภายในที่จะอยากปฏิบัติงาน ผู้นำจะเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าผู้นำเป็นส่วนสำคัญและมีคุณค่าขององค์กร และ ผู้นำที่ดีจะต้องคอยสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ตามตลอดเวลา เมื่อปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ผู้นำมีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารงาน ให้ผู้ตามมีความพยายามต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ

มาแก้ปัญหาใน หน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม โดยผู้นำมีการส่งเสริมให้ผู้ตามมีการคิด และการแก้ปัญหาที่ เกิดขึ้น โดยส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองในระดับสูงด้วยวิธีการที่หลากหลาย มีการกระตุ้นให้ผู้ตาม คิดแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล โดยใช้ข้อมูลและหลักฐานที่มีอยู่และผู้นำจะเปิด โอกาสให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่าจะมีความแตกต่างไป จากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดี ที่จะ ได้พัฒนาตนเอง ผู้นำจะสนับสนุนและจูงใจให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่น ให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่ามี อิทธิพลที่สามารถจะเอาชนะอุปสรรคทั้งปวงได้ ซึ่งเกิดจากความร่วมมือร่วมใจในการช่วยกันแก้ปัญหา จากผู้ร่วมงานและผู้ตามทุกคน การกระตุ้นทางปัญญานั้นเป็นส่วนหนึ่งซึ่งสำคัญต่อการพัฒนาขีด ความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) หมายถึง การที่ผู้นำแสดงถึงความสัมพันธ์ที่เกียรข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ โดยให้การดูแลเอาใจ ใส่ผู้ตาม เป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นที่เลียงและเป็นที่ ปรีกษาของผู้ตาม ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความเจริญก้าวหน้าของผู้ตาม ให้อิสระในการแสดง ความคิดเห็น เปิดโอกาสให้ผู้ตามใช้ความสามารถพิเศษของตนเองอย่างเต็มที่และเปิดโอกาสให้เรียนรู้ สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถอยู่เสมอ นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการเคารพ และให้เกียรติผู้ตามในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน คำนึงถึงความแตกต่าง ระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล และมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตามตามความสามารถและความเต็มใจ

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้ รางวัลหรือลงโทษผู้ตามขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรง ตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำที่ก่อให้เกิดความเชื่อมั่นจากผู้ตาม ส่งผลให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของ ผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องทราบถึงแนวทางที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ ต้องการ ผู้นำจูงใจผู้ตามโดยการเชื่อมโยงความต้องการและให้รางวัลกับพยายามจนนำไปสู่ ความสำเร็จตามเป้าหมายโดยรางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลที่ตอบสนองต่อความต้องการภายนอก ผู้นำ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ว่ผู้ ตามต้องการทำอะไรเพื่อที่บรรลุเป้าหมาย โดยผู้นำจะต้องระบุบทบาทหน้าที่และข้อกำหนดเกี่ยวกับ งานอย่างชัดเจน ผู้นำจะต้องรับรู้ความต้องการของผู้ตามอย่างถ่องแท้ ผู้นำจะคอยช่วยเหลือให้ผู้ตาม ช่วยกันระบุเป้าหมายและเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่ผู้นำต้องการเชื่อมโยงกับความสำเร็จตาม เป้าหมายอย่างไร ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ประกอบด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจ ชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยน รางวัลในรูปของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้น ให้โบนัส เมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2 การบริหารแบบวางเฉย (Management-by Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ไปตามสภาพเดิม ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานจะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิด ผิดพลาดขึ้นหรือการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบหรือให้ข้อมูลย้อนหลังทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่องาน บกพร่องหรือไม่ได้มาตรฐาน การบริหารงานแบบวางเฉย แบ่งได้เป็น 2 แบบคือ

2.2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management-by Exception : MBE-A) ผู้นำจะใช้การปฏิบัติงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และ ช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

2.2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management-by Exception : MBE-P) ผู้นำจะให้อิสระการปฏิบัติงานแบบเดิมและพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซง ถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐานหรือถ้ามีบางส่วนผิดพลาด

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership : LF) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non leadership behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม ผู้นำจะไม่สนใจใส่ใจต่องานและผู้ตาม ไม่สนใจปัญหาหรือความต้องการของผู้ตามและเมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย เมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็จะไม่ยุ่งเกี่ยว ไม่ยอมแก้ปัญหา มักเอาตัวรอด ไม่มีความรับผิดชอบ หรืออ้างว่าไม่รู้ ไม่เห็น ไม่ทราบ

จากลักษณะภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบที่กล่าวมานี้ แบลล์และอวลิโอ(Bass and Avolio) ได้กล่าวสรุปและเปรียบเทียบลักษณะภาวะผู้นำทั้ง 5 แบบ คือ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (4 I's) 2) ภาวะผู้นำแบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) 3) ภาวะผู้นำแบบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (MBE - A) 4) ภาวะผู้นำแบบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (MBE - P) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF) ตามรายละเอียดดังนี้ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งประกอบด้วยแบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (MBE - A) และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (MBE - P) จากการศึกษาพบว่า แบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) หรือมีการเสริมแรงทางบวกมีประสิทธิภาพในการจูงใจให้ผู้อื่นบรรลุถึงระดับการพัฒนาและผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ถึงแม้ว่าจะไม่

มากเท่าองค์ประกอบเฉพาะ 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้วยวิธีการนี้ผู้นำจะมอบหมายหรือมีข้อตกลงเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จและสัญญาว่าจะให้รางวัลเป็นการแลกเปลี่ยนกับงานที่ได้รับมอบหมายไปและเป็นที่น่าพอใจ การบริหารแบบวางเฉย (MBE) มีแนวโน้มที่จะมีประสิทธิภาพน้อยกว่าและเป็นที่ต้องการเฉพาะบางกรณี การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (MBE - A) ผู้นำจะคอยดูแลอย่างใกล้ชิด ผู้นำจะลงมือแก้ไขถ้าจำเป็นในกรณีที่มีการเบี่ยงเบนออกจากมาตรฐาน หรือมีข้อผิดพลาด หรือข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายของผู้ตาม ส่วนการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (MBE - P) ผู้นำจะอยู่แบบวางเฉย รอจนกว่าพบความเบี่ยงเบนข้อผิดพลาด และข้อบกพร่องเกิดขึ้นแล้วจึงลงมือแก้ไข ส่วนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF) หรือการขาดภาวะผู้นำ คือผู้นำที่มีการหลีกเลี่ยง ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพมากที่สุด⁵¹

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของคอนเกอร์ (Conger)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของคอนเกอร์ (Conger) ได้ศึกษาและได้เสนอว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงออกผ่านพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. สร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ (Sensing Opportunity and Formulating a Vision)
2. สื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating a Vision That Inspires)
3. เพิ่มศักยภาพเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ (Empowering Other to Achieve the Vision)
4. ส่งเสริมให้กำลังใจผู้ร่วมงาน (Encouraging commitment in Followers)
5. สร้างความเชื่อมั่นในตัวเอง (Building Trust Through Personal Commitment)⁵²

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเคนท์และคณะ (Kent et al)

เคนท์และคณะ (Kent et al) ได้ศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงความมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และได้เสนอว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงผ่านพฤติกรรมดังต่อไปนี้ 1) วิสัยทัศน์ (Visioning) 2) สร้างความเป็นไปได้ (Creating Possibilities) 3) การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating for Meaning) 4) การส่งเสริมและพัฒนาผู้ร่วมงาน (Enlisting and Developing stakeholders) 5) ตั้งใจสร้างจิตวิญญาณ (Building Spirit and

⁵¹ Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, **Improving Organization Effectiveness Through Transformation Leadership** (Thousand Oaks: Sage Publications, 1994), 3-8. อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, **ภาวะผู้นำองค์การสถานศึกษา(ฉบับปรับปรุง)** , (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ปัญญาชน, 2566), 252-256.

⁵² J.A Conger, **The Charismatic Leader** (San Francisco: Jossey-Bass, 1989), 25.

Willfulness) 6) เป็นแบบอย่าง (Managing one's Self)⁵³

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแนวคิดของเลทวูดและคณะ

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเลทวูด(Leith wood) และคณะ กล่าวว่าอย่างไรก็ดี ถึงแม้เขาจะมีความเห็นคล้ายคลึงกับเบส แต่แนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนของ Bass ยังไม่ถูกนำมาศึกษาในบริบทของการศึกษา ซึ่งบริบททางการศึกษามีความแตกต่างค่อนข้างสิ้นเชิงกับ บริบทขององค์กรธุรกิจต่าง ๆ ดังนั้น เลทวูดและคณะจึงได้นำแนวคิดของเบสมาปรับใช้ในบริบท ทางการศึกษาโดยการปรับเพิ่มเนื้อหาสาระให้มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในโรงเรียน ซึ่งเลทวูด และคณะได้เสนอโมเดลการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนของผู้นำว่าประกอบไปด้วยตัวแปรสังเกตได้ 6 องค์ประกอบคือ

1. การสร้างสรรค์และสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน (Identifying and Articulating a Vision) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงความสามารถในการ สร้างสรรค์โอกาสใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์และความก้าวหน้าสำหรับโรงเรียนและเอื้ออำนวยความสะดวกให้แก่ครูและบุคลากรในการพัฒนา สร้างสรรค์ โรงเรียนตลอดจนสร้างแรงบันดาลใจแก่คณะครู ด้วยการอธิบายถึงวิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตของโรงเรียนที่ได้วางเป้าหมายไว้เพื่อให้ผู้ตาม มองเห็นเป้าหมายของโรงเรียนอย่างชัดเจน
2. การส่งเสริมให้ครูเกิดพันธะสัญญาต่อเป้าหมายของกลุ่ม (Fostering the Acceptance of Group Goals) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกให้เห็นถึงความสามารถในการส่งเสริมความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานระหว่างครูและบุคลากรและเอื้ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานที่มุ่งสู่เป้าหมายความสำเร็จของโรงเรียน
3. การให้การสนับสนุนครูเป็นรายบุคคล (Providing Individualized Support) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับนับถือและเข้าใจความรู้สึกและความต้องการของครูและบุคลากรเป็นรายบุคคล
4. การกระตุ้นให้ครูกิดหาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนางาน (Providing Intellectual Stimulation) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกให้เห็นถึงความสามารถใน การกระตุ้นครูและบุคลากรในโรงเรียนให้ร่วมประเมินและสะท้อนผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการวิเคราะห์ปัญหาใน

⁵³ T.W Kent, D Graber and J Johnson, *Leadership in the of new health care environments*, *The Health Care Supervisor Jurnal* 15,2 : 27-34.

การปฏิบัติงานที่เป็นปัญหาเดิมและแสวงหาวิธีการที่แปลกใหม่มีแง่มุมที่แตกต่างไปจากเดิมในการแก้ไข้ปัญหา

5. การประพุดิตนอย่างเหมาะสมจนเป็นแบบอย่าง (Providing an Appropriate Mode) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่แสดงออกทางพฤติกรรมให้เห็นถึงความ สอดคล้องระหว่างแนวคิดกับแนวปฏิบัติในการปฏิบัติงานที่มุ่งเป้าหมายสู่ความเจริญก้าวหน้าของ โรงเรียนอย่างมีอุดมการณ์และอุทิศทุ่มเทในการปฏิบัติงานจนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่คณะครูและบุคลากร

6. การแสดงความคาดหวังต่อผลการปฏิบัติงานในระดับสูง (Holding High Performance Expectations) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการแสดงออกให้ครูและบุคลากรเห็นถึงความคาดหวังของตนที่มีต่อผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพของครูอันจะนำไปสู่การ บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนที่ร่วมกันตั้งไว้โดยการสนับสนุนให้ครูมีวิธีการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงประเด็น⁵⁴

ต่อมาเลทวูดและแจนซี (Leith wood & Jantzi) ได้เสนอเพิ่มเติมขึ้นอีก 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. กำหนดวิธีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงาน (Establishing effective staffing practices)
2. ให้การสนับสนุนต่อการจัดการเรียนการสอน (Providing instructional support)
3. กำกับดูแลกิจกรรมต่างๆของสถานศึกษา (Monitoring school activities)
4. เน้นการปฏิบัติงานร่วมกับชุมชน (Providing community focus)

เลทวูดและแจนซี (Leith wood & Jantzi) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเบิร์นและ แบสส์ และศึกษาภาวะผู้นำของยุค (Yukl) เป็นความท้าทายของการปรับโครงสร้างของโรงเรียนถูกนำมาเป็นเหตุผลสำหรับการสนับสนุนจากรูปแบบการสอนไปสู่รูปแบบการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะสำหรับผู้ที่มีบทบาทในการบริหารระดับสูง เช่น อาจารย์ใหญ่ ซึ่งรวมอยู่ในความท้าทาย เหล่านี้ ตัวอย่างเช่น ความไม่แน่นอนเกี่ยวกับเป้าหมายและวิธีการทางการศึกษาซึ่งมีระดับที่สูง ซึ่ง ผู้บริหารควรให้ความสนใจ ไม่เพียงแต่การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหลักของการศึกษาเท่านั้น แต่ ยังรวมถึงการนำเทคโนโลยีมาออกแบบใหม่เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กร และเพื่อเป็นการ สนับสนุนความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยมุ่งเน้นไปที่โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มี

⁵⁴ Kenneth Leith wood and Doris Jantz, **A century quest to understanding school leadership** (San Francisco: Jossey Bass, 1999) 57.

ขนาดใหญ่และการจัดการองค์กรที่ซับซ้อน อีกทั้งโรงเรียนดังกล่าวยังประสงค์ที่จะให้การจัดการเรียนการสอนของครู เป็นไปแบบมีอาชีพ โดยให้ครูได้มีบทบาทในการเป็นผู้นำแก่เพื่อนร่วมงาน ซึ่งการเปลี่ยนแปลง รูปแบบของความเป็นผู้นำดังกล่าวนี้ เหมาะสมกับความท้าทายดังกล่าวได้เป็นอย่างดีเพราะผู้นำมี ศักยภาพในการสร้างความมุ่งมั่นในระดับสูงต่อความซับซ้อนและความไม่แน่นอนของการเติบโตใน องค์กรรวมทั้งยังสามารถพัฒนาสิ่งต่างๆให้ตอบสนองต่อความเติบโตขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง แนวความคิดเฉพาะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมอยู่ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นผลจากการวิจัยเชิงประจักษ์ ซึ่งมุ่งเป้าไปที่การปรับตัว สำหรับโรงเรียน ที่เป็นต้นแบบของการปฏิรูปภาวะผู้นำตาม ระดับพัฒนาในบริบทที่ไม่ใช่โรงเรียน ซึ่งมีแนวปฏิบัติเป็น หกมิติ ซึ่งครอบคลุมแนวความคิดที่ ดัดแปลง ทำให้งานศึกษาวิจัยของเลทวูดและแจนซี (Leith wood & Jantzi) ได้รับการยอมรับอย่าง กว้างขวาง ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเลทวูดและแจนซี มาเป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัย ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร หมายถึง พฤติกรรมหรือสิ่งที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา ถึงการปฏิบัติงานทั้งของกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา เจตคติความพึงพอใจ มีความผูกพันต่อ สถานศึกษา พฤติกรรมความเป็นพลเมืองดี รวมถึงการพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษา ประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร 6 ด้าน คือ

1. การระบุและการแสดงวิสัยทัศน์ (identifying and articulating a vision) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ค้นหาโอกาสที่จะพัฒนาโรงเรียน รวมถึงพัฒนาวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานและสื่อสาร ถึงวิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตของโรงเรียนและสร้างแรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากรด้วยทัศนวิสัยอันก้าวไกล
2. การส่งเสริมการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม (Fostering the acceptance of group goals) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความร่วมมือของบุคลากร และให้ความช่วยเหลือบุคลากรในการปฏิบัติงานร่วมกัน และส่งเสริมการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน
3. การสนับสนุนเป็นรายบุคคล (providing individualized support) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงการให้เกียรติบุคลากร และความห่วงใยในความรู้สึกและให้ ความสำคัญกับความต้องการส่วนตัวของบุคลากร

4. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ท้าทายกระบวนการคิดการปฏิบัติงานของบุคลากร กระตุ้นให้บุคลากรได้คิดทบทวนการปฏิบัติงานของตนเองและส่งเสริมให้คิดหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

5. การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม (providing an appropriate model) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติตนอย่างเหมาะสม เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร และแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมที่ผู้นำพึงมี

6. ความคาดหวังต่อผลการปฏิบัติงานในระดับสูง (high performance expectations) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงการคาดหวังของตนที่มีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านความเป็นเลิศ ด้านคุณภาพ และด้านประสิทธิภาพ⁵⁵

รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเบนิสและนาแนส (Benis and Nanus)

เบนิสและนาแนส (Benis and Nanus) ได้ศึกษาผู้นำระดับสูงจำนวนคนคุณลักษณะของผู้นำที่ค้นพบใหม่ คือการคิดในเชิงตรรกะ (Logical Thinking) ความมุ่งมั่น (Persistence) การให้อำนาจ (Empowerment) และการควบคุมตนเอง (Self-control) อย่างไรก็ตามส่วนมากข้อค้นพบใหม่ คือ (ผู้นำ) การเปลี่ยนแปลงแตกต่างจาก (ผู้จัดการ) แบบแลกเปลี่ยนการเปลี่ยนสภาพ คือการทำให้ผู้ตามเป็นผู้นำที่ให้อำนาจตนเอง (Self-empowered Leaders) และเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงงานของผู้นำ คือ การแสดงวิสัยทัศน์และค่านิยมอย่างชัดเจน ดังนั้น ผู้นำที่ให้อำนาจตนเองอีกครั้งจึงรู้สถานที่ที่จะไปคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ 4I ดังนี้

1. การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) เน้นให้ผู้นำเป็นต้นแบบ (Role Model)
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เน้นจิตวิญญาณทีม (Team spirit) จูงใจ (motivate) ให้ความหมายและการท้าทาย (Provide meaning and Challenge)
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity & Innovation)
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เน้นการเป็น

⁵⁵ Leithwood Kenneth and Jantzi Doris, "Toward an Explanation of Variation in Teachers' Perceptions of Transformational School Leadership," **Educational Administration Quarterly** 32,4 (October, 1996): 512-538.

พีเลียง⁵⁶

รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโฮเวลล์และอโวลิโอ (Howell & Avolio)

โฮเวลล์และอโวลิโอ (Howell & Avolio) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้มีการพัฒนาและทำการวิเคราะห์องค์ประกอบขึ้น ซึ่งประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1. การสร้างบารมี (Idealized Influence) หรือ การมีคุณลักษณะพิเศษ (Charisma) ที่มีวิสัยทัศน์มีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) พฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นบุคลากรได้คิดทบทวนการปฏิบัติงานของตนเอง เปลี่ยนวิธีคิดในการมองปัญหา และวิธีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงการให้เกียรติบุคลากร และความห่วงใยในความรู้สึกและให้ความสำคัญกับความต้องการส่วนตัวของบุคลากรและความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการติดต่อสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ที่ดีมีการแนะนำและการมอบหมายงานในการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาหรือส่งเสริมสนับสนุนในการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกัน⁵⁷

ความสุขในการปฏิบัติงานของครู

ความหมายของความสุข

ความสุข (Happiness) ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ตามแนวทางที่หลากหลาย ดังนี้

⁵⁶ Bennis W. and Nanus B., **Leaders** (New York, Harper & Rwo, 1985), 25.

⁵⁷ Howell, J.M. and B.J. Avolio, "Transformational Leadership, transactional Leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance," **Journal of applied psychology** (1993), 891.

กาวิ้นและเมสัน (Gavin and Mason) กล่าวถึงความสุขว่าเป็นผลจากความรู้สึกภายในคนของแต่ละคน เป็นผลทำให้เกิดความรู้สึกทางบวก เช่น ชื่นชอบ พึงพอใจ ความสุขประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

1. ความมีอิสระคือบุคคลมีความสามารถที่คิดและเลือกในสิ่งที่ต้องการและอำนาจ เสรีภาพในการตัดสินใจ ทำให้ตนมีความพึงพอใจในชีวิต สามารถควบคุมและกำหนดการกระทำของตนให้ตอบสนองความสุขของตน

2. ความรู้เป็นผลสำคัญในการตัดสินใจในสิ่งที่ต้องการได้ถูกต้อง รู้ว่าควรใช้ความรู้อย่างไร เกิดความคิดเชิงสร้างสรรค์และใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ มีการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นเกิดการยอมรับและไว้วางใจจากบุคคลรอบข้าง

3. ความสามารถเป็นลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละคน สามารถฝึกฝนได้ด้วยการจัดอบรมต่าง ๆ ให้เกิดความรู้ความชำนาญ ส่งเสริมให้เกิดวิสัยทัศน์และประสบการณ์ที่กว้างขวางขึ้น⁵⁸

ไดเนอร์และโออิชิ (Diener and Oishi) ให้ความหมายว่าความสุข คือ การที่บุคคล ประเมินสภาพของชีวิตขณะนั้นซึ่งเป็นความพึงพอใจ อาจทำได้หลาย ๆ รูปแบบ เช่น การประเมินภาวะสุขภาพชีวิตแต่งงาน และชีวิตการปฏิบัติงาน คนที่มีความสุขจะมีอารมณ์ทางบวกสูง คิดและทำแต่ ในสิ่งที่ดี ขณะที่คนขาดความสุข หรือมีอารมณ์ทางลบสูงมักจะทำและคิดในสิ่งที่เลวร้าย⁵⁹

วิทท์แมน (Wittmann) ได้ให้ความหมายของความสุขว่า เป็นระดับของความรู้สึกที่แสดงออกถึงความพอใจในระดับสูงสุด และมีคำที่มีความหมายอย่างเดียวกับความสุขหลายคำ ได้แก่ ภาวะสุข (Well Being) สุขารมณ์ (Pleasure) โชค (Luck) สนุกสนาน (Enjoy) ความพึงพอใจ (Satisfaction) ความพอกพอกใจ (Contentment) ความเบิกบานสรายใจ (Ecstasy) เป็นต้น⁶⁰

⁵⁸ Gavin Joanne H. and Mason Richard O., "The Virtuous Organization" The value of happiness in the workplace," **Organization Dynamic** (2004): 379-392.

⁵⁹ Edward F. Diener and Shigehiro Oishi, **Are Scandinavians Happier than Asians** (Issues in Comparing Nations on Subjective Well-Being, 2004), 59.

⁶⁰ Pierre Wittmann, **A Guide To Happiness for the Third Millennium** (Chaing Mai: Sangsilp Printing, 2003), 87.

ดาไล ลามะ (Dalai Lama) ได้กล่าวถึงความหมายของคำว่าความสุข ว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากจิตใจและเป็นอารมณ์ที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อม หรือเหตุการณ์ที่มากระทบ เป็นความจำเป็นพื้นฐานขั้นต่ำที่สุดที่มนุษย์ต้องการ⁶¹

มิลล์ (Mill) ได้กล่าวไว้ ว่า ความสุขในทัศนะของเขา ใช้คำว่า “ความพึงพอใจ (Pleasure)” และ “ความสุข (Happiness)” ในความหมายเดียวกัน โดยที่มิลล์ ได้ให้ความหมายของคำว่า ความสุข ผ่านผลงานที่ทำชื่อเสียงให้กับ เขา คือ ลัทธิอรรถประโยชน์ (Utilitarianism) อันเป็นที่มาของทฤษฎีจริยศาสตร์แนวอรรถประโยชน์นิยมว่า ความสุข หมายถึง ความรื่นรมย์ ความสุขและความปราศจากความเจ็บปวด⁶²

พระธรรมโกศาจารย์ (ปัญญานันทภิกขุ) ได้กล่าวถึงความสุข ว่าเป็นสภาพจิตที่เป็นปกติดีนั้นแหละเรียกว่าความสุข สุขก็เพราะว่าจิตปกติไม่ขึ้นไม่ลง ไม่เอียงขวา เอียงซ้าย ไม่มีอะไรมาผูกมัดจิตใจ เป็นอิสระ เป็นไทแก่ตัว อย่างนี้เรียกว่า “ปกติ” จิตที่ปกติคือใจที่ไม่มีอะไร รู้ว่าอะไรเกิดขึ้น อะไรตั้งอยู่ อะไรดับไป แล้วควรจะแก้ไขสิ่งนั้นอย่างไร อย่างนี้จิตใจก็สบาย ไม่ค่อยมีปัญหา รวมความว่าชีวิตของเราต้องการทั้งความสุขทั้งกาย ทั้งใจ ทางอารมณ์ เราก็ต้องมีสติ มีปัญญา พยายามที่จะรักษาใจไว้ให้ปกติอยู่ตลอดเวลา รู้จักประมาณในการกิน การอยู่ การนุ่งห่ม ใช้สอย การปฏิบัติหน้าที่ และการพักผ่อน สภาพร่างกาย จิตใจ ก็จะมีความสุข สมบูรณ์ สมปรารถนา⁶³

กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข กล่าวว่า ความสุข หรือ สุข หมายถึง ความรู้สึกสบาย กายสบายใจ รู้สึกชอบหรือ พึงพอใจกับชีวิต ความสุขมีหลายรูปแบบ เช่น ความสนุกสนาน ความพอใจ ความภูมิใจ การสมปรารถนา เป็นต้น หากเป็นไปในทางศาสนา ความสุข ยังหมายรวมถึงการดำรงชีวิตที่ดี หรือการมีความเจริญในชีวิต⁶⁴

⁶¹ H. H. Dalai Lama, *The Art Happiness at Work* (New York: Riverhead Books, 1998), 175.

⁶² Mill, J.S., *Utilitarianism*, (New York: The library of liberal Arts, 1995), 7.

⁶³ พระธรรมโกศาจารย์ (ปัญญานันทภิกขุ), *ชีวิตที่เป็นสุข ความสุขยิ่งกว่าความสงบใจไม่มี* (กรุงเทพฯ: ธรรมสภา, ม.ป.ป), 8-14.

⁶⁴ กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข, *Happiness ” สุขนี้สร้างได้ (โครงการ TO BE NUMBER ONE ในทูลกระหม่อมหญิงอุบลรัตนราชกัญญา สิริวัฒนาพรรณวดี กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อและสิ่งพิมพ์จอมแก้ว มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2565), 1.*

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2554 ได้ให้ความหมายว่า สุข หมายถึง ความสบายกายสบายใจ⁶⁵

สรุปได้ว่า ความสุข หมายถึง สภาวะทางจิตใจทางบวกที่ส่งผลต่ออารมณ์ภายนอก เป็นความพึงพอใจต่อสิ่งที่ประสบพบเจออันเป็นผลมาจากการมีความสามารถในการจัดการปัญหา ในด้านการดำเนินชีวิต มีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

ความหมายของความสุขในการปฏิบัติงาน

ความสุขในการปฏิบัติงาน (happiness at Work) ของคนในองค์กรนั้นมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานและองค์กรอย่างแท้จริง การศึกษาเรื่องความสุขในการปฏิบัติงาน จึงมีนักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ให้คำนิยามว่า “ความสุขในปฏิบัติปฏิบัติงาน” ไว้หลายท่าน โดยความหมายดังกล่าวสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

เจสสิก้า (Jessica) กล่าวว่า ความสุขในการปฏิบัติงานเป็นกรอบความคิดที่ช่วยให้ปฏิบัติงานเป็นไปได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและบรรลุศักยภาพ กระทำสิ่งต่างๆ ด้วยสติสัมปชัญญะ⁶⁶

คีโรฟ (Kjerulf) กล่าวว่า ความสุขในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคลที่ตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานโดยที่บุคคลนั้น ประกอบด้วย 1) เกิดความรู้สึกเพลิดเพลินและสนุกกับงานที่กระทำ 2) ปฏิบัติงานที่ดีและมีความภูมิใจกับงานที่ตนกระทำ 3) ปฏิบัติงานร่วมกับคนดี 4) รับรู้ว่างานที่ตนกระทำอยู่นั้นมีความสำคัญ 5) มีคนเห็นคุณค่าของงานที่เรากระทำ 6) มีความรับผิดชอบต่องานที่กระทำ 7) รู้สึกสนุกมีความสุขในที่ปฏิบัติงาน 8) มีความรู้สึกว่าได้รับการกระตุ้นและเสริมพลังในการปฏิบัติงาน⁶⁷

บริษัทโพสิทีฟ แชร์ลิ่ง (Positive Sharing Company) โดย อเล็กซานเดอร์ เจรูฟ (Alexander Kjerulf) กล่าวว่า ความสุขในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคล

⁶⁵ ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554, เข้าถึงเมื่อ 27 สิงหาคม 2567, เข้าถึงได้จาก <https://dictionary.orst.go.th/>

⁶⁶ Pryce-Jones Jessica, **Happiness at Work Maximizing Your Psychological Capital For Success** (West Sussex: Wiley-Blackwell, 2010), 4.

⁶⁷ Kjerulf A., **Praise for happy hour is 9 to 5.** (Petersburg: Alexander, 2007), 21-

ที่ตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน⁶⁸

แมนเนียน (Manion) ให้ความหมายของ ความสุขในการปฏิบัติงาน ไว้ว่า การกระทำที่เกิดจากการเรียนรู้พฤติกรรมการแสดงออก และความคิดสร้างสรรค์ของตนเอง มีพลังการแสดงออกได้ทั้งทางร่างกายและคำพูด การแสดงออกเต็มไปด้วยพลัง และความตื่นเต้น ความสุขในการปฏิบัติงานเกิดขึ้นเมื่อมีคนมองเห็นคุณค่าในตัวบุคคล ให้การยอมรับนับถือ ทำให้บุคคลเกิดความภาคภูมิใจพึงพอใจที่ได้ปฏิบัติงาน รู้สึกรักและอยากที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จได้ผลดี⁶⁹

ดาเยเนอร์ (Diener) กล่าวว่า ความสุขในการปฏิบัติงาน หมายถึง การรับรู้ของบุคคลถึงอารมณ์ ความรู้สึกชื่นชอบหรือเป็นสุขกับภารกิจหลักอันเป็นผลมาจากการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง กับการทำงานซึ่งเป็นการตอบสนองความต้องการของตนเองให้ชีวิตมีคุณค่าได้ปฏิบัติงานที่เกิดประโยชน์ เกิดความสมหวังในประสบการณ์ที่ได้รับ⁷⁰

วาร์ร กล่าวว่า ความสุขในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในจิตใจ ของบุคคลที่ตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน โดยที่บุคคลนั้นมีความรู้สึกในนามของความพึงพอใจในงานและความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า

1. ความรื่นรมย์ในงาน เป็นความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงาน โดยเกิดความสนับสนุนกับการปฏิบัติงาน และไม่มีความรู้สึกวิตกกังวลใด ๆ ในการปฏิบัติงาน
2. ความพึงพอใจในงาน เป็นความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงาน โดยเกิดความรู้สึกเพลิดเพลิน ชอบใจ เต็มใจ มีความภูมิใจและยินดีในการปฏิบัติงานของตน
3. ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เป็นความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงาน โดยเกิดความรู้สึกว่าอยากปฏิบัติงาน มีความตื่นตัว ปฏิบัติงานอย่างคล่องแคล่วรวดเร็ว กระฉับกระเฉง มีชีวิตชีวาในการปฏิบัติงาน⁷¹

⁶⁸ เรื่องเดียวกัน, 86.

⁶⁹ Manion,J, Joy at work : creation a positing work place, **Journal of Nursing Administration** 33,22 (2003): 652-655.

⁷⁰ Diener E., Subjective Well-Being:The Science of Happiness and a proposal for a National Index, **American Psychologist** 55,1 (2000):34-43

⁷¹ Peter Warr, **The measurement of well-being and other aspects of mental health**, (1990) 193 – 210.

ความสุขในการปฏิบัติงาน คือการรับรู้ทางอารมณ์ของพนักงานในทางที่ดีต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมาย สามารถเกิดได้จากหลากหลายสาเหตุ เช่น การได้รับการยกย่อง การยอมรับ ความมั่นคง ความก้าวหน้า หรือแม้กระทั่งความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน รวมไปถึงปัจจัยทางด้านบุคคล เช่น เพื่อนร่วมงานที่ดีหรือหัวหน้างานที่เมตตา ซึ่งทั้งหมดเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในจิตใจ โดยความสุขในที่ปฏิบัติงานประกอบไปด้วย

1. ความตื่นตาระหว่างการปฏิบัติงาน (Arousal) เป็นความรู้สึกสนุกสนานขณะปฏิบัติงานโดยไม่มีความรู้สึกวิตกกังวลใดๆ
2. ความพึงพอใจในงาน (Pleasure) เป็นความรู้สึกพอใจขณะปฏิบัติงาน โดยไม่มีความทุกข์ใจในการปฏิบัติงาน
3. ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน (Self-validation) เป็นความรู้สึกอยากปฏิบัติงานเต็มไปด้วยความตื่นตัวและมีชีวิตชีวา⁷²

ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ และธีรธรรม วุฒิวิตรชัยแก้ว กล่าวว่า ความสุขในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่มนุษย์ทุกคนปรารถนา แต่ปัจจุบันด้วยสภาพการดำเนินชีวิตที่แข่งขันกันตลอดเวลา สังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้มนุษย์ ทุกวันนี้ขาดหลักยึดในการดำเนินชีวิตที่ถูกต้อง คนส่วนใหญ่เชื่อว่า การมีความสุขคือการมีเงินทอง มาก ๆ เพื่อจะได้สิ่งต่าง ๆ ที่ปรารถนา หลายคนเชื่อว่า เงินซื้อได้ทุกอย่าง โลกวัตถุนิยมที่เน้นวัตถุ ทำให้คนปฏิบัติงานทุกวันนี้ ปฏิบัติงานหนักมากขึ้น ขาดการดูแลสุขภาพของตนเองขาดการออกกำลังกาย และสังสรรค์รอบข้าง ขาดการใช้ชีวิตที่พอเพียง มีภาระหนี้สินเพิ่มขึ้น ขาดการนำหลักศาสนา หลักธรรมมาใช้ในการดำเนินชีวิต ขาดการแสวงหาความรู้ ความก้าวหน้าแก่ตนเอง ซึ่งนำไปสู่ปัญหาครอบครัวและปัญหาสังคม สิ่งเหล่านี้เกิดจากการขาดคุณภาพชีวิตที่ดีหรือการขาดความสุข ในการดำเนินชีวิตที่เหมาะสมกับตนเองและความสุขทั้ง 8 ประการเป็นความสุขพื้นฐานประกอบด้วย 1) การส่งเสริมด้านสุขภาพกายและใจ (Happy Body) 2) การส่งเสริมให้เกิดความเกื้อกูลในองค์กร (Happy Heart) 3) การส่งเสริมให้เกิดความสามัคคีในองค์กร (Happy Society) 4) การส่งเสริมให้มีสภาพแวดล้อมที่ผ่อนคลาย (Happy Relax) 5) การส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ความสามารถ (Happy Brain) 6) การส่งเสริมให้บุคลากรมีศีลธรรมในการดำเนินชีวิต (Happy Soul) 7) การส่งเสริมด้านการออมและการวางแผนในการใช้จ่าย

⁷²Sahatorn Petvirojchai, **Workplace Happiness วิธีสร้างความสุขในการทำงานให้ยั่งยืน**, เข้าถึงเมื่อ 27 สิงหาคม 2567, เข้าถึงได้จาก <https://th.hrnote.asia/tips/workplace-happiness-210708/#i>

(Happy Money) 8) การส่งเสริมสถาบันครอบครัวที่อบอุ่นและมั่นคง (Happy Family) เมื่อครุมีความสุขกับพื้นฐานชีวิตแล้ว ก็จะส่งผลดีกับการปฏิบัติงาน ทำให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น⁷³

ไหมไทย ไชยพันธุ์ กล่าวว่า ความสุขในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในจิตใจ บุคคลที่ตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน โดยการจากการรับรู้ความรู้สึกของตนในการ ปฏิบัติงานในทางบวก ซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกเพลิดเพลิน มีความสุขกับงานที่ทำ มีความภูมิใจในงาน ได้ปฏิบัติงานร่วมกับคนดี ๆ การได้ปฏิบัติงานในที่ปฏิบัติงานที่มั่นคง มีความก้าวหน้า มีโอกาสได้รับการพัฒนาตนเอง มีผู้บังคับบัญชาที่มีความเมตตา กรุณา มีเพื่อนร่วมงานที่จริงใจ ได้รับสวัสดิการที่เหมาะสมเพียงพอ และได้รับความปลอดภัยจากที่ปฏิบัติงาน⁷⁴

ศิรินันท์ กิตติสุขสถิต กล่าวว่า ความสุขในการปฏิบัติงาน หมายถึง ประสบการณ์และความรู้สึกของคนปฏิบัติงาน ที่ต้องการให้ตนเป็นที่ยกย่องและยอมรับจากคนทั่วไป การได้ปฏิบัติงานในที่ปฏิบัติงานที่มั่นคง มีความก้าวหน้า การเข้าถึงโอกาสในการพัฒนาอย่างทั่วถึง การมีผู้บังคับบัญชาที่มี ความเมตตาและกรุณา การมีเพื่อนร่วมงานที่จริงใจ การได้รับสวัสดิการที่พอเพียง และการได้รับความปลอดภัยจากการปฏิบัติงาน ซึ่งถ้าคนปฏิบัติงานได้รับสิ่งต่างๆ ดังกล่าวอย่างบ่อยครั้งและต่อเนื่อง คนปฏิบัติงาน ก็จะปฏิบัติงานอย่างมีความสุข⁷⁵

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ความสุขในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกภายในจิตใจเป็นอารมณ์เชิงบวกซึ่งเป็นผลมาจากการกระทำและสภาพแวดล้อมในสถานที่ปฏิบัติงาน การสมปรารถนาในการปฏิบัติงาน มีความมั่นคง เกิดการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน การสร้างสรรค์การปฏิบัติงาน การสอนของและการสนับสนุนการเรียนรู้ไปสู่การพัฒนาผู้เรียนและการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

⁷³ ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ และธีรธรรม วุฒิวัตรชัยแก้ว , **องค์กรสุขแห่งความสุข : 4.0** (กรุงเทพฯ: บริษัทแอทโพรพรินท์จำกัด, 2561), 10.

⁷⁴ ไหมไทย ไชยพันธุ์, **การพัฒนาพฤติกรรมมนุษย์ HUMAN BEHAVIORAL DEVELOPMENT** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2562), 329

⁷⁵ ศิรินันท์ กิตติสุขสถิต และคณะ, **คุณภาพชีวิต การทำงาน และความสุข** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ธรรมดาเพรส จำกัด, 2556), 12-13.

คุณค่าและปัจจัยของความสุขในการปฏิบัติงาน

“ความสุข” ของคนเรามีหลายรูปแบบ นับตั้งแต่ตอนเรายังเป็นเด็ก ความสุขของเราก็คือ การได้เล่น ได้เรียนตามความสนใจ และได้อยู่กับเพื่อน แต่เมื่อเราโตแล้วได้มีงานทำ สิ่งหนึ่งที่หลายคนปรารถนานั่นก็คือ “ความสุขในการทำงาน” หรือที่ภาษาอังกฤษเรียกว่า Happy at work ซึ่งการทำงานอย่างมีความสุขนั้น เป็นสิ่งที่บุคลากรทุกคนในองค์กรนั้นปรารถนา หากได้ทำงานในที่ทำงานที่รู้สึกมีความสุขจะรู้สึกผูกพัน สนุกสนาน ความรู้สึกที่มาทำงานจะหมดไปกลายเป็นการร่วมสนุกกับกิจกรรมต่างๆ

ความสุขในการปฏิบัติงานก่อให้เกิดคุณค่า ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งทั้งต่อองค์กร ต่อการบริหารจัดการ และต่อตัวบุคคล ดังนี้

1. คุณค่าต่อองค์กร การมีความสุขในการปฏิบัติงานก่อให้เกิดคุณค่าซึ่งเป็นผลดีทำให้ผลผลิตในงานดีขึ้นด้วย เนื่องจากคนที่มีความสุขในการปฏิบัติงานจะมีแรงจูงใจสูง ทำให้ผลผลิตในงานสูงตามความยั่งยืนในการสร้างแรงจูงใจทำการปฏิบัติงาน คือ การมีความสุข ความชอบ และรักในสิ่งที่ทำ โดยคนที่มีความสุขในการปฏิบัติงานจะมีพลังมากกว่าคนที่ไม่มีความสุขในการปฏิบัติงาน ในขณะเดียวกันที่ที่มีความสุขในการปฏิบัติงานมักจะเป็นคนมองโลกในแง่ดี คิดในทางบวก สร้างผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกสิ่งที่ทำ นอกจากนี้ หากบุคคลมีความสุขในการปฏิบัติงาน ก็มักจะจัดการกับปัญหาแทนการบ่นถึงปัญหาโดยไม่หาทางแก้ไข ในทางตรงกันข้ามหากบุคคลไม่ชอบงาน ไม่มีความสุขในการปฏิบัติงาน ปัญหาเล็กๆ ก็จะกลายเป็นปัญหาใหญ่ และเป็นการยากที่จะแก้ไข แต่ถ้าคนมีความสุขในการปฏิบัติงานก็มักจะวิ่งเข้าหา ความวุ่นวายนั่นแล้วแก้ปัญหา อีกทั้งคนที่มีความสุขในการปฏิบัติงานจะมีความสามารถในการตัดสินใจ มากกว่าคนที่ไม่มีความสุข เนื่องจากคนที่ไม่มีความสุขในการปฏิบัติงานจะอยู่ในภาวะวิกฤติ มีมุมมองแคบ ไม่มองภาพกว้าง โดยมองระยะสั้นในการตัดสินใจคำนึงเพียงสถานการณ์เฉพาะหน้าที่ตัดสินใจเท่านั้น ต่างจากคนที่มีความสุขจะมีการตัดสินใจที่ดีกว่า ให้ความสำคัญกับงานมากกว่าและรู้สึกดีเมื่อได้ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด คนที่มีความสุขในการปฏิบัติงานจึงเป็นคนที่ปฏิบัติงานได้ผลผลิตมากกว่า ในขณะเดียวกัน เมื่อเวลาผ่านไปความสามารถในการปฏิบัติงานก็จะเพิ่มขึ้น ความสุขไม่เพียงแต่พัฒนาปริมาณให้มากขึ้น แต่ยังเป็น การเพิ่มคุณภาพด้วยการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน เป็นการเพิ่มความเข้มแข็งให้กับความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม อีกทั้งยังทำให้บุคลากรเกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้นด้วย ส่งผลให้ลดการขาดงานและการลาป่วยเนื่องจากความสุขจะมี

ความสัมพันธ์กับสุขภาพ คนที่มีความสุขมีแนวโน้มที่จะป่วยน้อยกว่าและหายเร็วกว่าคนที่ไม่มีความสุข

2. คุณค่าต่อการบริหารจัดการ การมีความสุขในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ในการจัดการ เนื่องจากผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ได้ ถูกใจด้วยเงินเสมอไป แต่ถูกดึงดูดด้วยความผูกพันที่บุคคลมีต่องาน ทำให้องค์กรเป็นผู้นำในการแข่งขัน ซึ่งการมีความสุขในการปฏิบัติงานจะทำให้องค์กรได้รับผลกำไรสูง เนื่องจากบุคลากรมีประสิทธิภาพ การลาออกจากงานน้อยลง ส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นทีมดีขึ้น บุคลากรเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และคุณภาพของงานพัฒนาขึ้นจากทัศนคติที่ดี บรรยากาศแห่งความเป็นเพื่อนทำให้ผลิตภาพของงานเพิ่มขึ้น โดยการมีความสุขในการปฏิบัติงานทำให้เป้าหมายและวิสัยทัศน์ ขององค์กรเป็นไปได้อย่างจริงจังตามที่ได้ตั้งไว้ เพื่อให้องค์กรได้พัฒนาและเป็นที่รู้จักของสังคม การสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรจึงต้องเริ่มจากความสุขของคนปฏิบัติงานในองค์กรดังกล่าวก่อน และนอกจากนี้ การมีความสุขในการปฏิบัติงานยังเป็นการส่งเสริมการบังคับบัญชาอีกด้วย เพราะคนที่มีความสุขจะไม่ต่อต้านการบริหารจัดการ ส่งผลให้การบริหารจัดการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. คุณค่าต่อตัวบุคคล การมีความสุขในการปฏิบัติงานทำให้ความสุขของผู้ปฏิบัติงานมีผลต่อเนื่องไปถึงบ้าน และครอบครัว รวมทั้งผู้ที่อยู่รอบข้าง เนื่องจากเมื่อเสร็จจากการปฏิบัติงานแล้วผู้ที่ปฏิบัติงานก็กลับบ้านไปพร้อมกับความสุข การมีความสุขทำให้บุคคลมีสภาพจิตใจที่แข็งแรงและพร้อมที่จะปฏิบัติงานในวันใหม่ได้อย่างเต็มที่ ทำให้การควบคุมอารมณ์ดีขึ้น ทักษะในการปรับตัวดีขึ้น และควบคุมตนเองได้ดีขึ้น เกิดความฉลาดทางอารมณ์ ทำให้สามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานและเรื่องต่างๆ ได้ดีขึ้น เมื่อมีความสุขในการปฏิบัติงานก็จะทำให้สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานดีตามไปด้วย ทำให้รักในสิ่งที่ทำและได้รับประสบการณ์เกี่ยวกับความรู้สึกรักงานของตน รู้สึกถึงคุณค่าในสถานะตำแหน่งในการปฏิบัติงาน และรู้สึกดีเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ อีกทั้งการมีความสุขในการปฏิบัติงานทำให้มีความรู้สึกปลื้มใจ ทำให้บุคคลอื่นรู้สึกดีกับตัวเองที่ได้ทำสิ่งที่ดีให้กับองค์กร ซึ่งเป็นการสร้างความแตกต่าง จะเห็นได้ว่าการมีความสุขในการปฏิบัติงานก่อให้เกิดผลดีและประโยชน์อย่างมากมาโดยความสุขในการปฏิบัติงานจะทำให้บุคคลอยาก ปฏิบัติงานและใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานนั้นอย่างเต็มที่ มีความตั้งใจ และมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ลดการขาดงาน ลดการลางานและการมาสาย ความสุขในการปฏิบัติงานยังเป็นการเพิ่มผลผลิตของบุคคลทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการรับรู้ถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กับความสุขในการปฏิบัติงานจะทำให้หน่วยงาน

สามารถนำไปใช้ในการสร้างปัจจัยเหล่านั้นให้เกิดขึ้น เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและองค์กรต่อไป⁷⁶

สรุปได้ว่า ความสุขในการปฏิบัติงานมีคุณค่าโดยตรงและโดยอ้อมกับบุคคลหลายกลุ่มและองค์กร เนื่องจากการที่บุคคลมีความสุขในการปฏิบัติงานจะทำให้มีทัศนคติในเชิงบวก ส่งผลให้มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานและมีความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างชาญฉลาด ส่งผลให้ให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ซึ่งตัวแปรสำคัญที่จะทำให้เกิดการพัฒนาขึ้นมาได้นั้น ก็คือคนหรือพนักงานขององค์กรนั่นเอง ทว่าการดัดศักยภาพของคนออกมาให้ได้มากที่สุดต้องแลกมาด้วยแรงกดดันมหาศาล องค์กรยุคใหม่จึงไม่สามารถมองข้ามประเด็นความสุขในการปฏิบัติงานของพนักงานได้เลย ซึ่งปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีความสุขในการปฏิบัติงาน มีหลายปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีความสุขในที่ปฏิบัติงาน โดยในที่นี้เราขอสรุปออกมาทั้ง 5 ปัจจัยครอบคลุมความสุขในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. มีรายได้ที่เพียงพอ โดยค่าแรงที่สูงขึ้นส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่สูงขึ้นตาม มีรายการของ World Happiness Report (WHR) ที่บอกว่า คนปฏิบัติงานที่มีรายได้สูงจะมีความสุขและพอใจในชีวิตหรือการปฏิบัติงานมากกว่าคนที่มียาได้น้อย อย่างไรก็ตาม การแสวงหาความสุขในที่ปฏิบัติงานไม่จำเป็นต้องเท่ากับการแสวงหารายได้ที่มากขึ้น เพราะการเพิ่มเงินไม่ได้ส่งผลต่อการเพิ่มความสุขเสมอไป ยกตัวอย่าง การเพิ่มเงินเดือน 100 ดอลลาร์ (ประมาณ 3200 บาท) จะทำให้คนที่มียาได้น้อยมีความสุขมากกว่าคนที่มียาได้สูงอยู่แล้ว สอดคล้องกับอีกหนึ่งผลการวิจัยที่บอกว่า เงินไม่ได้สร้างความสุขสำหรับคนที่มียาได้เกิน 75,000 ดอลลาร์ต่อปี (2 ล้านบาทขึ้นไป) สรุปก็คือ การมีเงินมากไม่มีผลต่อความสุข แต่การมีความมั่นคงทางการเงินต่างหากที่ทำให้มีความสุขมากกว่า

2. มีเจ้านายที่ดี ซึ่งมีหลายงานวิจัยที่บอกว่า หัวหน้าที่ดีเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความสุขในที่ปฏิบัติงาน เหมือนที่ เบนจามิน อาร์ทซ์ (Benjamin Artz) ศาสตราจารย์ด้านเศรษฐศาสตร์แห่งมหาวิทยาลัยวิสคอนซินและคณะ ได้ศึกษาความสามารถของหัวหน้างานแล้วพบว่า การมีหัวหน้าที่มีความสามารถและมีความรอบรู้สูงมีอิทธิพลเชิงบวกเป็นอย่างมากต่อระดับความพึงพอใจของพนักงาน โดยเฉพาะหัวหน้างานสามารถกำหนดสภาวะการปฏิบัติงานของพนักงานได้เหมือนกัน ฉะนั้นการมีหัว

⁷⁶ ไหมไทย ไชยพันธุ์, การพัฒนาพฤติกรรมมนุษย์ HUMAN BEHAVIORAL DEVELOPMENT (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2562), 386-387.

หน้าที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญอย่างลึกซึ้งในแต่ละสาขาขององค์กร ก็จะเพิ่มความสุขและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ถึง 12%

3. มีเพื่อนร่วมงานที่ยอดเยี่ยม การปฏิบัติงานคือการปฏิบัติงานเป็นทีม ไม่ใช่การฉายเดี่ยว ความสามัคคีจึงเป็นปัจจัยให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จอย่างราบรื่น หากมีปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานย่อมส่งผลเสียต่อกระบวนการแน่นอน ขณะเดียวกัน ถ้าหากมีความสัมพันธ์อันดี ทุกคนก็จะร่วมมือร่วมใจฝ่าฟันอุปสรรคนั้นไปด้วยกัน

4. มีความอิสระ หัวหน้าที่ให้ความอิสระจะทำให้พนักงานมีความสุขมากขึ้น มากกว่ามีหัวหน้าที่ขบถควบคุมทุกอย่างทุกขั้นตอนจนกลายเป็นเผด็จการ โดยมีงานวิจัยที่บอกว่า การบริหารงานแบบย่อยเฝ้าดูทุกขั้นตอน (micromanagement) ทำให้ขวัญกำลังใจของพนักงานต่ำลง อัตราการลาออกสูงขึ้น และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานลดลง ขณะที่ความอิสระ (แม้กระทั่งความอิสระในช่วงเวลา Work From Home) ก็จะช่วยลดความเครียด และเพิ่มความสบายใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น⁵ มีชีวิตและการปฏิบัติงานที่สมดุล (Work Life Balance) ถึงแม้จะมีความอิสระ มีความหลากหลายของงาน แต่สิ่งสำคัญที่สุดของความสุขพนักงานคือการได้หยุดงาน เพราะการปฏิบัติงานมากเกินไป ไม่เพียงส่งผลเสียต่อสุขภาพจิตแล้ว แต่ยังส่งผลเสียต่อสุขภาพกายด้วย ซึ่งไม่มีผลงานวิจัยใดๆ เลยที่บอกว่า ยิ่งปฏิบัติงานนานเท่าไร ยิ่งเป็นผลดี ฉะนั้นการสร้าง Work Life Balance จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดต่อความสุขในที่ปฏิบัติงาน⁷⁷

แนวคิดและทฤษฎีของความสุขในการปฏิบัติงาน

ความสุขในการปฏิบัติงาน คือการรับรู้ทางอารมณ์ของพนักงานในทางที่ดีต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมาย สามารถเกิดได้จากหลากหลายสาเหตุ เช่น การได้รับการยกย่อง การยอมรับ ความมั่นคง ความก้าวหน้า หรือแม้กระทั่งความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน รวมไปถึงปัจจัยทางด้านบุคคล เช่น เพื่อนร่วมงานที่ดีหรือหัวหน้างานที่เมตตา ซึ่งทั้งหมดเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในจิตใจ ซึ่งประกอบด้วย

1. ความตื่นระดมในการปฏิบัติงาน (Arousal) เป็นความรู้สึกสนุกสนานขณะปฏิบัติงานโดยไม่มีความรู้สึกรบกวนใดๆ

⁷⁷ Sahatorn Petvirojchai, **Workplace Happiness วิธีสร้างความสุขในการทำงานให้ยั่งยืน**, เข้าถึงเมื่อ 27 สิงหาคม 2567, เข้าถึงได้จาก <https://shorturl.asia/zO1Kc>

2. ความพึงพอใจในงาน (Pleasure) เป็นความรู้สึกพอใจขณะปฏิบัติงาน โดยไม่มีความทุกข์ใจในการปฏิบัติตน

ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน (Self-validation) เป็นความรู้สึกอยากปฏิบัติงาน เต็มไปด้วยความตื่นตัวและมีชีวิตชีวา

ซึ่งจากที่ผู้วิจัยศึกษาจากเอกสาร ตำรา ทั้งแบบออฟไลน์และออนไลน์เห็นได้ว่ามีนักวิชาการเสนอแนวคิดเกี่ยวกับความสุขในการปฏิบัติงานไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งผู้วิจัยขอนำเสนอ ดังนี้

แนวคิดความสุขในการปฏิบัติงานของมานิเยน (Manion)

อธิบายองค์ประกอบของความสุขในการปฏิบัติงานว่ามี 4 องค์ประกอบคือ

1. สัมพันธภาพ (Connection) เป็นความสัมพันธ์ของบุคลากรในการปฏิบัติงานโดยการที่บุคคลร่วมกันปฏิบัติงาน เกิดสังคมการปฏิบัติงานขึ้น ทำให้มีความสัมพันธ์ไมตรีที่ดีต่อกัน มีการร่วมมือและช่วยเหลือกันในการปฏิบัติงาน มีการพูดคุยกันอย่างเป็นมิตรและก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน

2. ความรักในงาน (Love of the Work) เป็นความรู้สึกรักและผูกพันกับงาน รับรู้ว่าตนมีภาระรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีความยินดีในการปฏิบัติงานของตนเอง มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานมีความรู้สึกทางบวกจากการปฏิบัติงาน ทำให้ปฏิบัติงานด้วยความสนุกสนานและภาคภูมิใจ

3. ความสำเร็จในงาน (Work Achievement) หมายถึง การปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยความสำเร็จในการปฏิบัติงานทำให้รู้สึกมีคุณค่าในชีวิต

4. การเป็นที่ยอมรับ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับ ความเชื่อถือและความไว้วางใจในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน⁷⁸

แนวคิดความสุขในการปฏิบัติงานของพุทธทาสภิกขุ

ได้กล่าวถึงความสุขมี 3 ระดับ

1. สุขเพราะไม่เบียดเบียน เป็นความสุขค่อนข้างจะเป็นเรื่องสังคม หรือของหมู่คณะ ถ้าไม่เบียดเบียนก็จะเป็นสุขหรือไม่เห็นแก่ตัว

2. สุขเพราะอยู่เหนืออำนาจาม หรือเป็นความสุขเพราะอยู่เหนือกิเลสที่จะมากระทบตัวเรา เป็นความรักความหลงใหลในสิ่งต่างๆ หรือการกำหนดยินดี อารมณ์ที่เกิดขึ้นถือว่าเป็นงามอย่างหนึ่ง

⁷⁸ ศุณย์ Happy Workplace Center, **องค์กรสุขภาวะสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน Happy Workplace and The Sustainable Development Goals** (กรุงเทพฯ: บริษัทแอทโพร์พรินท์จำกัด, 2563), 35-37.

ในการหลงใหลทั้งตัวบุคคล วัตถุก่อให้เกิดความทุกข์ได้ทั้งนั้น

3. สุขเพราะละตัวเสียได้ เพราะถ้าละเรื่องนี้ได้ก็จะได้ไม่ยึดมั่นถือมั่นว่า ตัวกู-ของกู อยากจะเหนือผู้อื่น สิ่งสำคัญที่สุดใน 3 ข้อนี้คือ การไม่มีตัวกู ของกู ถ้าคิดได้เสียแต่แรกก็จะได้ไม่เบียดเบียนใคร และก็จะไม่เห็นแก่ตัว⁷⁹

แนวคิดความสุขในการปฏิบัติงานของดาเยเนอร์(Diener)

ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความสุขในการปฏิบัติงานไว้ว่า คนที่มีความสุขขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างที่แตกต่างกัน เช่น อายุ รายได้ สภาพแวดล้อม ที่ส่งผลต่อความต้องการของบุคคลให้เกิดความพึงพอใจในชีวิต นำมาซึ่งความสุข ดังนี้

1. ความพึงพอใจในชีวิต (Life satisfaction) หมายถึง การที่บุคคลมีความพอใจในสิ่งที่ตนเองเป็น และกระทำอยู่มีความสมหวังกับเป้าหมายชีวิตสอดคล้องกับความเป็นจริงสามารถกระทำได้ตามความตั้งใจ สมเหตุสมผลเข้าใจ และยอมรับสิ่งที่เกิดขึ้นโดยไม่จำเป็นต้องปรับตัว

2. ความพึงพอใจในงาน (Work satisfaction) หมายถึง การที่บุคคลได้กระทำสิ่งที่ตนรักและชอบใจกับสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานที่มีความสุข เมื่องานที่กระทำสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย ตลอดจนงานทำให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม

3. อารมณ์ทางบวก(Positive effect) หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึกเป็นสุขกับสิ่งที่ดี สนุกสนานกับการปฏิบัติงาน ยิ้มแย้มสดใสกับการปฏิบัติงาน เลื่อมใสศรัทธาในสิ่งที่ตนเองกระทำ รับรู้ถึงความดีงามและคุณประโยชน์ของงานที่กระทำ

4. อารมณ์ทางลบ (Negative effect) หมายถึง การที่บุคคลมีอารมณ์ความรู้สึกที่เป็นทุกข์กับสิ่งไม่ดีที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน เช่น คับข้องใจ เบื่อหน่าย ไม่สบายใจเมื่อเห็นการกระทำที่ไม่ถูกต้อง อยากปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นเพื่อสนองความต้องการของตนให้มีความสุข⁸⁰

แนวคิดความสุขในการปฏิบัติงานของวาร์ (Warr)

วาร์ (Warr) กล่าวว่า ความสุขในการปฏิบัติงาน เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคลที่ตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน หรือประสบการณ์ของบุคคลในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1. ความรื่นรมย์ในงานเป็นความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงานโดยเกิดความรู้สึกสนุกกับการปฏิบัติงาน และไม่มีความรู้สึกวิตกกังวลใดๆ ในการปฏิบัติงาน

⁷⁹ พุทธทาสภิกขุ, **ความสุขสามระดับ**, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ, 2566), 28.

⁸⁰ Edward Diener, "Subject Well-Being," **Psychological Bulletin** 95, 3 (n.p., 2003) :542-575.

2. ความพึงพอใจในงาน เป็นความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงาน โดยเกิดความรู้สึกเพลิดเพลิน ชอบใจพอใจ สนใจ เต็มใจ ถูกใจและยินดีในการปฏิบัติงานของตน

3. ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เป็นความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงาน โดยเกิดความรู้สึกว่าอยากปฏิบัติงาน มีความตื่นตัวปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว รวดเร็ว กระฉับกระเฉง มีชีวิตชีวาในการปฏิบัติงาน⁸¹

แนวคิดความสุขในการปฏิบัติงานของบริษัทโพสิทีฟ แชร์ริง (Positive Sharing Company) โดย อเล็กซานเดอร์ เจรูล์ฟ (Alexander Kjerulf)

กล่าวว่า ความสุขในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคลที่ตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานโดยที่บุคคลนั้น

1. เกิดความรู้สึกเพลิดเพลินและสนุกกับงานที่ทำ (Enjoy what you do)
2. รู้สึกว่าได้ปฏิบัติงานที่ดีและมีความภูมิใจในงานที่ทำ (Do good work and feel proud of it)
3. รู้สึกว่าได้ปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานที่ดี (Work with nice people)
4. รับรู้ว่างานที่ทำอยู่นั้นมีความสำคัญ (Know that what you do is important)
5. รับรู้ว่ามียุคคลที่เห็นคุณค่าในงานของตน (Are recognized for your work)
6. มีความรับผิดชอบต่องานที่ทำ (Take responsibility)
7. มีความรู้สึกสนุกและมีความสุขในที่ปฏิบัติงาน (Have fun at work)
8. มีความรู้สึกว่าได้รับการกระตุ้นและเสริมพลังในการปฏิบัติงาน (Are motivated and energized)

อเล็กซานเดอร์ เจรูล์ฟ (Alexander Kjerulf) ยังกล่าวเพิ่มเติมอีกว่าความสุขในการปฏิบัติงานดังกล่าวไม่สามารถที่จะผลักดันหรือกดดันให้ใครเกิดความสุขในการปฏิบัติงานได้ความสุขในการทำงานในแต่ละบุคคลแม้เป็นปัจจัยเดียวกันอาจทำให้บุคคลหนึ่งมีความสุขในขณะที่อีกคนหนึ่งไม่มีความสุขในการปฏิบัติงานได้⁸²

แนวคิดความสุขในการปฏิบัติงานของฟิชเชอร์ (Fisher)

ซึ่งให้นิยามความสุขในการปฏิบัติงานว่า เป็นประสบการณ์ที่น่าพอใจที่เกิดขึ้นจากงานที่ทำ

⁸¹ P.Warr, *Work, Happiness, and Unhappiness* (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2007), 75.

⁸² Alexander Kjerulf, *Praise for Happy Hour is 9 to 5* (Petersburg: Alexander, 2007), 86.

หรือเป็นทัศนคติด้านบวกที่มีต่องานแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

1. ระดับภายในบุคคลที่เกิดเพียงชั่วคราว (Transient level) เป็นความรู้สึกต่องานหรือเหตุการณ์ในงาน ณ เวลาขณะนั้น โดยเป็นความรู้สึกที่มีอยู่ไม่นาน และการวัดความสุขระดับนี้เป็นการวัดสภาวะความรู้สึกที่เกิดขึ้น ณ ช่วงเวลา เช่น ความสนุก ยินดี มีความสุขและพอใจ ซึ่งมีผลทำให้เกิดความลื่นไหลของงาน

2. ระดับบุคคล (Person level) ความสุขในระดับบุคคลนี้ มีความสัมพันธ์กับสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรและการวัดสิ่งที่ก่อให้เกิดความสุขในระดับบุคคลนี้เป็นการวัดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานและการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของบุคคล

3. ระดับหน่วยงาน (Unit level) หรือองค์กร (Organization) เป็นความสุขที่เกิดจากสมาชิกในกลุ่มหรือทีมการปฏิบัติงานมีความสุขและส่งผลให้เกิดความสุขในระดับกลุ่มซึ่งจะช่วยเพิ่มการคงอยู่ของบุคคลในองค์กรและเชื่อว่าความสุขในแต่ละระดับจะมีผลต่อการปฏิบัติงานและเชื่อว่าเมื่อบุคคลมีความสุขมากกว่าปกติจะปฏิบัติงานได้ดีขึ้น⁸³

แนวคิดความสุขในการปฏิบัติงานของกาวันและเมสัน (Gavin and Mason)

กล่าวว่า ความสุขในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความมีอิสระ คือ บุคคลมีความสามารถที่จะคิดหรือเลือกในสิ่งที่ต้องการ และการมีอำนาจเสรีภาพในการตัดสินใจ ทำให้ตนมีความพึงพอใจในชีวิต สามารถควบคุมหรือกำหนดการกระทำของตนให้ตอบสนองความสุขของตนได้

2. ความรู้ คือ สิ่งสำคัญในการตัดสินใจให้ได้ในสิ่งที่ต้องการได้ถูกต้อง รู้ว่าควรใช้ความรู้อย่างไร เกิดความคิดเชิงสร้างสรรค์ และใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ มีการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นเกิดการยอมรับและไว้วางใจจากบุคคลรอบข้าง

3. ความสามารถ คือ ลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล สามารถฝึกฝนได้ด้วยการจัดอบรมต่างๆ ให้เกิดความรู้ ความชำนาญ ส่งเสริมให้เกิดวิสัยทัศน์และประสบการณ์ที่กว้างขึ้น⁸⁴

แนวคิดความสุขในการปฏิบัติงานของชาญวิทย์ วสันต์นารัตน์ และธีรธรรม วุฒิวัตรชัยแก้ว

⁸³ Fisher CD, Happiness at Work International journal of management review (n.p., 2010), 384-412.

⁸⁴ Gavin and Mason อ้างถึงใน ไหมไทย ไชยพันธุ์, การพัฒนาพฤติกรรมมนุษย์ HUMAN BEHAVIORAL DEVELOPMENT, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2562), 332-333.

กล่าวว่า ความสุขของคนปฏิบัติงานจะ เกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อสามารถจัดสมดุลชีวิตตนเองได้ โดย จำแนกความสุขออกได้ 8 ประการ ดังนี้

1. การเป็นผู้ที่มีสุขภาพดี ดูแลตนเองไม่ให้เป็นภาระของผู้อื่น (Happy body) คือ มีสุขภาพ แข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ ใช้ชีวิตอย่างมีความสุข ซึ่งเกิดจากการรู้จักใช้ชีวิต รู้จักกิน รู้จักนอน

2. การเป็นผู้มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น (Happy Heart) คือ การมีน้ำใจ การคิดถึงคนอื่น มีน้ำใจ เอื้ออาทรต่อกันและกัน การรู้บทบาทของเจ้านาย ลูกน้อง บทบาทของคุณพ่อ บทบาทของคุณแม่ และผลของการกระทำของตนเองต่อสิ่งต่างๆ

3. การเป็นผู้ที่สามารถจัดการกับอารมณ์ของตนเอง (Happy Relax) คือ การรู้จักการผ่อนคลายกับสิ่งต่างๆ ในการดำเนินชีวิต เมื่อชีวิตในการปฏิบัติงาน และ/หรือการดำเนินชีวิตประจำวันมีความเครียด ต้องหาวิธีผ่อนคลาย เพื่อรักษาสมดุลของชีวิตไว้

4. การเป็นผู้รักการเรียนรู้และเป็นผู้มีอาชีพในงานของตนเอง (Happy Brain) คือ การศึกษาหาความรู้ การพัฒนาตัวเองตลอดเวลา เพื่อให้เป็นผู้มีอาชีพ และเพื่อให้เกิดความมั่นคงก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

5. การเป็นผู้มีคุณธรรมและความกตัญญู (Happy Soul) คือ การเป็นผู้ที่มีคุณธรรม โดยเฉพาะหิริ โอตตัปปะ (ความละอาย และเกรงกลัวต่อการกระทำของตน) ซึ่งเป็นคุณธรรมเบื้องต้น พื้นฐานของการอยู่ร่วมกันของสังคมมนุษย์ และเป็นคุณธรรมที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานเป็นทีม นอกจากนี้ ควรมีคุณธรรมอื่นๆ เช่น การเป็นคนดี มีศรัทธาต่อศาสนา มีศีลธรรมในการดำเนินชีวิต มีความ ซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบ มีระเบียบวินัย ตรงต่อเวลา เป็นต้น

6. การเป็นผู้ใช้เงินเป็น (Happy Money) คือ เป็นผู้ใช้เงินเป็น มีเงินเก็บ รู้จักใช้ เป็นหนี้ อย่างมีเหตุผล มีชีวิตที่เหมาะสมกับตนเอง หรืออาจกล่าวว่า เป็นบุคคลที่สามารถจัดการรายรับ รายจ่ายของตนเองได้ ทั้งนี้ต้องบริหารจัดการรายรับและรายจ่ายของตนเองและครอบครัว โดยอาจทำบัญชีรายรับ รายจ่าย

7. การเป็นผู้ที่รักและดูแลครอบครัวตนเองได้ (Happy Family) คือ การมีครอบครัวที่อบอุ่น และมั่นคง ให้ความสำคัญต่อครอบครัว และครอบครัวเป็นกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน เพราะ ครอบครัว เป็นเหมือนภูมิคุ้มกัน เป็นกำลังใจเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาหรืออุปสรรคในชีวิต การมี ครอบครัว เข้มแข็งจะทำให้สังคมมั่นคงด้วย

8. การเป็นผู้ที่รักและดูแลองค์กร/สังคมของตนเองได้ (Happy Society) คือ การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและสังคม⁸⁵

⁸⁵ ขาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ และธีรธรรม วุฑฒิวัตรชัยแก้ว , องค์กรแห่งความสุข: 4.0 (กรุงเทพฯ: บริษัทแอทโฟร์พริ้นท์จำกัด, 2561), 17-18.

ข้อมูลของสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 2 เป็นหน่วยงานทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษาเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลงวันที่ 17 สิงหาคม 2553 มีภารกิจในการกำกับ ดูแล ประสาน สนับสนุน การจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ให้ประชากรวัยเรียนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง เสมอภาค มีคุณภาพ มีความรู้คู่คุณธรรมและจริยธรรมนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยมีทิศทางการจัดการศึกษาที่ตอบสนองต่อนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ปัจจุบันตั้งอยู่ที่ ตำบลหนองโรง อำเภอมโนรมย์ จังหวัดกาญจนบุรี อยู่ห่างจากศูนย์กลาง จังหวัดกาญจนบุรี ประมาณ 25 กิโลเมตร มีภารกิจในการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาให้กับ ประชากรวัยเรียนในพื้นที่ 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอด่านมะขามเตี้ย อำเภอพนมทวน และอำเภอห้วยกระเจา มีโรงเรียนในสังกัดรวมทั้งสิ้น 99 โรงเรียน มีพื้นที่โดยรวมประมาณ 1,498.58 ตารางกิโลเมตร มีอาณาเขตติดต่อดังนี้ ทิศเหนือ ติดอำเภอเลาขวัญ (กาญจนบุรี) ทิศตะวันออก ติดอำเภออุ้มทอน (สุพรรณบุรี) และอำเภอกำแพงแสน (นครปฐม) ทิศใต้ ติดอำเภอบ้านโป่ง (ราชบุรี) ทิศตะวันตก ติดอำเภอบ่อพลอย (กาญจนบุรี) และอำเภอด่านมะขามเตี้ย (กาญจนบุรี) มีพื้นที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการศึกษาในเขตพื้นที่อำเภอด่านมะขามเตี้ย อำเภอพนมทวน และอำเภอห้วยกระเจา รวม 29 ตำบล 305 หมู่บ้าน

วิสัยทัศน์ (Vision)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 เป็นองค์กรบริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาลเน้นการมีส่วนร่วม มุ่งพัฒนาครูสู่มืออาชีพ พัฒนาเทคโนโลยีและพัฒนาคุณภาพผู้เรียนสู่ศตวรรษที่ 21

พันธกิจ (Mission)

1. ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการบริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาลเน้นการมีส่วนร่วม
2. ส่งเสริมสนับสนุนครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีศักยภาพในการจัดการเรียนการสอน
3. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจและสามารถใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียน การสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

4. พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพและคุณลักษณะตามศตวรรษที่ 21 (3R8C) ค่านิยม (Value)
 K=Knowledge = องค์การแห่งการเรียนรู้ A = Attitude = สมาชิกมีจิตสำนึกที่ดีต่อองค์กร N =
 Notability = ความโดดเด่นไม่เป็นสองรองใคร T = Teamwork = เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ร่วมคิด
 ร่วมทำร่วมรับผิดชอบ W = Willingness = ด้วยความเต็มใจ O = Organic = องค์กรที่มีชีวิต
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

เป้าประสงค์หลัก (Goals)

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนในสังกัดบริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาลและการมีส่วนร่วม ร่วมส่งผลต่อการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล
2. ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความรู้ความสามารถและมีศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่ส่งผลต่อการ พัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้การสอนได้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
4. พัฒนาผู้เรียนทุกคนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาและมีคุณลักษณะตามศตวรรษที่ 21 (3R8C)

อัตลักษณ์

คุณธรรม มีความรับผิดชอบ สามัคคี มีคารวะ

คติพจน์ สพป.กาญจนบุรี เขต 2

ไม่เป็นสองรองใคร เกียรติเกรียงไกรก้องหล้า ค่าของคน⁸⁶

⁸⁶ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต2, แผนการศึกษาแห่งชาติ

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

อำเภอ	จำนวนโรงเรียน	จำนวนผู้อำนวยการ	จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา
ท่ามะกา	47	48	568
พนมทวน	28	28	285
ห้วยกระเจา	24	24	232
รวม	99	99	1,085

ตารางที่ 2 แสดงเขตพื้นที่บริการ

อำเภอ	ตำบล (แห่ง)	หมู่บ้าน (แห่ง)	เทศบาล/ตำบล (แห่ง)	อบต. (แห่ง)	พื้นที่ (ตร.กม.)
ท่ามะกา	17	148	9	12	340.80
พนมทวน	8	91	5	5	535.78
ห้วยกระเจา	4	66	2	2	622.00
รวม	29	305	16	19	1,498.58

ตารางที่ 3 ขนาดโรงเรียนตามเกณฑ์

ขนาดโรงเรียน	จำนวนนักเรียน	จำนวนโรงเรียน (แห่ง)
ขนาดเล็ก	120 คน ลงมา	44
ขนาดกลาง	121-600 คน	54
ขนาดใหญ่	601-1,499 คน	1
ขนาดใหญ่พิเศษ	1,500 คน ขึ้นไป	99

ตารางที่ 4 จำนวนนักเรียนในสังกัด

ระดับ	จำนวนนักเรียน (คน)
ก่อนประถมศึกษา	3,264
ประถมศึกษา	10,063
มัธยมศึกษาตอนต้น	1,914
มัธยมศึกษาตอนปลาย	229

ที่มา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต2, รายงานผลการดำเนินงานโครงการตามแผนปฏิบัติการ, เข้าถึงเมื่อ 10 สิงหาคม 2567, เข้าถึงได้จาก <https://www.shorturl.asia/ZvV8o>



งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ภูวิศ สิงสิดา ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยภาพรวมและรายด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ ด้านความก้าวหน้า และด้านความอยู่รอด ตามลำดับ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมากที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสามารถร่วมกันทำนายแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูได้ ร้อยละ 99.30⁸⁷

อรรธรณ ภัทรดำเนินสุข ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับตามค่ามัธยฐานและค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่ามัธยฐานและค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผลประโยชน์ทางอุดมคติ โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอย่างกว้างขวาง สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล ความ ตึงเครียดทางสังคม สภาพการอยู่ร่วมกัน สิ่งจูงใจด้านสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงาน โดย ปรับสภาพการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับ

⁸⁷ ภูวิศ สิงสิดา, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3” วารสารบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร 19, 85 (เมษายน – มิถุนายน 2566) : 97-109.

ความสามารถของบุคคล และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน และ สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับปานกลาง ในลักษณะคล้อยตามกัน⁸⁸

ธัญญามาศ แดงสีดา ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ได้แก่ 1) ผู้บริหารควรขับเคลื่อนการดำเนินงานทั้ง 4 ฝ่าย โดยมีจุดเน้นดังนี้ ฝ่ายวิชาการเน้นครูเป็นผู้นำทางวิชาการและการสร้างนวัตกรรม ฝ่ายงบประมาณเน้นการดำเนินงานตามระเบียบวิธี โปร่งใส และมีส่วนร่วม ฝ่ายบุคคลเน้นให้บุคลากรแสวงหาความรู้และวางแผนการทำวิทยฐานะและฝ่ายทั่วไปเน้นการวางแผนส่วนบริหารจัดการด้านต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย 2) ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีภูมิรู้ ภูมิธรรม และภูมิฐาน และ 3) ผู้บริหารควรมองให้ครบทุกด้าน มีการคาดการณ์มองภาพในอนาคต และแจ้งให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบ เพื่อร่วมกันดำเนินงาน และมีความพร้อมในการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต⁸⁹

ศรีรัฐ ศรีสุวรรณ ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 4 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัธยเทศจากมากไปหาน้อย ดังนี้ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ด้านการ

⁸⁸ อรรวรรณ ภัทรดำเนินสุข, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม,” *Journal of Multidisciplinary in Humanities and Social Sciences* 4, 3 (September – December 2021): 1172-1187.

⁸⁹ ธัญญามาศ แดงสีดา. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1” *วารสารบริหารการศึกษา มศว.* 19, 36 (มกราคม – มิถุนายน 2566): 91-101.

เพิ่มศักยภาพในการ ปฏิบัติงานให้ผู้อื่น ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม และด้านความกล้าท้าทายต่อกระบวนการ และอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน คือ ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน ได้แก่ด้านการรวมพลังของบุคลากร ด้านการธำรงรักษา และด้านการให้พ้นจากงาน และอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัธยเลข คณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ด้านการให้ค่าตอบแทน ด้านการสรรหาบุคลากร และด้านการพัฒนาบุคลากร ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเป็นความสัมพันธ์เชิง บวกในระดับสูง⁹⁰

ณัฐชนนท์ คงอยู่ ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารกับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ อำนาจอ้างอิง อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการให้รางวัล อำนาจเชี่ยวชาญ และอำนาจบีบบังคับตามลำดับ ความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน โดยสามารถเรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ การเป็นผู้ที่รักและดูแลองค์กร/สังคมของตนเองได้ และการเป็นผู้ที่รักและดูแลครอบครัวตนเองได้ ตามลำดับ โดยสามารถเรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ การเป็นผู้มีคุณธรรมและความกตัญญู การเป็นผู้มีน้ำใจ ช่วยเหลือผู้อื่น การเป็นผู้รักการเรียนรู้และเป็นผู้มีอาชีพในงานของตนเอง การเป็นผู้ที่สามารถจัดการกับอารมณ์ของตนเอง การเป็นผู้มีสุขภาพดี ดูแลตนเองไม่ให้เป็นภาระของผู้อื่น และการเป็นผู้ใช้เงินเป็น ตามลำดับ การใช้อำนาจของผู้บริหารกับความสุขในการปฏิบัติงานของ

⁹⁰ ศรีรุ่ง ศรีสุวรรณ, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 1,” วารสารวิชาการสถาบันพัฒนาพระวิทยากร 6, 4. (ตุลาคม – ธันวาคม 2566): 50-61.

ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01⁹¹

พิชญา บุตรธำจารย์ ศึกษาการเสริมสร้างความสุขในการปฏิบัติงานของครูฐานวิถีชีวิตใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า 1) การเสริมสร้างความสุขในการปฏิบัติงานของครูฐานวิถีชีวิตใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ 2) การเปรียบเทียบการเสริมสร้างความสุขในการปฏิบัติงานของครูฐานวิถีชีวิตใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามเพศ โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 3)การเปรียบเทียบการเสริมสร้างความสุขในการปฏิบัติงานของครูฐานวิถีชีวิตใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามอายุโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4)การเปรียบเทียบ การเสริมสร้างความสุขในการปฏิบัติงานของครูฐานวิถีชีวิตใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ ในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁹²

ประภุชญ์ พิลาคง ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 พบว่า 1)ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจก 2)ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ภาพรวม พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก 3)ปัญหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการ

⁹¹ ญัฐชนนท์ คงอยู่, “การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับความสุขในการทำงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุพรรณบุรี เขต 2,” **วารสารปรัชญาปริทรรศน์** 28, 1 (มกราคม –มิถุนายน 2566): 25-37.

⁹² พิชญา บุตรธำจารย์, “การเสริมสร้างความสุขในการปฏิบัติงานของครูฐานวิถีชีวิตใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2,” **วารสาร มจร.อุบลปริทรรศน์** 8, 1 (มกราคม –เมษายน 2566): 805-820.

เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 พบว่า ผู้บริหารยึดถือตัวเองมากเกินไป ผู้บริหารขาดการเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตนครองคน ครองงาน ผู้บริหารไม่ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานรักความก้าวหน้าและพัฒนาตนเองและผู้บริหารไม่กล้า ตัดสินใจในการมอบหมายผู้อาวุโสกว่า⁹³

กษมา ช่วยยิ้ม ศึกษาการพัฒนากระบวนการสร้างความสุขในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 พบว่า 1) สภาพความสุขในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 พบว่าสภาพความสุขในการปฏิบัติงาน มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการติดต่อสัมพันธ์ ด้านความรักในงาน ด้านความสำเร็จในงาน ด้านการเป็นที่ยอมรับ และด้านความพึงพอใจในงานและมีองค์ประกอบย่อย 66 องค์ประกอบ 2) ผลการพัฒนากระบวนการสร้างความสุขในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 พบว่า รูปแบบการสร้างความสุขในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูในสถานศึกษา ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ เป้าหมาย รูปแบบการสร้างความสุขในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูในสถานศึกษา องค์ประกอบ และตัวชี้วัดของรูปแบบการสร้างความสุขในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูในสถานศึกษา และการบริหารจัดการ เพื่อสนับสนุนการสร้างความสุขในการปฏิบัติงาน ในการนำแนวทางไปใช้ในการทำการ กำหนดเป็นองค์ประกอบของร่างรูปแบบการสร้างความสุขในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูในสถานศึกษา และ 3) ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการสร้างความสุขในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 พบว่า ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการสร้างความสุขในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก⁹⁴

กิตติกร สุภาพรหม ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 3 พบว่า 1) ระดับความสุขในการปฏิบัติงานงานของครูโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการปฏิบัติงานของครู

⁹³ ประกฤษฏี พิลาคง, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1,” วารสาร มจร.อุบล ปิทธิธรณ์ 8, 1 (มกราคม – เมษายน 2566): 285-298.

⁹⁴ กษมา ช่วยยิ้ม, “การพัฒนากระบวนการสร้างความสุขในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2,” วารสารการวิจัยการบริหารการพัฒนา 11, 3 (กรกฎาคม-กันยายน 2563): 512.

โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ความสุขในการปฏิบัติงานของครูมีความสัมพันธ์ทางบวกกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลยเขต 3 อย่างมีนัยสำคัญที่สถิติระดับ .01 ได้แก่ ปัจจัยด้านสัมพันธภาพ (X_2) ปัจจัยด้านลักษณะงาน (X_1) และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม⁹⁵

กษมา ช่วยยิ้ม ศึกษาการพัฒนารูปแบบการสร้างความสุขในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 พบว่า 1) สภาพความสุขในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 พบว่าสภาพความสุขในการปฏิบัติงาน มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการติดต่อสัมพันธ์ ด้านความรักในงาน ด้านความสำเร็จในงาน ด้านการเป็นที่ยอมรับ และด้านความพึงพอใจในงานและเมืองค้ประกอบย่อย 66 องค์ประกอบ 2) ผลการพัฒนารูปแบบการสร้างความสุขในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 พบว่า รูปแบบการสร้างความสุขในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูในสถานศึกษา ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ เป้าหมาย รูปแบบการสร้างความสุขในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูในสถานศึกษา องค์ประกอบ และตัวชี้วัดของรูปแบบการสร้างความสุขในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูในสถานศึกษา และการบริหารจัดการ เพื่อสนับสนุนการสร้างความสุขในการปฏิบัติงาน ในการนำแนวทางไปใช้ในการทำการกำหนดเป็นองค์ประกอบของร่างรูปแบบการสร้างความสุขในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูในสถานศึกษา และ 3) ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการสร้างความสุขในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 พบว่า ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการสร้างความสุขในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก⁹⁶

อภิรักษ์ ขำขันมะลี ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 2

⁹⁵ กิรติกร สุภาพรหม, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 3,” วารสารวิชาการรัตนบุคย์ 5, 3 (กันยายน – ธันวาคม 2566): 226-242.

⁹⁶ กษมา ช่วยยิ้ม, “การพัฒนารูปแบบการสร้างความสุขในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2,”วารสารการวิจัยการบริหารการพัฒนา 11, 3 (กรกฎาคม-กันยายน 2563): 512.

ผลการวิจัยพบว่า 1) การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ อำนาจอ้างอิง อำนาจเชี่ยวชาญ อำนาจการให้รางวัล อำนาจบังคับ และอำนาจตามกฎหมาย ตามลำดับ 2) ความสุขในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความสำเร็จในงาน การเป็นที่ยอมรับ ความรักในงาน และการติดต่อสัมพันธ์ตามลำดับ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การใช้อำนาจการให้รางวัล และอำนาจความเชี่ยวชาญ มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ส่วนการใช้อำนาจการบังคับ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการอ้างอิง มีความสัมพันธ์กับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับต่ำ⁹⁷

ณัฐพล หงส์คง ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความสุขของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก (= 4.45) 2) ระดับความสุขของครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก (= 4.45) 3) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสุขของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี โดยด้านความรักในงาน, ด้านการเป็นที่ยอมรับ, ด้านการติดต่อสัมพันธ์, ด้านคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงาน และด้านความสำเร็จในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁹⁸

สุจิตา เกตุแก้ว ได้ศึกษา การปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า 1) การปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน คือ จรรยาบรรณต่อ

⁹⁷ อภินันท์ ขำขันมะลี, "การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับความสุขในการทำงานของครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 2," **วารสารมหาจุฬานาครธรรมศน์** 7, 6 (มิถุนายน 2563): 156-157

⁹⁸ ณัฐพล หงส์คง, "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความสุขของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี," **วารสารบัณฑิตวิจัย** 11, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2563): 135.

วิชาชีพ จรรยาบรรณต่อตนเอง ตามลำดับ และอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน คือ จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ จรรยาบรรณต่อสังคม ตามลำดับ 2) ความสุขในการปฏิบัติงานของครู พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า รู้สึกภาคภูมิใจที่มีส่วนร่วมทำให้โรงเรียนมีการพัฒนาและเจริญก้าวหน้า อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ มีความภาคภูมิใจเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ และผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร อยู่ในลำดับสุดท้าย 3) การปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา⁹⁹

ณัฐดี ภูผา ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับปัจจัยในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทจัดหาแรงงานข้ามชาติแห่งหนึ่งในจังหวัดกาญจนบุรี ผลการศึกษาพบว่าระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.29 ระดับปัจจัยในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.29 ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.28 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับปัจจัยในการปฏิบัติงานร่วมกันพยากรณ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 58.3ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ .233 ปัจจัยในการปฏิบัติงานมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ .573¹⁰⁰

⁹⁹ สุธิศา เกตุแก้ว, "การปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ ความสุขในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร," **วารสารการวิจัยการบริหารการพัฒนา** 11, 3 (กรกฎาคม-กันยายน 2564): 546.

¹⁰⁰ ณัฐดี ภูผา, "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับปัจจัยในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทจัดหาแรงงานข้ามชาติแห่งหนึ่งในจังหวัดกาญจนบุรี," **วิจัยสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่นและสังคมไทย** สู่ **Disruptive Society** 11,12 (กรกฎาคม 2562):636.

งานวิจัยต่างประเทศ

เทียน (Tian) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อการหมดไฟในการปฏิบัติงานของครู: การศึกษาบทบาทความสามารถทางอารมณ์และสังคม และความสัมพันธ์ระหว่าง นักเรียนกับครู ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลการทำนายในเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติต่อการหมดไฟในการปฏิบัติงานของครู โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถส่งผลกระทบต่อความ เบื่อหน่ายในการปฏิบัติงานของครูผ่านตัวกลาง คือ ความสามารถทางอารมณ์และสังคม และ ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน¹⁰¹

ซาชาโร (Zacharo and others) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในงานของครูระดับมัธยมศึกษาในกรีซ ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์อย่างมากกับทัศนคติการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงาน การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานตามความคิดเห็นของครู วิธีวิจัยที่เลือกคือ การใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยครู 171 คน จากสถาบันการศึกษาสองประเภท คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นและโรงเรียนมัธยม ผลการสำรวจพบว่าครูรู้สึกพึงพอใจอย่างมากเมื่อผู้บริหารโรงเรียนทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง¹⁰²

กานะสัน และคนอื่น ๆ (Kanesan and others) ได้ศึกษาเรื่อง ความสุขในที่ปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความผูกพันต่อองค์กร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยตรงต่อความสุขในที่ปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ ความสุขในที่ปฏิบัติงานได้ กลายเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กร ผลการวิจัยยังพิสูจน์ว่าความสุข

¹⁰¹ Zhigang Tian, "The impact of transformational leadership on teachers' job burnout: the mediating role of social-emotional competence and student-teacher relationship," **Journal of Educational Administration** 60, 4 (2022): 369-385.

¹⁰² Zacharo Kouni, Marios Koutsoukos and Dimitra Panta, "Transformational Leadership and Job Satisfaction: The Case of Secondary Education Teachers in Greece," **Journal of Education and Training Studies** 6,10 (October 2018): 158.

ในที่ปฏิบัติงาน สามารถทำหน้าที่เป็นสื่อกลางที่สำคัญในความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อองค์กรด้วย¹⁰³

แจ๊คสัน (Jackson) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการรับรู้ความสำเร็จของภาวะผู้นำของพนักงานในระดับอุดมศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้ว่า รูปแบบการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ คุณลักษณะในอุดมคติ พฤติกรรมในอุดมคติ แรงจูงใจ ที่สร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการพิจารณาเป็นรายบุคคล กับการรับรู้ ของพนักงานเกี่ยวกับความสำเร็จในการเป็นผู้นำ ได้แก่ ผลลัพธ์ของตัวแปรตามภาวะผู้นำ ประสิทธิภาพ ความพยายามพิเศษ และความพึงพอใจ ในการศึกษาในระดับอุดมศึกษา มีความสัมพันธ์ กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ¹⁰⁴

อะคาร์และอัสตูเนอร์ (Akar and Ustuner) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความยุติธรรมขององค์กร การสนับสนุนจากองค์กรและคุณภาพชีวิตการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของครู ผู้เข้าร่วมการศึกษาประกอบด้วยครู 658 คน ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนเตรียมอนุบาลของรัฐโรงเรียนประถมโรงเรียนมัธยมต้นและโรงเรียนมัธยมสังกัดกระทรวงศึกษาธิการใน จังหวัดคิลิส ประเทศตุรกี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ต่อความยุติธรรมขององค์กรการสนับสนุนจากองค์กรและคุณภาพการรับรู้ชีวิตการปฏิบัติงานของครูมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมีผลกระทบต่อการรับรู้คุณภาพชีวิตการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทั้งทางตรงและทางอ้อม จากผลการศึกษาปัจจุบันความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลในเชิงบวกต่อความยุติธรรมขององค์กรและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและต่อคุณภาพชีวิตการปฏิบัติงาน ดังนั้นการบริหารโรงเรียนควรได้รับการพิจารณาเป็นการฝึกอบรมภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติและจริงจิงสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับองค์กรและการบริหารบุคคล ผู้บริหารต้องตระหนักถึงความสนใจความต้องการและความต้องการของครู ต้องเสียสละผลประโยชน์ของตนเอง ให้ความสำคัญปรับตัวให้เข้ากับ

¹⁰³ Abdul Ghani Kanesan and others, "Workplace Happiness, Transformational Leadership and Affective Commitment," **Advanced Science Letters** 23, 4 (April 2017): 2872-2875.

¹⁰⁴ Tatrabian D. Jackson, "The Relationship Between Transformational Leadership Style and Employees' Perception of Leadership Success in Higher Education" (Ph.D. dissertation, School of Business, Liberty University, 2016), 113.

สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และเปิดรับการวิจารณ์มุมมองที่แตกต่าง โดยผู้บริหารโรงเรียนควรเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามคุณสมบัติทั้งหมดข้างต้น และควรได้รับการพิจารณาในการแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียนและควรมีการแต่งตั้งเฉพาะผู้ที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์เหล่านี้ในฐานะผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนควรได้รับการวัดเป็นระยะและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องด้วยการฝึกอบรม หรือควรกำหนดแพลตฟอร์มที่ผู้บริหารโรงเรียนที่มีทักษะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับสูงให้สามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้บริหารโรงเรียนอื่นได้¹⁰⁵

ออซกันและคณะ (Ozkan and others) ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจากมุมมองของครูโรงเรียนประถมและมัธยมในเขต Şahinbey และ Şehitkamil โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างซึ่งประกอบด้วยครูจำนวน 228 คน วิเคราะห์ข้อมูลใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน จากผลการวิจัยพบว่า ครูมีความเชื่อว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารของผู้นำมีพฤติกรรมด้านการเปลี่ยนแปลง ด้านการแลกเปลี่ยน และ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีพฤติกรรมเป็นผู้นำแบบเสรีนิยม มักจะปล่อยให้ผู้นำดำเนินการตัดสินใจ บ่อยครั้งนอกจากนี้ยังพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ ในระดับปานกลาง ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำแบบเสรีนิยมมีความสัมพันธ์ระดับต่ำ¹⁰⁶

แบงโคสกี (Bankoski) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจของครู โรงเรียนประถมศึกษาในเมืองนิวยอร์กซิตี้ ผลการศึกษาสรุปว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของครู¹⁰⁷

¹⁰⁵ Huseyin Akari and Mehmet Ustuner, "The Relationships between Perceptions of Teachers' Transformational Leadership, Organizational Justice, Organizational Support and Quality of Work Life," **International Journal of Research in Education and Science** 5,1 (2019): 309.

¹⁰⁶ Suna Ozkan, Sedat Alev and Abdulkadir Ercan, "An Analysis of the Relationship between School Managers' Change Leadership Style and Multi-Factorial Leadership Styles from the Views of Teachers," **International Journal of Educational Methodology** 1,1 (2015): 27.

¹⁰⁷ Bankoski, "A Study of relationship between Transformational Leadership and Teacher Motivation in New York City elementary school," Ed.D.st. John's University

ด็อนนี (Dionne) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพของทีม พบว่าอุดมการณ์ต่อแรงบันดาลใจ หรือ อิทธิพลต่อจิตใจ การกระตุ้นความคิด วิจัยรณญาณจะถูกสร้าง และสามารถแสดงออกมาในรูปแบบต่างๆ เช่น การแสดงวิสัยทัศน์การตัดสินใจร่วมกันเป็นทีม การปฏิบัติงานเป็นทีมและการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นในทีม โดยสิ่งที่แสดงออกมายังส่วนรวมนี้อาจส่งผลกระทบในเชิงบวกในด้านการสื่อสาร การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะเข้ามาเกี่ยวข้องในการพัฒนาทีม การฝึกซ้อม และโครงสร้างของทีม¹⁰⁸

สรุป

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น มีผู้รู้ได้ให้ความหมายความเป็นมา วิวัฒนาการ และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่คูซส์และพอสเนอร์ (Kouzes and Posner) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งเชิงพรรณนาและเชิงคุณภาพ ได้ข้อสรุปว่า องค์ประกอบ 5 ด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ 1) เป็นต้นแบบนำทาง 2) สร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) กล้าท้าทายต่อกระบวนการ 4) เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น 5) สร้างขวัญกำลังใจ) ส่วนแนวคิดเกี่ยวกับความสุขในการปฏิบัติงานงานของครูนั้น ได้มีการให้ความหมาย องค์ประกอบของความสุขในการปฏิบัติงาน และองค์กรแห่งความสุขไว้อย่างหลากหลายเช่นเดียวกัน โดยการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดเกี่ยวกับความสุขในการปฏิบัติงานของชาญวิทย์ วสันต์ธนรัตน์ และธีรธรรม วุฒิวิตรชัยแก้ว มาใช้ในการวิจัย อันประกอบไปด้วย 1) การเป็นผู้มีสุขภาพดี 2) การเป็นผู้มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น 3) การเป็นผู้จัดการกับอารมณ์ของตนเอง 4) การเป็นผู้รักการเรียนรู้และมีอาชีพในงาน 5) การเป็นผู้มีคุณธรรมและมีความกตัญญู 6) การเป็นผู้ใช้เงินเป็น 7) การเป็นผู้ที่รักและดูแลครอบครัวตนเองได้ 8) การเป็นผู้ที่รักและดูแลองค์กร/สังคมของตนเองได้

(New York) school of Education and Human Service, 2001 **Dissertation Abstracts International** (2013). A.

¹⁰⁸ Shelly D Dionne, "Transformational Leadership and Team Performance " School of Management and Center for Leadership Studies, Binghamton University, **Journal of Organization change management** 17,2 (2004): 396.

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2” มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 2) ความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ซึ่งวิธีดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนและระเบียบวิธีวิจัย ดังมีรายละเอียด ต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุจุดมุ่งหมายของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงกำหนดขั้นตอนของการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

เป็นการศึกษาข้อมูล สถิติ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ต่าง ๆ จากตำรา เอกสารทางวิชาการ วารสาร เว็บไซต์ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษามาจัดทำโครงร่างงานวิจัย รับข้อเสนอแนะของ กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์มาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง และขออนุมัติโครงร่างงานวิจัยจากภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยจัดสร้างเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวม ข้อมูลทดสอบ ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของเครื่องมือ แล้วนำเครื่องมือที่สร้างขึ้น ไปเก็บข้อมูลจาก กลุ่มตัวอย่าง แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ มาตรวจสอบความถูกต้อง ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทาง สถิติ และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

เป็นขั้นตอนของการจัดทำรายงานผลการวิจัย นำเสนอคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ จัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพสูงสุด และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วยแผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่างและการเลือกตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยลักษณะกลุ่มประชากรเดียว ศึกษาสภาพการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot, nonexperimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ R หมายถึง ตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่ม

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 2 จำนวนทั้งสิ้น 99 แห่ง จำแนกเป็นสถานศึกษาในอำเภอท่ามะกา จำนวน 47 แห่ง อำเภอพนมทวน จำนวน 28 แห่ง และอำเภอห้วยกระเจา จำนวน 24 แห่ง

กลุ่มตัวอย่างและการเลือกตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ซึ่งผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางประมาณขนาดกลุ่ม ตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan)¹⁰⁹ ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 80 แห่ง แล้วผู้วิจัยเลือกตัวอย่างตามโอกาสทางสถิติ (probability sampling) โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified random sampling) โดยจำแนกประเภทอำเภอ

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยโดยกำหนดผู้ให้ข้อมูล สถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการหรือรักษา ราชการแทน 1 คน 2) ครูที่เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระฯ 1 คน รวมทั้งสิ้น 160 คน รายละเอียดดังตาราง ที่ 2

ตารางที่ 5 ประชากรกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามอำเภอ

สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2					
อำเภอ	ประชากร (แห่ง)	กลุ่ม ตัวอย่าง (แห่ง)	ผู้ให้ข้อมูล		
			ผู้อำนวยการ หรือ รักษา ราชการแทน (คน)	ครูที่เป็นหัวหน้า กลุ่มสาระ (คน)	รวม (คน)
ท่ามะกา	47	38	38	38	76
พนมทวน	28	23	23	23	46
ห้วยกระเจา	24	19	19	19	38
รวม	99	80	80	80	160

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

¹⁰⁹ Robert V. Krejcie, and Daryle W. Morgan, “Determining Sample Size for Research Activities,” *Journal for Educational and Psychological Measurement* 3 (November 1970): 608.

1. **ตัวแปรพื้นฐาน** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์ทำงาน

2. **ตัวแปรต้น (X_{tot})** เป็นตัวแปรที่ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวความคิดของของคูซส์และพอสเนอร์ (Kouzes and Posner) ประกอบด้วย 5 ด้าน

2.1 เป็นต้นแบบนำทาง (X_1) หมายถึง การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของข้าราชการที่ดีให้กับครูในสถานศึกษา ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น สร้างความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือในการเป็นผู้นำที่ดี เป็นที่ประจักษ์แก่ครูในสถานศึกษาและองค์กรภายนอก สร้างแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกันของผู้บริหารและครู ตระหนักถึงความสำคัญของการกระทำและความคิดเห็นของผู้อื่น และกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางให้กับครูในสถานศึกษาปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

2.2 สร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วมกัน (X_2) หมายถึง การสร้างแรงบันดาลใจ มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นสิ่งสำคัญในการคัดสรรบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานขององค์กรต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้เกิดความมุ่งมั่นในทิศทางเดียวกัน การส่งเสริมการปฏิบัติงานเป็นทีมและร่วมการสร้างสรรค์ในอนาคต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถเชื่อมผู้นำกับผู้ตามในรูปแบบที่มีพลัง ทำให้ผู้ตามเชื่อว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์และสามารถมีส่วนร่วมในการทำให้เป็นจริงได้ สามารถสร้างความแตกต่างได้ สร้างไฉยยและเอกลักษณ์ให้กับองค์กร สร้างแรงบันดาลใจกับวิสัยทัศน์ในกลุ่มผู้ตามให้มีแนวคิดเชิงบวก และมีความหวัง สร้างความกระตือรือร้นและความตื่นตัวให้กับวิสัยทัศน์ผ่านความจริงใจด้วยความชำนาญในการอุปมาอุปไมย สัญลักษณ์ ภาษา ที่สุภาพ และความสามารถเฉพาะตัว

2.3 กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (X_3) หมายถึง การมีวิธีการและเทคนิคใหม่ ๆ ในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น สร้างโอกาสให้ครูในสถานศึกษาแสดงความคิดเห็นต่อการแก้ไข/พัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน สามารถจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงได้ มีการเตรียมแผนรับมือกับความผิดพลาดในการปฏิบัติงานทั้งของตนเองและครูในสถานศึกษา และวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกเพื่อนำมาแก้ไข พัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

2.4 เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (X_4) หมายถึง การสร้างทัศนคติเชิงบวกแก่ครูในสถานศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาวิชาชีพและสถานศึกษา ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และแนวทางแก้ปัญหาร่วมกัน สร้างความไว้วางใจและให้สิทธิ์แก่ครูในสถานศึกษาได้ปฏิบัติงานอย่างเป็นอิสระ โดยคำนึงถึงเป้าหมายเป็นสำคัญ และเป็น Coaching คอยให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่ครูในสถานศึกษา

2.5 สร้างขวัญกำลังใจ (X_5) หมายถึง การเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ครูในสถานศึกษา คอยชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย อุทิศตนปฏิบัติงานเพื่อเป็น

แบบอย่างที่ดีแก่ครูในสถานศึกษา สร้างความสัมพันธ์ที่ดี และให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในสถานศึกษา ชื่นชมผลงานของครูในสถานศึกษาเพื่อให้ครูเกิดความภาคภูมิใจ และสร้างความเข้มแข็งให้แก่ทีมงาน สร้างแรงจูงใจให้ครูในสถานศึกษาปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุข

3. ตัวแปรตาม (Y_{tot}) เป็นตัวแปรที่ศึกษาเกี่ยวกับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาตามแนวคิดของชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ และธีรธรรม วุฑฒิวัตรชัยแก้ว ประกอบด้วย 8 ตัวแปรดังนี้

3.1 การเป็นผู้ที่มีสุขภาพดี (Y_1) หมายถึง การเป็นผู้ที่มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง เป็นผู้ที่มีสุขภาพจิตใจที่เข้มแข็ง เป็นผู้มีทัศนคติเชิงบวก มองโลกในแง่ดี สามารถดูแลตัวเองได้ โดยไม่เป็นภาระของผู้อื่น สามารถแบ่งเวลาระหว่างการปฏิบัติงาน และเวลาส่วนตัวได้อย่างเหมาะสม

3.2 การเป็นผู้มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น (Y_2) หมายถึง การเป็นผู้มีเมตตาต่อคนรอบข้างทั้งเพื่อนร่วมงาน นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน โดยไม่เลือกชนชั้นวรรณะ เป็นผู้มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น ทั้งผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง และมีความรับผิดชอบต่องานที่ตนปฏิบัติ เป็นผู้ที่มีสติ คิดอย่างรอบคอบก่อนลงมือปฏิบัติ และคอยช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

3.3 การเป็นผู้ที่สามารถจัดการกับอารมณ์ของตนเอง (Y_3) หมายถึง การเป็นผู้ใช้เหตุผลในการแก้ไขปัญหา สามารถรักษาสมดุลของการใช้ชีวิต สามารถแยกแยะเรื่องงานกับเรื่องส่วนตัวได้เป็นอย่างดี สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ดี มีวิธีการจัดการความเครียดได้อย่างเหมาะสม มีทัศนคติเชิงบวก สดใส ยิ้มแย้ม ร่าเริงและเป็นมิตร สร้างบรรยากาศเป็นกันเองในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอน มีทัศนคติในเชิงบวก ต่อการแก้ไขปัญหาเมื่อประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน และเข้าร่วมกิจกรรมนันทนาการร่วมกับครูในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษาตามโอกาส

3.4 การเป็นผู้รักการเรียนรู้และเป็นผู้มีอาชีพในงานของตนเอง (Y_4) หมายถึง การมีความสุขและภาคภูมิใจในวิชาชีพ วิชาชีพ มีอุดมการณ์ และจิตวิญญาณความเป็นครู มีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีความสนใจในการศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ มีการปรับเปลี่ยนเทคนิคและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของงาน และมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีวิธีการใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนอยู่เสมอ

3.5 การเป็นผู้มีคุณธรรมและความกตัญญู (Y_5) หมายถึง การแสดงออกถึงการมีคุณธรรม จริยธรรม ศีลธรรมพื้นฐาน เพื่อยึดเหนี่ยวจิตใจให้ปฏิบัติในทางที่ถูกที่ควรและสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้เรียนได้ ปฏิบัติหน้าที่ของตน ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ปฏิบัติตนตามระเบียบ ข้อบังคับของสถานศึกษาอย่างเคร่งครัด มีเจตคติที่ดีต่อผู้เรียน ต่อวิชาที่สอน ต่องานที่ปฏิบัติและต่อสถานศึกษา

มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ของตนเอง รวมทั้งยอมรับผลแห่งการกระทำนั้น ๆ ไม่ว่าจะดีหรือไม่ก็ตาม และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไข

3.6 การเป็นผู้ใช้เงินเป็น (Y_6) หมายถึง การวางแผนการใช้ เงินอย่างเป็นระบบ มีการดำเนินชีวิตที่ เหมาะสมกับฐานะทางการเงินของตน มีการออมเงินเพื่อเก็บไว้ใช้ในยามจำเป็น และบริหารจัดการรายรับและรายจ่ายของตนเองและครอบครัวได้อย่างเหมาะสม

3.7 การเป็นผู้ที่รักและดูแลครอบครัวตนเองได้ (Y_7) หมายถึง การให้ความสำคัญและดูแล ครอบครัวของตนเป็นอย่างดี มักใช้เวลาว่างในการทำกิจกรรมร่วมกับบุคคลในครอบครัว ได้รับกำลังใจ ที่ดีจากบุคคลในครอบครัวอยู่เสมอ สามารถจัดสรรเวลาในการปฏิบัติงานและการเวลากับครอบครัว ได้อย่างเหมาะสม

3.8 การเป็นผู้ที่รักและดูแลองค์กร/สังคมของตนเองได้ (Y_8) หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ ด้วยความรับผิดชอบ พร้อมที่จะปกป้องชื่อเสียงและศักดิ์ศรีของสถานศึกษา มีส่วนร่วมใน กระบวนการพัฒนานักเรียน สถานศึกษาและชุมชน ปฏิบัติตนเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและปฏิบัติตาม กฎหมายอย่างเคร่งครัด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือการวิจัยคือ แบบสอบถามความคิดเห็น (questionnaire) จำนวน 1 ฉบับ แบ่ง ออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็น แบบตรวจสอบรายการ (check list) เพื่อสอบถามข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ 1) เพศ 2) อายุ 3) ระดับการศึกษาสูงสุด 4) ตำแหน่งปัจจุบัน 5) ประสบการณ์ทำงาน

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือตามแนวความคิดของคูซส์และ พอสเนอร์ (Kouzes and Posner)

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือตามแนวคิดของ ชาลวีย์ทน์ วสันต์ธรรณรัตน์ และธีรธรรม วุฑฒิวัตรชัยแก้ว

แบบสอบถามตอนที่ 2 และ ตอนที่ 3 มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของ ลิเคิร์ท (Likert's Five Rating Scale) โดยกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนของแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหรือความสุขในการ ปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด ให้มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 5

ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหรือความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ให้น้ำหนักคะแนนเท่ากับ 4

ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหรือความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง ให้น้ำหนักคะแนนเท่ากับ 3

ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหรือความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย ให้น้ำหนักคะแนนเท่ากับ 2

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหรือความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้น้ำหนักคะแนนเท่ากับ 1

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาวรรณกรรมและแบบสอบถามที่เกี่ยวข้อง นำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม ภายใต้การแนะนำและคำปรึกษาของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม และการปรับปรุงพัฒนา

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จ เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไข สำนวน ภาษา ตลอดจนเนื้อหาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนิยามตัวแปร โดยพิจารณาค่าดัชนี ความสอดคล้อง IOC (Index of Item-Objective congruence) ตั้งแต่ 0.80 – 1.00

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 จำนวน 15 แห่ง สถานศึกษา ละ 2 คน รวมทั้งสิ้น 30 ฉบับ

ขั้นที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาคำนวณ และวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง (reliability) โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)¹¹⁰ ตัวแปรต้นได้ค่า .861 ตัวแปรตามได้ค่า .834 และภาพรวมทั้งฉบับได้ค่า .907

ขั้นที่ 5 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และนำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 จำนวน 80 แห่ง

¹¹⁰ Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Testing*, 4th ed. (New York: Harper and Row Publisher, 1984), 160-161.

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปอย่างราบรื่น และถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ ผู้วิจัยจึงดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ทำหนังสือเรียนคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้อำนวยการสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 2 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยให้แต่ละโรงเรียนส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามทั้งหมดกลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์แบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาซึ่งมีความสมบูรณ์ครบทุกฉบับ
2. ลงรหัสข้อมูล นำไปคำนวณค่าสถิติ
3. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ความถี่ (frequency: f) และร้อยละ (percentage: %)
2. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สถิติที่ใช้คือ มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean: $\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) แล้วนำค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean: $\bar{X}$) ที่ได้ไปเทียบกับเกณฑ์ ตามแนวคิดของ เบสท์ (Best) ดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 – 5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา/ความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 – 4.49 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา/ความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 – 3.49 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา/ความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 – 2.49 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา/ความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

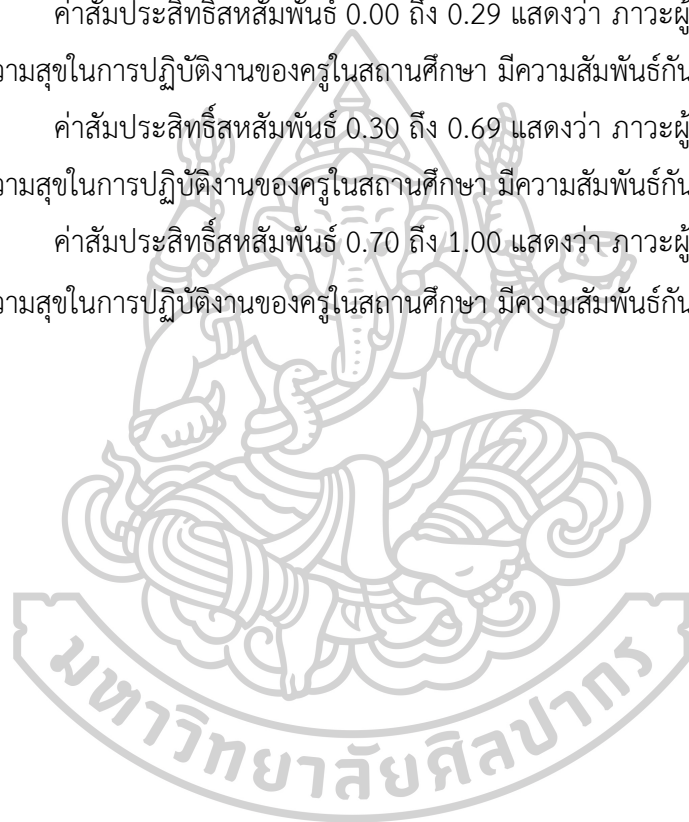
ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 – 1.49 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา/ความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด¹¹¹

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สถิติที่ใช้คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) โดยมีเกณฑ์การแปลผลตามแนวคิดของ บุญใจ ศรีสถิตนรากร ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.00 ถึง 0.29 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.30 ถึง 0.69 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.70 ถึง 1.00 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง¹¹²



¹¹¹ John W. Best, **Research in Education** (New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1970), 190.

¹¹² บุญใจ ศรีสถิตนรากร, **ระเบียบวิธีการวิจัยทางการพยาบาลศาสตร์**, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: ยูแอนด์ไอ อินเตอร์ มีเดีย, 2553), 377.

สรุป

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 2) ความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสถานการณ์ ไม่มีการทดลอง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 จำนวน 80 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการหรือผู้รักษาราชการแทน แห่งละ 1 คน และครูที่เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระฯ แห่งละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 160 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับตัวแปรพื้นฐาน ที่ให้รายละเอียดเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในปัจจุบันและประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน ตัวแปรต้นเป็นตัวแปรที่ศึกษาเกี่ยวกับการใช้อำนาจตามแนวคิดคูซส์และพอสเนอร์ (Kouzes and Posner) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งเชิงพรรณนาและเชิงคุณภาพ ได้ข้อสรุปว่า องค์ประกอบ 5 ด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ 1) เป็นต้นแบบนำทาง 2) สร้างแรงบันดาลใจสยัทัศน์ร่วมกัน 3) กล้าท้าทายต่อกระบวนการ 4) เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น 5) สร้างขวัญกำลังใจ ส่วนตัวแปรตามเป็นตัวแปรที่ศึกษาเกี่ยวกับความสุขในการปฏิบัติงานตามแนวคิดของชาญวิทย์ วสันต์นารัตน์ และธีรธรรม วุฑฒิวัตรชัยแก้ว ประกอบไปด้วย 1) การเป็นผู้มีสุขภาพดี 2) การเป็นผู้มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น 3) การเป็นผู้จัดการกับอารมณ์ของตนเอง 4) การเป็นผู้รักการเรียนรู้และเป็นมืออาชีพในงาน 5) การเป็นผู้มีคุณธรรมและมีความกตัญญู 6) การเป็นผู้ใช้เงินเป็น 7) การเป็นผู้ที่รักและดูแลครอบครัวตนเองได้ 8) การเป็นผู้ที่รักและดูแลองค์กร/สังคมของตนเองได้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ซึ่งผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางประมาณขนาดกลุ่ม ตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 80 แห่ง แล้วผู้วิจัยเลือกตัวอย่างตามโอกาสทางสถิติ (probability sampling) โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified random sampling) โดยจำแนกประเภทอำเภอ ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลคือผู้อำนวยการและครูที่เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระในสถานศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ความถี่ (frequency: f) ร้อยละ (percentage: %) มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean: $\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's correlation coefficient: r_{xy})

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 2) ความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ประชากร คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 จำนวน 99 แห่ง กลุ่มตัวอย่างได้แก่ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 จำนวน 80 แห่ง ซึ่งได้จากการเปิดตารางประมาณการขนาดตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) และใช้เทคนิคการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified random sampling) โดยจำแนกตามอำเภอ ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการหรือรักษาราชการแทน จำนวน 1 คน ครูที่เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระฯ จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 160 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 160 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 เมื่อได้ข้อมูลจากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์ข้อมูลและเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกออกเป็น 4 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการหรือรักษาราชการแทน และครูที่เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระฯ จำนวน 160 คน จำแนกตามเพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ทำงาน โดยหาค่าเฉลี่ย (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) ดังรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 6 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ปฏิบัติงาน

(n = 160)

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
1. ชาย	45	28.13
2. หญิง	115	71.87
รวม	160	100.00
อายุ		
1. ไม่เกิน 30 ปี	5	3.13
2. 31 – 40 ปี	28	17.50
3. 41 – 50 ปี	80	50.00
4. 51 ขึ้นไป	47	29.37
รวม	160	100.00
ระดับการศึกษา		
1. ปริญญาตรี	68	42.50
2. ปริญญาโท	90	56.25
3. ปริญญาเอก	2	1.25
รวม	160	100.00
ตำแหน่ง		
1. ผู้อำนวยการหรือรักษาราชการแทน	80	50.00
2. ครูที่เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระฯ	80	50.00
รวม	160	100.00

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ประสบการณ์ทำงาน		
1. ไม่เกิน 5 ปี	3	1.88
2. 6 – 10 ปี	29	18.13
3. 11 – 15 ปี	75	46.87
4. 16 – 20 ปี	18	11.25
5. 20 – 25 ปี	22	13.75
6. 26 ปีขึ้นไป	13	8.12
รวม	160	100.00

จากตารางที่ 3 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศหญิง จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 71.87 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 28.13 อายุของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมาคือ มีอายุระหว่าง 51 ปีขึ้นไป จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 29.37 และช่วงอายุน้อยที่สุดคือ ไม่เกิน 30 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.17 ระดับการศึกษาส่วนมากคือ ระดับปริญญาโท จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 56.25 รองลงมาคือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 42.50 และน้อยที่สุดคือ ระดับปริญญาเอก จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.25 ตำแหน่งที่มีผู้ให้ข้อมูลเท่ากันคือ ผู้อำนวยการหรือรักษาราชการแทน และครูที่เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระฯ กลุ่มละ 80 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 ประสบการณ์ทำมากที่สุดคือ ระยะเวลา 11-15 ปี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 46.87 รองลงมาคือ ระยะเวลา 6-10 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 18.13 และน้อยที่สุดคือ ระยะเวลาไม่เกิน 5 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.88

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 อยู่ในระดับใด ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัธยฐานเลขคณิต (Arithmetic mean : $\bar{X}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ทั้งในภาพรวมและจำแนกตามรายด้าน จากกลุ่มตัวอย่าง 80 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูล 160 คน แล้วนำค่ามัธยฐานเลขคณิต (Arithmetic mean : $\bar{X}$) ไป

เปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ที่ได้กำหนดไว้ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 4 ถึง ตารางที่ 9

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวม
(n = 80)

ด้าน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (X_{tot})	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	เป็นต้นแบบนำทาง (X_1)	4.48	0.32	มาก
2	สร้างแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ร่วมกัน (X_2)	4.48	0.39	มาก
3	กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (X_3)	4.47	0.36	มาก
4	เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (X_4)	4.47	0.30	มาก
5	สร้างขวัญกำลังใจ (X_5)	4.47	0.35	มาก
รวม		4.47	0.34	มาก

จากตารางที่ 4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.48$, S.D.=0.26) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ เป็นต้นแบบนำทาง ($\bar{X}=4.47$, S.D.=0.34) สร้างแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{X}=4.48$, S.D.=0.39) เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น ($\bar{X}=4.47$, S.D.=0.30) สร้างขวัญกำลังใจ ($\bar{X}=4.47$, S.D.=0.35) และกล้าท้าทายต่อกระบวนการ ($\bar{X}=4.47$, S.D.=0.36) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.30-0.39 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการเป็น
ต้นแบบนำทาง (X_1)

(n = 80)

ข้อ	เป็นต้นแบบนำทาง (X_1)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของข้าราชการที่ดีให้กับ ครูในสถานศึกษา	4.51	0.61	มากที่สุด
2	ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น	4.53	0.51	มากที่สุด
3	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือในการเป็น ผู้นำที่ดี เป็นที่ประจักษ์แก่ครูในสถานศึกษาและองค์กร ภายนอก	4.36	0.60	มาก
4	ผู้บริหารสร้างแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกันของ ผู้บริหารและครู	4.57	0.50	มากที่สุด
5	ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการกระทำและความ คิดเห็นของผู้อื่น	4.43	0.57	มาก
6	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางให้กับครูในสถานศึกษาปฏิบัติงานให้ บรรลุเป้าหมาย	4.50	0.61	มากที่สุด
รวม		4.48	0.32	มาก

จากตารางที่ 5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก
($\bar{X}$ =4.48, S.D.=0.32) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยเรียงค่ามัชฌิม
เลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสร้างแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกันของผู้บริหารและครู
($\bar{X}$ =4.57, S.D.=0.50) ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น ($\bar{X}$ =4.53, S.D.=0.51) ผู้บริหารปฏิบัติตน
เป็นแบบอย่างของข้าราชการที่ดีให้กับครูในสถานศึกษา ($\bar{X}$ =4.51, S.D.=0.61) ผู้บริหารกำหนด
มาตรฐานในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางให้กับครูในสถานศึกษาปฏิบัติงานให้บรรลุ
เป้าหมาย ($\bar{X}$ =4.50, S.D.=0.61) ส่วนข้อที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญ
ของการกระทำและความคิดเห็นของผู้อื่น ($\bar{X}$ =4.43, S.D.=0.57) และผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่น
และความน่าเชื่อถือในการเป็นผู้นำที่ดี เป็นที่ประจักษ์แก่ครูในสถานศึกษาและองค์กรภายนอก

($\bar{X}=4.36$, S.D.=0.60) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.50-0.61 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 9 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ร่วมกัน (X_2)

(n = 80)

ข้อ	สร้างแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ร่วมกัน (X_2)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเพื่อเป็นแนวปฏิบัติร่วมกันของผู้บริหารและครูในสถานศึกษา	4.44	0.58	มาก
2	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์โดยการให้ครูในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.48	0.61	มาก
3	ผู้บริหารโน้มน้าวให้ครูในสถานศึกษาให้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้อย่างเต็มที่	4.35	0.63	มาก
4	ผู้บริหารส่งเสริมการปฏิบัติงานเป็นทีมนำไปสู่การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้	4.51	0.61	มากที่สุด
5	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจในกานำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ	4.62	0.53	มากที่สุด
รวม		4.48	0.39	มาก

จากตารางที่ 6 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.48$, S.D.=0.39) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจในการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ ($\bar{X}=4.62$, S.D.=0.53) ผู้บริหารส่งเสริมการปฏิบัติงานเป็นทีมนำไปสู่การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ($\bar{X}=4.51$, S.D.=0.61 ส่วนข้อที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่) ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์โดยการให้ครูในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{X}=4.48$, S.D.=0.61) ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเพื่อเป็นแนวปฏิบัติร่วมกันของผู้บริหารและครูในสถานศึกษา ($\bar{X}=4.44$, S.D.=0.58) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบน

มาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.53-0.63 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการกล้าท้าทายต่อกระบวนการ (X_3)

(n = 80)

ข้อ	กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (X_3)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารมีวิธีการและเทคนิคใหม่ๆ ในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น	4.41	0.56	มาก
2	ผู้บริหารสร้างโอกาสให้ครูในสถานศึกษาแสดงความคิดเห็นต่อการแก้ไข/พัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน	4.43	0.61	มาก
3	ผู้บริหารสามารถจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงได้	4.41	0.54	มาก
4	ผู้บริหารเตรียมแผนรับมือกับความผิดพลาดในการปฏิบัติงานทั้งของตนเองและครูในสถานศึกษา	4.52	0.62	มากที่สุด
5	ผู้บริหารวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกเพื่อนำมาแก้ไขพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ	4.59	0.50	มากที่สุด
รวม		4.47	0.36	มาก

จากตารางที่ 7 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการท้าทายต่อกระบวนการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.47$, S.D.=0.36) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกเพื่อนำมาแก้ไข พัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ($\bar{X}=4.59$, S.D.=0.50) ผู้บริหารเตรียมแผนรับมือกับความผิดพลาดในการปฏิบัติงานทั้งของตนเองและครูในสถานศึกษา ($\bar{X}=4.52$, S.D.=0.62) ส่วนข้อที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารสร้างโอกาสให้ครูในสถานศึกษาแสดงความคิดเห็นต่อการแก้ไข/พัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน ($\bar{X}=4.43$, S.D.=0.61) ผู้บริหารสามารถจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงได้ ($\bar{X}=4.41$, S.D.=0.54) ผู้บริหารมีวิธีการและเทคนิคใหม่ๆ ในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ($\bar{X}=4.41$,

S.D.=0.56) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.50-0.62 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 11 ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (X_4)

(n = 80)

ข้อ	ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (X_4)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารสร้างทัศนคติเชิงบวกแก่ครูในสถานศึกษา	4.41	0.56	มาก
2	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาวิชาชีพและสถานศึกษา	4.43	0.61	มาก
3	ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และแนวทางแก้ปัญหาาร่วมกัน	4.41	0.54	มาก
4	ผู้บริหารสร้างความไว้วางใจและให้สิทธิ์แก่ครูในสถานศึกษาได้ปฏิบัติงานอย่างเป็นอิสระ โดยคำนึงถึงเป้าหมายเป็นสำคัญ	4.59	0.50	มากที่สุด
5	ผู้บริหารเป็น Coaching คอยให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่ครูในสถานศึกษา	3.48	0.50	ปานกลาง
รวม		4.47	0.30	มาก

จากตารางที่ 8 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการท้าทายต่อกระบวนการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =4.47, S.D.=0.30) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางถึงมากที่สุด คือ ผู้บริหารสร้างความไว้วางใจและให้สิทธิ์แก่ครูในสถานศึกษาได้ปฏิบัติงานอย่างเป็นอิสระ โดยคำนึงถึงเป้าหมายเป็นสำคัญ ($\bar{X}$ =4.59, S.D.=0.50) ส่วนข้อที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาวิชาชีพและสถานศึกษา ($\bar{X}$ =4.43, S.D.=0.61) ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และแนวทางแก้ปัญหาาร่วมกัน ($\bar{X}$ =4.41, S.D.=0.54) ผู้บริหารสร้างทัศนคติเชิงบวกแก่ครูในสถานศึกษา ($\bar{X}$ =4.41, S.D.=0.56) ส่วนข้อที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ ผู้บริหารเป็น Coaching คอยให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่ครูในสถานศึกษา ($\bar{X}$ =3.48, S.D.=0.50) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.50-0.61 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการสร้าง
ขวัญกำลังใจ (X_5)

(n = 80)

ข้อ	สร้างขวัญกำลังใจ (X_5)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ครูใน สถานศึกษา	4.40	0.60	มาก
2	ผู้บริหารคอยชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุ เป้าหมาย	4.38	0.53	มาก
3	ผู้บริหารอุทิศตนปฏิบัติงานเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูใน สถานศึกษา	4.56	0.50	มากที่สุด
4	ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและให้ความไว้วางใจซึ่งกัน และกันภายในสถานศึกษา	4.41	0.57	มาก
5	ผู้บริหารชื่นชมผลงานของครูในสถานศึกษาเพื่อให้ครูเกิด ความภาคภูมิใจ	4.57	0.50	มากที่สุด
6	ผู้บริหารสร้างความเข้มแข็งให้แก่วิทยฐานะ สร้างแรงจูงใจให้ครู ในสถานศึกษาปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุข	4.43	0.57	มาก
รวม		4.47	0.35	มาก

จากตารางที่ 9 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการท้าทายต่อกระบวนการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ
มาก ($\bar{X}=4.47$, S.D.=0.35) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยเรียง
ค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารชื่นชมผลงานของครูในสถานศึกษาเพื่อให้ครูเกิด
ความภาคภูมิใจ ($\bar{X}=4.57$, S.D.=0.50) ผู้บริหารอุทิศตนปฏิบัติงานเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูใน
สถานศึกษา ($\bar{X}=4.56$, S.D.=0.50) ส่วนข้อที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารสร้างความเข้มแข็งให้แก่วิ
ทยฐานะ สร้างแรงจูงใจให้ครูในสถานศึกษาปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุข ($\bar{X}=4.43$, S.D.=0.57)
ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในสถานศึกษา ($\bar{X}=4.41$,
S.D.=0.57) ผู้บริหารเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ครูในสถานศึกษา ($\bar{X}=4.40$, S.D.=0.60)
ผู้บริหารคอยชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย ($\bar{X}=4.38$, S.D.=0.53) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.50-0.60 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 2 ความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 อยู่ในระดับใด ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic mean : $\bar{X}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) ความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ทั้งในภาพรวมและจำแนกตามรายด้าน จากกลุ่มตัวอย่าง 80 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูล 160 คน แล้วนำค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic mean : $\bar{X}$) ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ ที่ได้กำหนดไว้ดังรายละเอียดตามตารางที่ 10 ถึงตารางที่ 18

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวม (Y_{tot})

(n = 80)

ด้าน	ความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา (Y_{tot})	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	การเป็นผู้มีสุขภาพดี (Y_1)	4.48	0.32	มาก
2	การเป็นผู้มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น (Y_2)	4.43	0.39	มาก
3	การเป็นผู้ที่สามารถจัดการกับอารมณ์ตนเอง (Y_3)	4.47	0.36	มาก
4	การเป็นผู้รักการเรียนรู้และเป็นมืออาชีพในงาน (Y_4)	4.48	0.33	มาก
5	การเป็นผู้มีคุณธรรมและกตัญญู (Y_5)	4.48	0.34	มาก
6	การเป็นผู้ใช้เงินเป็น (Y_6)	4.46	0.40	มาก
7	การเป็นผู้ที่รักและดูแลครอบครัวตนเองได้ (Y_7)	4.47	0.33	มาก
8	การเป็นผู้ที่รักและดูแลองค์กร/สังคมของตนเอง (Y_8)	4.46	0.27	มาก
รวม		4.46	0.26	มาก

จากตารางที่ 10 ความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.46$, S.D.=0.26) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การเป็นผู้มีสุขภาพดี ($\bar{X}=4.48$, S.D.=0.32) การเป็นผู้รักการเรียนรู้และเป็นมืออาชีพในงาน ($\bar{X}=4.48$, S.D.=0.33) การเป็นผู้มีคุณธรรมและกตัญญู ($\bar{X}=4.48$, S.D.=0.34) การเป็นผู้ที่รักและดูแลครอบครัวตนเองได้ ($\bar{X}=4.47$, S.D.=0.33) การเป็นผู้ที่สามารถจัดการกับอารมณ์ตนเอง ($\bar{X}=4.47$, S.D.=0.36) การเป็นผู้ที่รักและดูแลองค์กร/สังคมของตนเอง ($\bar{X}=4.46$, S.D.=0.27) การเป็นผู้ใช้เงินเป็น ($\bar{X}=4.46$, S.D.=0.40) และการเป็นผู้มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น ($\bar{X}=4.43$, S.D.=0.32) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.27-0.40 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการเป็นผู้มีสุขภาพดี (Y_1)

(n = 80)

ข้อ	การเป็นผู้มีสุขภาพดี (Y_1)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ครูในสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง	4.57	0.50	มากที่สุด
2	ครูในสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีสุขภาพจิตใจที่เข้มแข็ง	4.53	0.51	มากที่สุด
3	ครูในสถานศึกษาเป็นผู้ที่ทัศนคติเชิงบวก มองโลกในแง่ดี	4.36	0.60	มาก
4	ครูในสถานศึกษาสามารถดูแลตัวเองได้โดยไม่เป็นภาระของผู้อื่น	4.36	0.56	มาก
5	ครูในสถานศึกษาสามารถแบ่งเวลาระหว่างการปฏิบัติงานและเวลาส่วนตัวได้อย่างเหมาะสม	4.43	0.57	มาก
รวม		4.48	0.32	มาก

จากตารางที่ 11 ความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการเป็นผู้มีสุขภาพดี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.48$, S.D.=0.32) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ครูในสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง ($\bar{X}=4.57$, S.D.=0.50) ครูในสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีสุขภาพจิตใจที่เข้มแข็ง ($\bar{X}=4.53$, S.D.=0.51) ส่วนข้อที่อยู่ใน

ระดับมาก ได้แก่ ครูในสถานศึกษาสามารถแบ่งเวลาระหว่างการปฏิบัติงานและเวลาส่วนตัวได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X}=4.43$, S.D.=0.65) ครูในสถานศึกษาสามารถดูแลตัวเองได้ โดยไม่เป็นภาระของผู้อื่น ($\bar{X}=4.36$, S.D.=0.56) และครูในสถานศึกษาเป็นผู้มีทัศนคติเชิงบวก มองโลกในแง่ดี ($\bar{X}=4.36$, S.D.=0.60) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.50-0.60 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการเป็นผู้มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น (Y_2)

(n = 80)

ข้อ	การเป็นผู้มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น (Y_2)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ครูในสถานศึกษาเป็นผู้มีเมตตาต่อคนรอบข้างทั้งเพื่อนร่วมงาน นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน โดยไม่เลือกชนชั้นวรรณะ	4.51	0.51	มากที่สุด
2	ครูในสถานศึกษาเป็นผู้มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น ทั้งผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน	4.38	0.57	มาก
3	ครูในสถานศึกษารู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง และมีความรับผิดชอบต่องานที่ตนปฏิบัติ	4.53	0.51	มากที่สุด
4	ครูในสถานศึกษาเป็นผู้มีสติ คิดอย่างรอบคอบก่อนลงมือปฏิบัติ	4.36	0.60	มาก
5	ครูในสถานศึกษาคอยช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน	4.36	0.56	มาก
รวม		4.43	0.39	มาก

จากตารางที่ 12 ความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการเป็นผู้มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.43$, S.D.=0.39) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ครูในสถานศึกษารู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง และมีความรับผิดชอบต่องานที่ตนปฏิบัติ ($\bar{X}=4.53$, S.D.=0.51) ครูในสถานศึกษาเป็นผู้มีเมตตาต่อคนรอบข้างทั้งเพื่อนร่วมงาน นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน โดยไม่เลือกชนชั้นวรรณะ ($\bar{X}=4.36$, S.D.=0.56) ครูในสถานศึกษาเป็นผู้มีสติ คิดอย่างรอบคอบก่อนลงมือปฏิบัติ ($\bar{X}=4.51$, S.D.=0.51) ส่วนข้อที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ครูในสถานศึกษาเป็นผู้มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น ทั้งผู้บริหาร

เพื่อนร่วมงาน นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ($\bar{X}=4.38$, S.D.=0.57) ครูในสถานศึกษาคอยช่วยเหลือ
 เกื้อกูลซึ่งกันและกัน ($\bar{X}=4.36$, S.D.=0.56) และครูในสถานศึกษาเป็นผู้มีสติ คิดอย่างรอบคอบก่อน
 ลงมือปฏิบัติ ($\bar{X}=4.36$, S.D.=0.60) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.51-
 0.60 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสุขในการปฏิบัติงานของครู
 ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการเป็นผู้ที่
 สามารถจัดการกับอารมณ์ตนเอง (Y_3)

(n = 80)

ข้อ	การเป็นผู้ที่สามารถจัดการกับอารมณ์ตนเอง (Y_3)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ครูในสถานศึกษาเป็นผู้ใช้เหตุผลในการแก้ไขปัญหา	4.48	0.61	มาก
2	ครูในสถานศึกษาสามารถรักษาสมดุลของการใช้ชีวิต สามารถแยกแยะเรื่องงานกับเรื่องส่วนตัวได้เป็นอย่างดี	4.35	0.63	มาก
3	ครูในสถานศึกษาสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ดี	4.51	0.61	มากที่สุด
4	ครูในสถานศึกษามีวิธีการจัดการ ความเครียดได้อย่าง เหมาะสม	4.53	0.51	มากที่สุด
5	ครูในสถานศึกษามีทัศนคติเชิงบวก สดใส ยิ้มแย้ม ร่าเริง และเป็นมิตร สร้างบรรยากาศเป็นกันเองในการปฏิบัติงาน และการจัดการเรียนการสอน	4.36	0.60	มาก
6	ครูในสถานศึกษามีทัศนคติในเชิงบวก ต่อการแก้ไขปัญหา เมื่อประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน	4.57	0.50	มากที่สุด
7	ครูในสถานศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมนันทนาการร่วมกับครูใน สถานศึกษาและนอกสถานศึกษาตามโอกาส	4.43	0.57	มาก
รวม		4.47	0.36	มาก

จากตารางที่ 13 ความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการเป็นผู้ที่สามารถจัดการกับอารมณ์ตนเอง
 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.47$, S.D.=0.36) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก
 ถึงมากที่สุด โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ครูในสถานศึกษามีทัศนคติในเชิงบวก
 ต่อการแก้ไขปัญหาเมื่อประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=4.57$, S.D.=0.50) ครูในสถานศึกษามี
 วิธีการจัดการ ความเครียดได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X}=4.53$, S.D.=0.51) ครูในสถานศึกษาสามารถควบคุม

อารมณ์ของตนเองได้ดี ($\bar{X}=4.51$, S.D.=0.61) ส่วนข้อที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ครูในสถานศึกษาเป็นผู้ให้เหตุผลในการแก้ไขปัญหา ($\bar{X}=4.48$, S.D.=0.61) ครูในสถานศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมนันทนาการร่วมกับครูในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษาตามโอกาส ($\bar{X}=4.43$, S.D.=0.57) ครูในสถานศึกษามีทัศนคติเชิงบวก สดใส ยิ้มแย้ม ร่าเริงและเป็นมิตร สร้างบรรยากาศเป็นกันเองในการปฏิบัติงาน และการจัดการเรียนการสอน ($\bar{X}=4.36$, S.D.=0.60) และครูในสถานศึกษาสามารถรักษาสมดุลของการใช้ชีวิต สามารถแยกแยะเรื่องงานกับเรื่องส่วนตัวได้เป็นอย่างดี ($\bar{X}=4.35$, S.D.=0.63) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.50-0.57 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 17 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการเป็นผู้รักการเรียนรู้และมีอาชีพในงานของตนเอง (Y_4)

(n = 80)

ข้อ	การเป็นผู้รักการเรียนรู้และมีอาชีพในงานของตนเอง (Y_4)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ครูมีความสุขและภาคภูมิใจในวิชาชีพ วิชาชีพ มีอุดมการณ์ และจิตวิญญาณความเป็นครู	4.50	0.61	มากที่สุด
2	ครูมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีความสนใจในการศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	4.51	0.51	มากที่สุด
3	ครูในสถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนเทคนิคและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของงาน	4.35	0.59	มาก
4	ครูในสถานศึกษามีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีวิธีการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนอยู่เสมอ	4.56	0.51	มากที่สุด
รวม		4.48	0.33	มาก

จากตารางที่ 14 ความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการเป็นผู้รักการเรียนรู้และมีอาชีพในงานของตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.48$, S.D.=0.33) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ครูในสถานศึกษามีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีวิธีการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนอยู่เสมอ ($\bar{X}=4.56$, S.D.=0.51) ครูมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีความสนใจในการศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนา

ตนเองอยู่เสมอ ($\bar{X}=4.51$, S.D.=0.51) ครูมีความสุขและภาคภูมิใจในวิชาชีพ วิชาชีพ มีอุดมการณ์ และจิตวิญญาณความเป็นครู ($\bar{X}=4.50$, S.D.=0.61) ส่วนข้อที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ครูในสถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนเทคนิคและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของงาน ($\bar{X}=4.35$, S.D.=0.59) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.33-0.61 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 18 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการเป็นผู้มีคุณธรรมและความกตัญญู (Y_5)

(n = 80)

ข้อ	การเป็นผู้มีคุณธรรมและความกตัญญู (Y_5)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ครูในสถานศึกษาแสดงออกถึงการมีคุณธรรม จริยธรรม ศีลธรรมพื้นฐาน เพื่อยึดเหนี่ยวจิตใจให้ปฏิบัติในทางที่ถูกที่ควรและสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้เรียนได้	4.48	0.62	มาก
2	ครูในสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ของตน ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต	4.50	0.52	มากที่สุด
3	ครูในสถานศึกษาปฏิบัติตนตามระเบียบ ข้อบังคับของสถานศึกษาอย่างเคร่งครัด	4.33	0.60	มาก
4	ครูในสถานศึกษามีเจตคติที่ดีต่อผู้เรียน ต่อวิชาที่สอน ต่องานที่ปฏิบัติและต่อสถานศึกษา	4.55	0.52	มากที่สุด
5	ครูในสถานศึกษา มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ของตนเอง รวมทั้งยอมรับผลแห่งการกระทำนั้นๆ ไม่ว่าจะดีหรือไม่ก็ตาม และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไข	4.52	0.52	มากที่สุด
รวม		4.48	0.34	มาก

จากตารางที่ 15 ความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการเป็นผู้มีคุณธรรมและความกตัญญู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.48$, S.D.=0.34) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ครูในสถานศึกษามีเจตคติที่ดีต่อผู้เรียนต่อวิชาที่สอน ต่องานที่ปฏิบัติและต่อสถานศึกษา ($\bar{X}=4.55$, S.D.=0.52) ครูในสถานศึกษา มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ของตนเอง รวมทั้งยอมรับผลแห่งการกระทำนั้นๆ ไม่ว่าจะดีหรือไม่ก็ตาม และพร้อมที่จะ

ปรับปรุงแก้ไข ($\bar{X}=4.52$, S.D.=0.52) ครูในสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ของตน ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ($\bar{X}=4.50$, S.D.=0.52) ส่วนข้อที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ครูในสถานศึกษาแสดงออกถึงการมีคุณธรรม จริยธรรม ศีลธรรมพื้นฐาน เพื่อยึดเหนี่ยวจิตใจให้ปฏิบัติในทางที่ถูกที่ควรและสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้เรียนได้ ($\bar{X}=4.48$, S.D.=0.62) และครูในสถานศึกษาปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับของสถานศึกษาอย่างเคร่งครัด ($\bar{X}=4.33$, S.D.=0.60) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.52-0.62 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 19 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการเป็นผู้ใช้เงินเป็น (Y_6)

(n = 80)

ข้อ	การเป็นผู้ใช้เงินเป็น (Y_6)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ครูในสถานศึกษามีการวางแผนการใช้จ่ายเงินอย่างเป็นระบบ	4.48	0.52	มาก
2	ครูในสถานศึกษามีการดำเนินชีวิตที่เหมาะสมกับฐานะทางการเงินของตน	4.31	0.59	มาก
3	ครูในสถานศึกษามีการออมเงินเพื่อเก็บไว้ใช้ในยามจำเป็น	4.53	0.52	มากที่สุด
4	ครูในสถานศึกษาบริหารจัดการรายรับและรายจ่ายของตนเองและครอบครัวได้อย่างเหมาะสม	4.50	0.52	มากที่สุด
รวม		4.46	0.40	มาก

จากตารางที่ 16 ความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการใช้จ่ายเงินเป็น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.46$, S.D.=0.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ครูในสถานศึกษามีการออมเงินเพื่อเก็บไว้ใช้ในยามจำเป็น ($\bar{X}=4.53$, S.D.=0.52) ครูในสถานศึกษาบริหารจัดการรายรับและรายจ่ายของตนเองและครอบครัวได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X}=4.50$, S.D.=0.52) ส่วนข้อที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ครูในสถานศึกษามีการวางแผนการใช้จ่ายเงินอย่างเป็นระบบ ($\bar{X}=4.48$, S.D.=0.52) และครูในสถานศึกษามีการดำเนินชีวิตที่เหมาะสมกับฐานะทางการเงินของตน ($\bar{X}=4.31$, S.D.=0.59) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่

ระหว่าง 0.52-0.59 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 20 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการเป็นผู้ที่รักและดูแลครอบครัวตนเองได้ (Y_7)

(n = 80)

ข้อ	การเป็นผู้ที่รักและดูแลครอบครัวตนเองได้ (Y_7)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ครูในสถานศึกษามีการวางแผนการใช้จ่ายเงินอย่างเป็นระบบ	4.48	0.62	มาก
2	ครูในสถานศึกษามีการดำเนินชีวิตที่เหมาะสมกับฐานะทางการเงินของตน	4.50	0.52	มากที่สุด
3	ครูในสถานศึกษามีการออมเงินเพื่อเก็บไว้ใช้ในยามจำเป็น	4.33	0.60	มาก
4	ครูในสถานศึกษาบริหารจัดการรายรับและรายจ่ายของตนเองและครอบครัวได้อย่างเหมาะสม	4.55	0.52	มากที่สุด
รวม		4.47	0.33	มาก

จากตารางที่ 17 ความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 การเป็นผู้ที่รักและดูแลครอบครัวตนเองได้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.47$, S.D.=0.33) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ครูในสถานศึกษาบริหารจัดการรายรับและรายจ่ายของตนเองและครอบครัวได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X}=4.55$, S.D.=0.52) ครูในสถานศึกษามีการดำเนินชีวิตที่เหมาะสมกับฐานะทางการเงินของตน ($\bar{X}=4.50$, S.D.=0.52) ส่วนข้อที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ครูในสถานศึกษามีการวางแผนการใช้จ่ายเงินอย่างเป็นระบบ ($\bar{X}=4.48$, S.D.=0.62) และครูในสถานศึกษามีการออมเงินเพื่อเก็บไว้ใช้ในยามจำเป็น ($\bar{X}=4.33$, S.D.=0.60) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.52-0.62 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 21 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสุขในการปฏิบัติงานของครู
ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ด้านการเป็นผู้ที่รัก
และดูแลองค์กร/สังคมของตนเองได้ (Y_8)

(n = 80)

ข้อ	ด้านการเป็นผู้ที่รักและดูแลองค์กร/สังคมของตนเองได้ (Y_8)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ครูในสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ	4.38	0.53	มาก
2	ครูในสถานศึกษาพร้อมที่จะปกป้องชื่อเสียงและศักดิ์ศรีของ สถานศึกษา	4.56	0.50	มากที่สุด
3	ครูในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนานักเรียน สถานศึกษาและชุมชน	4.41	0.57	มาก
4	ครูในสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและ ปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด	4.46	0.50	มาก
รวม		4.46	0.27	มาก

จากตารางที่ 18 ความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 การเป็นผู้ที่รักและดูแลครอบครัวตนเองได้ โดยภาพรวม
อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.46$, S.D.=0.27) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด
โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ครูในสถานศึกษาพร้อมที่จะปกป้องชื่อเสียงและศักดิ์
ศรีของสถานศึกษา ($\bar{X}=4.56$, S.D.=0.50) ส่วนข้อที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ครูในสถานศึกษาปฏิบัติ
ตนเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด ($\bar{X}=4.46$, S.D.=0.50)
ครูในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนานักเรียน สถานศึกษาและชุมชน ($\bar{X}=4.41$, S.D.=0.57)
และครูในสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ($\bar{X}=4.38$, S.D.=0.53) ตามลำดับ
เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.50-0.57 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า
ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

**ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ
ความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
กาญจนบุรี เขต 2**

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product correlation - coefficient) ดังตารางที่ 19

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (X_{tot})

X_1	หมายถึง	เป็นต้นแบบนำทาง
X_2	หมายถึง	สร้างแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ร่วมกัน
X_3	หมายถึง	กล้าท้าทายต่อกระบวนการ
X_4	หมายถึง	เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น
X_5	หมายถึง	สร้างขวัญกำลังใจ

ความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา

Y_1	หมายถึง	การเป็นผู้มีสุขภาพดี
Y_2	หมายถึง	การเป็นผู้มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น
Y_3	หมายถึง	การเป็นผู้ที่สามารถจัดการกับอารมณ์ตนเอง
Y_4	หมายถึง	การเป็นผู้รักการเรียนรู้และเป็นมืออาชีพในงาน
Y_5	หมายถึง	การเป็นผู้มีคุณธรรมและกตัญญู
Y_6	หมายถึง	การเป็นผู้ใช้เงินเป็น
Y_7	หมายถึง	การเป็นผู้ที่รักและดูแลครอบครัวตนเองได้
Y_8	หมายถึง	การเป็นผู้ที่รักและดูแลองค์กร/สังคมของตนเอง

ตารางที่ 22 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

ตัวแปร	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	Y ₆	Y ₇	Y ₈	Y _{tot}
X ₁	.748**	.770**	.837**	.873**	.764**	.750**	.811**	.718**	.864**
X ₂	.702**	.748**	.779**	.574**	.712**	.505**	.553**	.722**	.749**
X ₃	.702**	.748**	.779**	.574**	.712**	.705**	.553**	.722**	.749**
X ₄	.700**	.793**	.848**	.700**	.793**	.648**	.753**	.787**	.834**
X ₅	.802**	.536**	.864**	.573**	.777**	.723**	.751**	.836**	.745**
X _{tot}	.775**	.641**	.732**	.779**	.713**	.568**	.732**	.712**	.905**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 19 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (X_{tot}) กับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 (Y_{tot}) โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = 0.905$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในรายด้าน (X₁ – X₅) พบว่า

เป็นต้นแบบนำทาง (X₁) มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้มีสุขภาพดี (Y₁) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = 0.748$) การเป็นผู้มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น (Y₂) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = 0.770$) การเป็นผู้ที่สามารถจัดการกับอารมณ์ตนเอง (Y₃) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = 0.837$) การเป็นผู้รักการเรียนรู้และเป็นผู้มีอาชีพในงาน (Y₄) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = 0.873$) การเป็นผู้มีคุณธรรมและกตัญญู (Y₅) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = 0.764$) การเป็นผู้ใช้เงินเป็น (Y₆) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = 0.750$) การเป็นผู้ที่รักและดูแลครอบครัวตนเองได้ (Y₇) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = 0.811$) การเป็นผู้ที่รักและดูแลองค์กร/สังคมของตนเอง (Y₈) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = 0.718$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สร้างแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ร่วมกัน (X₂) มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้มีสุขภาพดี (Y₁) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = 0.702$) การเป็นผู้มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น (Y₂) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = 0.748$) การเป็นผู้ที่สามารถจัดการกับอารมณ์ตนเอง (Y₃) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = 0.779$) การเป็นผู้รักการเรียนรู้และเป็นผู้มีอาชีพในงาน (Y₄) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy} = 0.574$) การเป็นผู้มีคุณธรรมและกตัญญู (Y₅) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = 0.712$) การเป็นผู้ใช้เงินเป็น (Y₆) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy} = 0.505$) การเป็นผู้ที่รักและดูแลครอบครัวตนเองได้ (Y₇) ในทิศทาง

เดียวกันและอยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy} = 0.553$) การเป็นผู้ที่รักและดูแลองค์กร/สังคมของตนเอง (Y_8) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = 0.722$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

กล้าทำทายต่อกระบวนการ (X_3) มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้มีสุขภาพดี (Y_1) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = 0.702$) การเป็นผู้มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น (Y_2) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = 0.748$) การเป็นผู้ที่สามารถจัดการกับอารมณ์ตนเอง (Y_3) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = 0.779$) การเป็นผู้รักการเรียนรู้และเป็นมืออาชีพในงาน (Y_4) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy} = 0.574$) การเป็นผู้มีคุณธรรมและกตัญญู (Y_5) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = 0.712$) การเป็นผู้ใช้เงินเป็น (Y_6) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = 0.705$) การเป็นผู้ที่รักและดูแลครอบครัวตนเองได้ (Y_7) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy} = 0.553$) การเป็นผู้ที่รักและดูแลองค์กร/สังคมของตนเอง (Y_8) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = 0.722$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

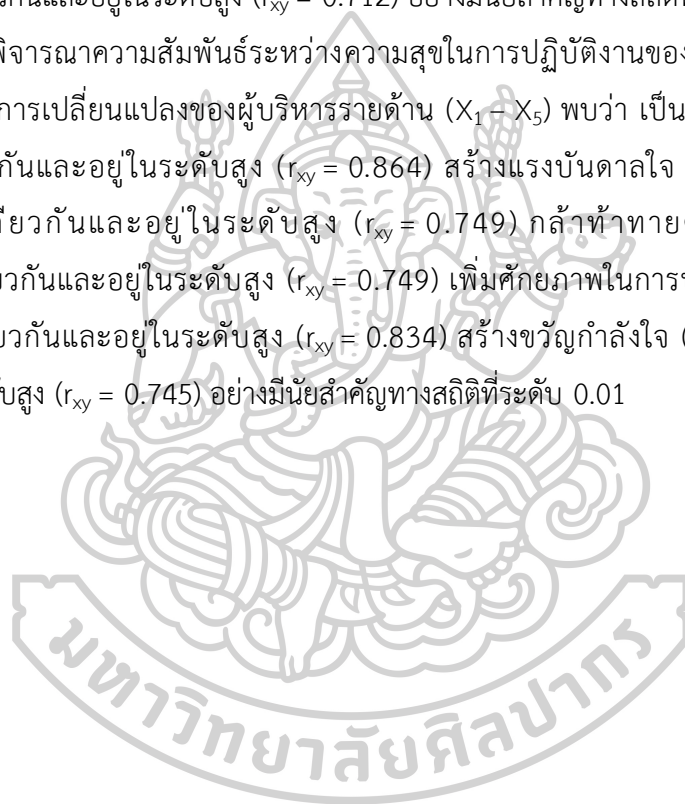
เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (X_4) มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้มีสุขภาพดี (Y_1) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = 0.700$) การเป็นผู้มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น (Y_2) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = 0.793$) การเป็นผู้ที่สามารถจัดการกับอารมณ์ตนเอง (Y_3) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = 0.848$) การเป็นผู้รักการเรียนรู้และเป็นมืออาชีพในงาน (Y_4) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = 0.700$) การเป็นผู้มีคุณธรรมและกตัญญู (Y_5) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = 0.793$) การเป็นผู้ใช้เงินเป็น (Y_6) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy} = 0.648$) การเป็นผู้ที่รักและดูแลครอบครัวตนเองได้ (Y_7) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = 0.753$) การเป็นผู้ที่รักและดูแลองค์กร/สังคมของตนเอง (Y_8) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = 0.787$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สร้างขวัญกำลังใจ (X_5) มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้มีสุขภาพดี (Y_1) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = 0.802$) การเป็นผู้มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น (Y_2) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy} = 0.536$) การเป็นผู้ที่สามารถจัดการกับอารมณ์ตนเอง (Y_3) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = 0.864$) การเป็นผู้รักการเรียนรู้และเป็นมืออาชีพในงาน (Y_4) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy} = 0.573$) การเป็นผู้มีคุณธรรมและกตัญญู (Y_5) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = 0.777$) การเป็นผู้ใช้เงินเป็น (Y_6) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = 0.723$) การเป็นผู้ที่รักและดูแลครอบครัวตนเองได้ (Y_7) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = 0.751$) การเป็นผู้ที่รักและดูแลองค์กร/สังคมของตนเอง (Y_8) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy} = 0.836$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (X_{tot}) กับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษารายด้าน ($Y_1 - Y_8$) พบว่า การเป็นผู้มีสุขภาพดี (Y_1)

ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = 0.775$) การเป็นผู้มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น (Y_2) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy} = 0.641$) การเป็นผู้ที่สามารถจัดการกับอารมณ์ตนเอง (Y_3) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = 0.732$) การเป็นผู้รักการเรียนรู้และเป็นมืออาชีพในงาน (Y_4) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = 0.779$) การเป็นผู้มีคุณธรรมและกตัญญู (Y_5) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = 0.713$) การเป็นผู้ใช้เงินเป็น (Y_6) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy} = 0.568$) การเป็นผู้ที่รักและดูแลครอบครัวตนเองได้ (Y_7) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = 0.732$) การเป็นผู้ที่รักและดูแลองค์กร/สังคมของตนเอง (Y_8) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = 0.712$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา (Y_{tot}) กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้าน ($X_1 - X_5$) พบว่า เป็นต้นแบบนำทาง (X_1) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = 0.864$) สร้างแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ร่วมกัน (X_2) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = 0.749$) กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (X_3) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = 0.749$) เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (X_4) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = 0.834$) สร้างขวัญกำลังใจ (X_5) ในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = 0.745$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 2 มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 2 2) ความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 2 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารกับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 2 เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) เครื่องมือที่ใช้เป็น แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารกับความสุขในการปฏิบัติงานของครู แบ่งเป็น 3 ตอน ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบ แบบสอบถาม ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตาม แนวความคิดของคูซส์และโพสเนอร์ (Kouzes and Posner) และ ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับ ความสุขในการปฏิบัติงานของครู ตามแนวความคิดของชาญวิทย์ วสันต์ธนรัตน์ และธีรธรรม วุฒิ วัตรชัยแก้ว กลุ่มตัวอย่างคือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 2 จำนวน จำนวน 80 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้อำนวยการหรือรักษาราชการแทนและ ครูที่เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระฯ รวมทั้งสิ้น 160 คน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับมาครบทั้ง 80 แห่ง 160 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (frequency : f) ร้อยละ (percentage : %) ค่ามัธยฐานเลขคณิต (arithmetic mean : $\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : S.D.) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 2 สรุปได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ เป็นต้นแบบนำทาง สร้างแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ร่วมกัน เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น สร้างขวัญกำลังใจ และกล้าท้าทายต่อกระบวนการ ตามลำดับ

2. ความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การเป็นผู้มีสุขภาพดี การเป็นผู้รักการเรียนรู้และเป็นผู้มีอาชีพในงาน การเป็นผู้มีคุณธรรมและกตัญญู การเป็นผู้ที่รักและดูแลครอบครัวตนเองได้ การเป็นผู้ที่สามารถจัดการกับอารมณ์ตนเอง การเป็นผู้ที่รักและดูแลองค์กร/สังคมของตนเอง การเป็นผู้ใช้เงินเป็น และการเป็นผู้มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น ตามลำดับ

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับสูง ในลักษณะคล้ายตามกัน เมื่อพิจารณา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้านกับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษารายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 ทุกคู่มีลักษณะคล้ายตามกัน โดยคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุดคือ สร้างขวัญกำลังใจกับการเป็นผู้ที่สามารถจัดการกับอารมณ์ตนเอง ส่วนคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุด คือ สร้างแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ร่วมกันกับการเป็นผู้ใช้เงินเป็น

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษารายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกคู่มีลักษณะคล้ายตามกันโดยคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นผู้รักการเรียนรู้และเป็นผู้มีอาชีพในงาน

เมื่อพิจารณาความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้าน พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกคู่

มีลักษณะคล้ายตามกันโดยคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด คือ ความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษากับการเป็นต้นแบบนำทาง

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัย “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2” มีหลายประเด็นที่ควรนำมาพิจารณา ผู้วิจัยจึงนำมาอภิปรายเพื่อความชัดเจน ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 มีความเข้าใจและตระหนักถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในการบริหารงานสถานศึกษา การที่ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ สามารถวางแผนการจัดการศึกษา รวมไปถึงดำเนินการให้บรรลุจุดหมาย โดยผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นต้นแบบนำทางให้บุคลากรในสถานศึกษามีการสร้างแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ร่วมกัน กล้าท้าทายต่อกระบวนการ ส่งเสริมและเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น รวมไปถึงให้ความสำคัญกับการสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรในสถานศึกษา ส่งผลให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภูวิศ สิงสิดา ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยภาพรวมและรายด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน¹¹³ และสอดคล้องกับงานวิจัยของอรรณ ภทรดำเนินสุข ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม

¹¹³ ภูวิศ สิงสิดา, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3” วารสารบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร 19, 85 (เมษายน – มิถุนายน 2566) : 97-109.

พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก¹¹⁴

2. ความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า ความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง มีการพักผ่อนอย่างเพียงพอเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ผู้บริหารและครู มีการจัดกิจกรรมอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานนอกสถานที่ จัดกิจกรรมส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากรมีการผ่อนคลาย ลดความกดดัน ลดความเครียด ให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ผู้บริหารและครูมีคุณธรรม จริยธรรม มีศรัทธาในศาสนาและมีศีลธรรมในการดำเนินชีวิต มีสติ มีสมาธิใน การปฏิบัติงาน สามารถรับมือกับปัญหาที่เข้ามาได้ รวมไปถึงมีความกตัญญู สามารถดูแลครอบครัวตนเองได้ บริหารจัดการเงินของตนเองได้เป็นอย่างดี และมีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับงานวิจัยของพิชญา บุตรธำจารย์ ศึกษาการเสริมสร้างความสุขในการปฏิบัติงานของครูฐานวิถีชีวิตใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า การเสริมสร้างความสุขในการปฏิบัติงานของครูฐานวิถีชีวิตใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก¹¹⁵ และสอดคล้องกับงานวิจัยของกิริติกร สุภาพรหม ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 3 พบว่า ระดับความสุขในการปฏิบัติงานของครูโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก¹¹⁶

¹¹⁴ อรวรรณ ภัทรดำเนินสุข, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม,” *Journal of Multidisciplinary in Humanities and Social Sciences* 4, 3 (September –December 2021): 1172-1187.

¹¹⁵ พิชญา บุตรธำจารย์, “การเสริมสร้างความสุขในการปฏิบัติงานของครูฐานวิถีชีวิตใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2,” *วารสาร มจร.อุบลปริทรรศน์* 8, 1 (มกราคม –เมษายน 2566): 805-820.

¹¹⁶ กิริติกร สุภาพรหม, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 3,” *วารสารวิชาการรัตนบุศย์* 5, 3 (กันยายน – ธันวาคม 2566): 226-242.

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับสูง ในลักษณะคล้ายตามกัน สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 2 เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้านกับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษารายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 ทุกคู่มีลักษณะคล้ายตามกัน โดยคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุดคือ สร้างขวัญกำลังใจกับการเป็นผู้ที่สามารถจัดการกับอารมณ์ตนเอง ส่วนคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุด คือ สร้างแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ร่วมกับการเป็นผู้ใช้เงินเป็น ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ สามารถบริหารจัดการ วางแผนการจัดการศึกษา โดยคำนึงถึงกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคตประกอบในดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมาย โดยผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นต้นแบบนำทางให้บุคลากรในสถานศึกษามีการสร้างแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ร่วมกัน กล้าท้าทายต่อกระบวนการ ส่งเสริมและเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น รวมไปถึงให้ความสำคัญกับการสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรในสถานศึกษา ทำให้สถานศึกษามีคุณภาพ เมื่อมีการบริหารงานที่ดีแล้วย่อมทำให้บุคลากร มีร่างกายและจิตใจที่แข็งแรง รวมไปถึงมีความห่วงใย เอื้ออาทร ซึ่งกันและกัน มีการจัดกิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อส่วนรวม มีความรักต่อชุมชนที่ตนปฏิบัติงานและที่พำนักอาศัย มีความปรองดอง สามัคคีต่อกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของของดิออนนี ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพของทีม พบว่าอุดมการณ์แรงบันดาลใจ หรือ อิทธิพลต่อจิตใจ การกระตุ้นความคิด วิจัยญาณจะถูกสร้างและแสดงออกมาในรูปแบบต่าง ๆ¹¹⁷

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 2 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะแก่สถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้เกี่ยวข้องทางการศึกษา นักวิชาการและผู้สนใจทั่วไป เพื่อสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาให้เกิดประโยชน์แก่สถานศึกษา ดังนี้

¹¹⁷ Shelly D Dionne, "Transformational Leadership and Team Performance " School of Management and Center for Leadership Studies, Binghamton University, *Journal of Organization change management* 17,2 (2004): 396.

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาจากการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 2 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

1. จากผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 2 ด้านกล้าท้าทายต่อกระบวนการ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในลำดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรพัฒนาการกล้าท้าทายต่อกระบวนการ สร้างสิ่งใหม่ให้เกิดขึ้น ให้การยอมรับและสนับสนุนมุมมองใหม่ ๆ ของครู ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นถึงบุคลิกภาพทางการศึกษาเห็นถึงความตั้งใจที่จะกล้าท้าทายต่อระบบเดิม ๆ เพื่อให้เปลี่ยนแปลง สร้างโอกาสในการใช้ทักษะ กระบวนการและความสามารถและสร้างโอกาสสำหรับการพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ในการปรับปรุงสถานศึกษา และผู้บริหารจะต้องมีแผนการเตรียมพร้อมรับมือกับความผิดพลาด เพราะทุกความผิดพลาดจะเป็นบทเรียนในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพต่อไป

2. จากผลการวิจัยที่พบว่าความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 2 ด้านการเป็นผู้มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในลำดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรมีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ในการการมีน้ำใจ เข้าใจคนอื่น เอื้ออาทรและเอื้อเฟื้อของครู รวมถึงส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การเชื่อใจครูโดยการรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของครูในการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษา ส่งเสริมให้ครูมีปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายเดียวกัน

3. จากผลการวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ด้านสร้างแรงบันดาลใจ ทัศนคติร่วมกันกับการเป็นผู้ใช้เงินเป็นคนที่มีความสัมพันธ์ที่น้อยที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรมีการสร้างแรงบันดาลใจให้กับครูในเรื่องของการบริหารการเงินของตนเอง ให้คำปรึกษา และพัฒนาให้ครูเป็นผู้ที่สามารถบริหารจัดการการเงินของตนเองและครอบครัวได้ สามารถอยู่อย่างพอประมาณโดยไม่เดือดร้อนตนเองและผู้อื่น มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย และเข้าร่วมการอบรม สัมมนาเกี่ยวกับการวางแผนการใช้เงิน

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้ที่จะศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดอื่น ๆ
2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2
3. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
4. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา



รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข. “ Happiness ” สุขนี้สร้างได้ (โครงการ TO BE NUMBER ONE ในทูลกระหม่อมหญิงอุบลรัตนราชกัญญา สิริวัฒนาพรรณวดี กรมสุขภาพจิต

กระทรวงสาธารณสุข. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อและสิ่งพิมพ์จอมแก้ว มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2565.

เกษมา ช่วยยิ้ม. “การพัฒนารูปแบบการสร้างความสุขในการทำงานของผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2.” (วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี 2563).

กิตติกร สุภาพรหม. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 3” วารสารวิชาการรัตนบุศย์. 5, 3 (กันยายน – ธันวาคม 2566) : 226-242.

จุฑามาศ แก้ววิจิตรและคณะ. 123 คู่มือการเป็นองค์กรแห่งความสุข. นนทบุรี: สองขาครีเอชั่น จำกัด ,2556.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์กร : แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน, 2561.

ชาอวิทย์ วสันต์ธนรัตน์ และธีรธรรม วุฒิวิตรชัยแก้ว. องค์กรแห่งความสุข 4.0. กรุงเทพฯ: บริษัท แอทโพร์พริ้นท์จำกัด, 2561

ณัฐชนน คองอยู่. “การใช้อำนาจของผู้บริหารกับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2” วารสารปรัชญาปริทรรศน์. 28, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2566) : 25-37.

ณัฐพล หงส์คง. "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความสุขของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี." วารสารบัณฑิตวิจัย 11, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2563): 135.

ณัฐวดี ภูผา. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับปัจจัยในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทจัดหาแรงงานข้ามชาติแห่งหนึ่งในจังหวัดกาญจนบุรี” วิจัยสร้างนวัตกรรม เพื่อพัฒนาท้องถิ่นและสังคมไทย สู่ Disruptive Society 11,12 (กรกฎาคม 2562) : 636.

ธัญญามาศ แดงสีดา. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระยงค์ เขต 1” **วารสารบริหารการศึกษา มศว.** 19,36. (มกราคม – มิถุนายน 2566) : 91-101.

เนตรพัฒนา ยาวีราช. **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: ทริบเพิ้ลกรุ๊ป, 2560.

ประภุชญ์ พิลาคง. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1”. **วารสาร มจร.อุบล บริหารศร.** 8,1 (มกราคม – เมษายน 2566) : 285-298.

พระธรรมโกศาจารย์ (ปัญญานันทภิกขุ). **ชีวิตที่เป็นสุข ความสุขยิ่งกว่าความสงบใจ ไม่มี**. กรุงเทพฯ: ธรรมสภา, ม.ป.ป.

พิชญา บุตรธำมรงค์, “การเสริมสร้างความสุขในการปฏิบัติงานของครูฐานวิถีชีวิตใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2” **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี**, 2565.

พุทธทาสภิกขุ. **ความสุขสามระดับ**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ, 2566.

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. **ผู้นำทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2561.

ภูวิศ สิงห์ดา. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3” **วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร** 19,85 (เมษายน – มิถุนายน 2566) : 97-109.

มัทนา วังนอมศักดิ์. **ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและการปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 1. นครปฐม: บริษัทเพชรเกษมพรินต์ติ้งกรุ๊ปจำกัด, 2561.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. **ภาวะผู้นำ Leadership ทฤษฎี การวิจัยและแนวทางสู่การพัฒนา**.

พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพฯ: บริษัท เอเชีย ดิจิตอลการพิมพ์ จำกัด, 2566.

ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554**. เข้าถึงเมื่อ 27 สิงหาคม 2567, เข้าถึงได้จาก <https://dictionary.orst.go.th/>

ศิรินันท์ กิตติสุขสถิต และคณะ. **คุณภาพชีวิตการปฏิบัติงานและความสุขในการปฏิบัติงาน**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ธรรมดาเพรส จำกัด, 2556.

ศรีรุ่ง ศรีสุวรรณ. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 1” **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2565.

ศูนย์ Happy Workplace Center. **องค์กรสู่ภาวะสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน Happy**

Workplace and The Sustainable Development Goals. กรุงเทพฯ: บริษัทแอทโฟร์
พริ้นท์จำกัด, 2563.

สหกรณ์ออมทรัพย์ครูกาญจนบุรี. “รายงานประจำปี 2567 สหกรณ์ออมทรัพย์ครูกาญจนบุรี จำกัด”
(รายงานการประชุมสามัญประจำปี 2567 ณ ห้องประชุมสำนักงานสหกรณ์ออมทรัพย์ครู
กาญจนบุรี จำกัด อำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี. 16 ธันวาคม 2567).

สหกรณ์ออมทรัพย์ครูกาญจนบุรี. “รายงานประจำปี 2567 สหกรณ์ออมทรัพย์ครูกาญจนบุรี จำกัด”
(รายงานผลการตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ออมทรัพย์ครูกาญจนบุรี จำกัด อำเภอเมือง จังหวัด
กาญจนบุรี. 16 ธันวาคม 2567).

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2. กลุ่มงานบริหารงานบุคคล (ไฟล์งาน
excel), 2567.

สัมภาษณ์ นางภคอร บุตรพิมพ์. เจ้าหน้าที่ธุรการกลุ่มงานบริหารงานบุคคล. วันที่ 3 กันยายน 2567.

สุรเจต ไชยพันธ์พงษ์. **ภาวะผู้นำและจริยธรรมสำหรับนักบริหาร=Leadership and ethics for
administrators.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ทริบเพิ้ล กรุ๊ป, 2567.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2. **แผนบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี
งบประมาณ 2567.** เข้าถึงเมื่อ 26 สิงหาคม 2567. เข้าถึงจาก[https://www.shorturl.
asia/xWToA](https://www.shorturl.asia/xWToA)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2. **แผนบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี
งบประมาณ 2567.** เข้าถึงเมื่อ 26 สิงหาคม 2567. เข้าถึงจาก[https://www.shorturl.
asia/xWToA](https://www.shorturl.asia/xWToA).

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2. **รายงานการสังเคราะห์ผลการประเมิน
ตนเองของสถานศึกษา SAR 2566.**

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2. **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2566-
2570, 4.** เข้าถึงเมื่อ 10 สิงหาคม 2567. เข้าถึงได้จาก [https://www.shorturl.asia
/ZwV8o](https://www.shorturl.asia/ZwV8o)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542.** เข้าถึงเมื่อ
26 สิงหาคม 2567. เข้าถึงจาก <https://www.shorturl.asia/yUw7B>

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่
แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและ พัสดุภัณฑ์,
2546.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580). พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562.

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ OFFICE OF THE PERMANENT SECRETARY MINISTRY OF EDUCATION. โครงการแก้ไขปัญหานี้ล้นครูและบุคลากรทางการศึกษา. เข้าถึงเมื่อ 6 กันยายน 2567, เข้าถึงจาก <https://shorturl.asia/lo2sm>

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579. กรุงเทพฯ : บริษัท พรินทวาทกราฟฟิค จำกัด, 2560.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2566-2570. เข้าถึงเมื่อ 26 สิงหาคม 2567. เข้าถึงจาก <https://www.shorturl.asia/wxoEC>

สุธิศา เกตุแก้ว. "การปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร." วารสารการวิจัยการบริหารการพัฒนา 11, 3 (กรกฎาคม-กันยายน 2564): 546.

สุนทร โคตรบรรเทา. ภาวะผู้นำในองค์กรสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2560.

ไหมไทย ไชยพันธุ์. การพัฒนาพฤติกรรมมนุษย์ HUMAN BEHAVIORAL DEVELOPMENT. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2562.

อภิรักษ์ ขำขันมะลี. "การใช้อำนาจของผู้บริหารกับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 2." วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์ 7,6 (มิถุนายน 2563): 156-157.

อรรพรรณ ภัทรดำเนินสุข. "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม." วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2564.

ภาษาอังกฤษ

Alexander Kjerulf, *Praise for Happy Hour is 9 to 5*. Petersburg: Alexander, 2007.

Argyle, M. and Martin, M. *The Psychological Causes of Happiness*, Harper & Row.

Barnard M. Bass and B.J.Avolio, *Improving Organization Effectiveness Through Transformation Leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

Bass, Bernard M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press, 1985.

Bennis W. and Nanus B., *Leaders*. New York, Harper & Row, 1985.

Bennis, W., & Nanus, B. *Leaders strategies for taking charge*. New York, 1985.

- Bass, Bernard M. "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership." **European Journal of World and Organizational Psychology** 8,1 (1999): 22.
- Bass, Bernard M. and Bruce J. Avolio. **Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership**. California: SAGE, 1994.
- Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, "Transformation Leadership and Organizational culture," **Public Administration Quarterly** 17,1 (1993): 112-122.
- Bernard M. Bass. **Leadership and Performance Beyond expectations** (New York: Free Press, 1985).
- Burn, James M. **Leadership**. New York: Harper & Row, 2012.
- Burton, J. **WHO Healthy workplace framework and model: Background and supporting literature and practice**. 2010. Accessed May 10} 2024. Retrieved from [http://www.who.int/ occupational _health/healthy _workplace _framework.pdf](http://www.who.int/occupational_health/healthy_workplace_framework.pdf).
- Dessler, Gary. **Management : Leading People and Organizations in the 21 Century**. New Jersey : Prentice Hall Inc, 1998.
- Edward Diener. "Subject Well-Being." **Psychological Bulletin** 95, 3, (2003).
- Fisher CD. **Happiness at Work International journal of management review**. n.p., 2010.
- Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein. **Educational Administration: Concepts and Practices**, 6th ed. Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning, 2012.
- Gary A. Yukl, **Leadership in Organization**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1989.
- Huseyin Akari and Mehmet Ustuner, "The Relationships between Perceptions of Teachers' Transformational Leadership, Organizational Justice, Organizational Support and Quality of Work Life," **International Journal of Research in Education and Science** 5,1 (2019) : 309.
- J. Manion, "Joy at work: creation a positive workplace" **Journal of Nursing Administration** 33, (2003) : 652-659.
- J.A Conger, **The Charismatic Leader**. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
- J. M. Kouzes, B. Z. Posner, **The leadership challenge workbook**, 4th ed. (Hoboken, New Jersey: Wiley, 2023), 19-24.

- Jay A. Conger and Rabindra N. Kanungo, **Charismatic Leadership in Organizations** Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.
- John P. Kotter, **Leadership Change**. 1st. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- John W. Best, **Research in Education**. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1970.
- Jones, G. R. & George, J. M. **Contemporary management**. 9th ed. McGraw-Hill: International Edition, 2016.
- Kjerulf. **Praise for Happy Hour is 9 to 5**, Petersburg: Alexander, 2007.
- Lee J. Cronbach. **Essentials of Psychological Testing**. 4th ed. New York: Harper and Row Publisher, 1984.
- Leithwood, K. and Jantzi, D. "Toward an Explanation of Variation in Teacher's Perceptions of Transformational School Leadership," **Educational Administration Quarterly**. 32,4. 1996): 512-538.
- Michael Fullan. **Leading in a Culture of Change: Personal Action Guide and Workbook**. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- Michael Fullan. **The Development of Transformational Leaders for the Educational Decentralization**. Document for educators training, 2004.
- Mill, J.S. **Utilitarianism**. New York: The Library of Liberal arts, 1995.
- P.Warr, Work. **Happiness, and Unhappiness**. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Paul A. Freyermuth and Drs. Reinder J. Schonewille. "HAPPY WORKPLACES! HAPPY? ARE YOU NUTS." **The Journal of The Conference for Global Transformation** 9, 1 (2009): 9.
- Pryce-Jones Jessica. **Happiness at Work Maximizing Your Psychological Capital For Success**. West Sussex: Wiley-Blackwell, 2010.
- Pual Hersey and Kenneth H Blanchard, **Management of Organizational : Utilizing Human Resources**. New York: McGraw-HillBook Co, 1970.
- Robbins, S. P., DeCenzo, D., & Coulter, M. **Fundamentals of management: essential concepts and applications**. 9th ed. Pearson: Global Edition, 2015.
- Robert J. House, A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. **Administrative Science Quarterly** 1,3 (1971) : 22-44.

- Shelly D Dionne, "Transformational Leadership and Team Performance " School of Management and Center for Leadership Studies, Binghamton University, **Journal of Organization change management** 17, no. 2 (2004) : 396.
- Steven L. McShane and Mary Ann Von Glinow. **Organizational Behavior**. U.S.A.: McGraw9Hill/Irwin, 2008.
- Strack F., Argyle M., Schwarz N. (eds.), **Subjective Well-Being : an interdisciplinary perspective**, Pergamon Press, Oxford.Associates, 2007.
- T.A.Razil and A.D. Swanson, **Fundamaental concepts of Educational Leadership**, 2 nd ed. New Jersey: Merrill Preantice-Hall, 1998.
- T.W Kent, D Graber and J Johnson, Leadership in thef of new health care enviroments, **The Health Care Supervisor Jurnal**. 15,2: 27-34
- Warren Bennis, and Burt Nanus. **Leadership**. New York: Harper and Row, 1985.
- Zacharo Kouni, Marios Koutsoukos and Dimitra Panta, "Transformational Leadership and Job Satisfaction: The Case of Secondary Education Teachers in Greece," **Journal of Education and Training Studies** 6,10 (October 2018) : 158.
- Zhigang Tian. "The impact of transformational leadership on teachers' job burnout: the mediating role of social-emotional competence and student-teacher relationship." **Journal of Educational Administration** . 60,4, (2022): 369-385.





ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย และรายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย



ที่ อว 8612.2/723

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

30 กันยายน 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.วชิรณัฐ ขลิบเงิน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวชินนภา นาวารี รหัสนักศึกษา 650620047 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอ
ความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของ
ท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุตา เตียเจริญ)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

- 1 ชื่อ-สกุล ดร.วทัณญ ชลิบเงิน
วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยศิลปากร
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาภาษาไทย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์
- 2 ชื่อ-สกุล ดร.ชลิดา ตระกูลสุนทร
วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและสถิติทางวิทยาการปัญญา มหาวิทยาลัยบูรพา
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาคณิตศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
- 3 ชื่อ-สกุล ดร.จักรพงศ์ มัตสยะวนิชกุล
วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวัดบางลี(วัดนิพัทธ์วิทยา)
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1
- 4 ชื่อ-สกุล ดร.สุมินตรา ปิ่นทอง
วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวัดรางปลาหมอ
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1
- 5 ชื่อ-สกุล ดร.รสสุคนธ์ มั่นคง
วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านตลาดเขตรมิตราภาพที่ 105
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2



ภาคผนวก ข
ค่าความตรง (IOC) ของเครื่องมือวิจัย

ตารางแสดงการพิจารณาค่าความตรง (IOC) ของเครื่องมือการวิจัย ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC	แปลผล	
		1	2	3	4	5				
เป็นต้นแบบนำทาง (X ₁)										
1	ผู้บริหารปฏิบัติ ตนเป็นแบบอย่าง ของข้าราชการที่ดีให้กับครูใน สถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้	
2	ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้	
3	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นและ ความน่าเชื่อถือในการเป็นผู้นำที่ดี เป็นที่ประจักษ์แก่ครูในสถานศึกษา และองค์กรภายนอก	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้	
4	ผู้บริหารสร้างแนวทางในการ ปฏิบัติงานร่วมกันของผู้บริหารและ ครู	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้	
5	ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญ ของการกระทำและความคิดเห็น ของผู้อื่น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้	
6	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานในการ ปฏิบัติงานอย่างชัดเจนเพื่อเป็น แนวทางให้กับครูในสถานศึกษา ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้	
สร้างแรงจูงใจต่อวิสัยทัศน์ร่วมกัน (X ₂)										
7	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวปฏิบัติร่วมกันของ ผู้บริหารและครูในสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้	

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
8	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นใน วิสัยทัศน์โดยการให้ครูใน สถานศึกษามีส่วนร่วมในการเสนอ ความคิดเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	ผู้บริหารโน้มน้าวให้ครูใน สถานศึกษาให้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ที่กำหนดไว้อย่างเต็มที่	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	ผู้บริหารส่งเสริมการปฏิบัติงาน เป็นทีมนำไปสู่การปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
11	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจในกา นำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติให้เกิด ประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (X₃)									
12	ผู้บริหารมีวิธีการและเทคนิคใหม่ๆ ในการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
13	ผู้บริหารสร้างโอกาสให้ครูใน สถานศึกษาแสดงความคิดเห็นต่อ การแก้ไข/พัฒนาสถานศึกษา ร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
14	ผู้บริหารสามารถจัดการความเสี่ยง ที่จะเกิดขึ้นในการพัฒนาและ เปลี่ยนแปลงได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
15	ผู้บริหารเตรียมแผนรับมือกับความ ผิดพลาดในการปฏิบัติงานทั้งของ ตนเองและครูในสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
16	ผู้บริหารวิเคราะห์ปัจจัยภายในและ ภายนอกเพื่อนำมาแก้ไข พัฒนา สถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (X₄)									
17	ผู้บริหารสร้างทัศนคติเชิงบวกแก่ครู ในสถานศึกษา	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
18	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ ครูมีการพัฒนาตนเองอย่าง สม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาวิชาชีพและ สถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
19	ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมใน การกำหนดเป้าหมาย และแนวทาง แก้ปัญหาาร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
20	ผู้บริหารสร้างความไว้วางใจและให้ สิทธิ์แก่ครูในสถานศึกษาได้ ปฏิบัติงานอย่างเป็นอิสระ โดย คำนึงถึงเป้าหมายเป็นสำคัญ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
21	ผู้บริหารเป็น Coaching คอยให้ คำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่ครู ในสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
สร้างขวัญกำลังใจ (X₅)									
22	ผู้บริหารเสริมสร้างกำลังใจในการ ปฏิบัติงานแก่ครูในสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
23	ผู้บริหารคอยชี้แนะแนวทางในการ ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
24	ผู้บริหารอุทิศตนปฏิบัติงานเพื่อเป็น แบบอย่างที่ดีแก่ครูในสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
25	ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ภายในสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
26	ผู้บริหารชื่นชมผลงานของครูใน สถานศึกษาเพื่อให้ครูเกิดความ ภาคภูมิใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
27	ผู้บริหารสร้างความเข้มแข็งให้แก่ ทีมงาน สร้างแรงจูงใจให้ครูใน สถานศึกษาปฏิบัติงานร่วมกันอย่าง มีความสุข	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตารางแสดงการพิจารณาค่าความตรง (IOC) ของเครื่องมือการวิจัย ตอนที่ 3 ความสุขในการ
ปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

ข้อที่	ความสุขในการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
การเป็นผู้มีสุขภาพดี (Y ₁)									
28	ครูในสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีสุขภาพ ร่างกายแข็งแรง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
29	ครูในสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีสุขภาพจิต ใจที่เข้มแข็ง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	ความสุขในการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
30	ครูในสถานศึกษาเป็นผู้มีทัศนคติเชิงบวก มองโลกในแง่ดี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
31	ครูในสถานศึกษาสามารถดูแลตัวเองได้ โดยไม่เป็นภาระของผู้อื่น	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
32	ครูในสถานศึกษาสามารถแบ่งเวลาระหว่างการปฏิบัติงาน และเวลาส่วนตัวได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
การเป็นผู้มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น (Y₂)									
33	ครูในสถานศึกษาเป็นผู้มีเมตตาต่อคนรอบข้างทั้งเพื่อนร่วมงาน นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน โดยไม่เลือกชนชั้นวรรณะ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
34	ครูในสถานศึกษาเป็นผู้มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น ทั้งผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
35	ครูในสถานศึกษารู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง และมีความรับผิดชอบต่องานที่ตนปฏิบัติ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
36	ครูในสถานศึกษาเป็นผู้มีสติ คิดอย่างรอบคอบก่อนลงมือปฏิบัติ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
37	ครูในสถานศึกษาคอยช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
การเป็นผู้ที่สามารถจัดการกับอารมณ์ตนเองได้ (Y₃)									
38	ครูในสถานศึกษาเป็นผู้ใช้เหตุผลในการแก้ไขปัญหา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	ความสุขในการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
39	ครูในสถานศึกษาสามารถรักษา สมดุลของการใช้ชีวิต สามารถ แยกแยะเรื่องงานกับเรื่องส่วนตัวได้ เป็นอย่างดี	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
40	ครูในสถานศึกษาสามารถควบคุม อารมณ์ของตนเองได้ดี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
41	ครูในสถานศึกษามีวิธีการจัดการ ความเครียดได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
42	ครูในสถานศึกษามีทัศนคติเชิงบวก สดใส ยิ้มแย้ม ร่าเริงและเป็นมิตร สร้างบรรยากาศเป็นกันเองในการ ปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการ สอน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
43	ครูในสถานศึกษามีทัศนคติในเชิง บวก ต่อการแก้ไขปัญหาเมื่อประสบ ปัญหาในการปฏิบัติงาน	+1	0	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
44	ครูในสถานศึกษาเข้าร่วมกิจกรรม นันทนาการร่วมกับครูในสถานศึกษา และนอกสถานศึกษาตามโอกาส	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
การเป็นผู้จัดการเรียนรู้และเป็นผู้มีอาชีพในงานของตนเอง (Y₄)									
45	ครูมีความสุขและภาคภูมิใจใน วิชาชีพ วิชาชีพ มีอุดมการณ์ และจิตวิญญาณความเป็นครู	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
46	ครูมีการปรับตัวให้ทันต่อการ เปลี่ยนแปลง มีความสนใจใน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	ความสุขในการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
	การศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ								
47	ครูในสถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนเทคนิคและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
48	ครูในสถานศึกษามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิธีการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนอยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
การเป็นผู้มีคุณธรรมและกตัญญู (Y5)									
49	ครูในสถานศึกษาแสดงออกถึงการมีคุณธรรม จริยธรรม ศีลธรรมพื้นฐานเพื่อยึดเหนี่ยวจิตใจให้ปฏิบัติในทางที่ถูกที่ควรและสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้เรียนได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
50	ครูในสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ของตน ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
51	ครูในสถานศึกษาปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับของสถานศึกษาอย่างเคร่งครัด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
52	ครูในสถานศึกษามีเจตคติที่ดีต่อผู้เรียน ต่อวิชาที่สอน ต่องานที่ปฏิบัติและต่อสถานศึกษา	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
53	ครูในสถานศึกษามีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง รวมทั้งยอมรับผลแห่งการกระทำนั้นๆ ไม่ว่าจะดี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	ความสุขในการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
	หรือไม่ก็ตาม และพร้อมที่จะ ปรับปรุงแก้ไข								
การเป็นผู้ใช้เงินเป็น (Y₆)									
54	ครูในสถานศึกษามีการวางแผนการ ใช้เงินอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
55	ครูในสถานศึกษามีการดำเนินชีวิตที่ เหมาะสมกับฐานะทางการเงินของ ตน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
56	ครูในสถานศึกษามีการออมเงินเพื่อ เก็บไว้ใช้ในยามจำเป็น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
57	ครูในสถานศึกษาบริหารจัดการ รายรับและรายจ่ายของตนเองและ ครอบครัวได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
การเป็นผู้ที่รักและดูแลครอบครัวตนเองได้ (Y₇)									
58	ครูในสถานศึกษาให้ความสำคัญและ ดูแลครอบครัวของตนเป็นอย่างดี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
59	ครูในสถานศึกษามักใช้เวลาว่างใน การทำกิจกรรมร่วมกับบุคคลใน ครอบครัว	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
60	ครูในสถานศึกษาได้รับกำลังใจที่ดี จากบุคคลในครอบครัวอยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
61	ครูในสถานศึกษาสามารถจัดสรร เวลาในการปฏิบัติงานและการเวลา กับครอบครัวได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
การเป็นผู้ที่รักและดูแลองค์กร/สังคมของตนเองได้ (Y₈)									
62	ครูในสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ด้วย ความรับผิดชอบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	ความสุขในการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
63	ครูในสถานศึกษา พร้อมที่จะปกป้อง ชื่อเสียงและศักดิ์ศรีของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
64	ครูในสถานศึกษามีส่วนร่วมใน กระบวนการพัฒนานักเรียน สถานศึกษาและชุมชน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
65	ครูในสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็น สมาชิกที่ดีของสังคมและปฏิบัติตาม กฎหมายอย่างเคร่งครัด	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้





ภาคผนวก ค

หนังสือขอตทของเครื่องมือ และรายชื่อขอตกลงเครื่องมือ

ที่ อว 8612.2/858



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

19 พฤศจิกายน 2567

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองพันท้าว (พรประชาวิทยาคาร)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับ

ด้วย นางสาวชินนภา นาวารี รหัสนักศึกษา 650620047 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455

รายชื่อสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2
ที่ทดลองเครื่องมือวิจัย

อำเภอ	จำนวน	โรงเรียน
ท่ามะกา	8	โรงเรียนวัดกระต่ายเต้น โรงเรียนบ้านท่าพะเนียง โรงเรียนบ้านทุ่งประทุน โรงเรียนบ้านอุโลกสีห์มื่น โรงเรียนวัดหนองพันท้าว(พรประชาวิทยาการ) โรงเรียนบ้านไร่ร่วมวิทยาการ โรงเรียนวัดใหม่เจริญผล โรงเรียนวัดท่าเรือ"อุตสาหกรรมวิทยาการ"
พนมทวน	4	โรงเรียนบ้านดอนเตาอิฐ โรงเรียนวัดสาละวนาราม โรงเรียนเกียรติวัธน์เวคิน 2(วัดปากเข้ว) โรงเรียนตลาดเขตมิตรภาพที่ 105
ห้วยกระเจา	3	โรงเรียนวัดสระลงเรือ โรงเรียนบ้านห้วยยาง โรงเรียนบ้านหนองเจริญสุข
รวม		15



Scale: ALL VARIABLES

แบบสอบถามตอนที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร(X)

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.861	27

Scale: ALL VARIABLES

แบบสอบถามตอนที่ 2 ความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา(Y)

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.834	38



Scale: ALL VARIABLES

แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร(X)

กับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา(Y)

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.907	65



ภาคผนวก จ
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และรายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง



ที่ อว 8612/900



คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
นครปฐม 73000

4 มกราคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

ด้วย นางสาวชินนภา นาวาริ รหัสนักศึกษา 650620047 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการโรงเรียน และครูที่เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อประกอบการทำวิจัย ในกรณีนี้ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาตามที่เห็นสมควร จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริวรรณ วนิชวัฒนาวชัย)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติการแทนคณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

ที่	ชื่อโรงเรียน	ที่อยู่
1	โรงเรียนบ้านหนองลาน	หมู่ 11 ต.ท่ามะกา อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
2	โรงเรียนวัดสนามแย้	หมู่ 6 ต.สนามแย้ อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
3	โรงเรียนบ้านท่ามะกา	หมู่ 5 ต.ท่ามะกา อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
4	โรงเรียนวัดห้วยตะเคียน	หมู่ 3 ต.ยางม่วง อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
5	โรงเรียนวัดหนองโรง	หมู่ 7 ต.ยางม่วง อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
6	โรงเรียนวัดทุ่งมะกรูด	หมู่ 4 ต.ดอนชะเอม อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
7	โรงเรียนวัดดอนชะเอม	หมู่ 1 ต.ดอนชะเอม อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
8	โรงเรียนวัดเขาสะพายแรง	หมู่ 2 ต.สนามแย้ อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
9	โรงเรียนบ้านหนองกรด	หมู่ 5 ต.ยางม่วง อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
10	โรงเรียนวัดสำนักคร้อ	หมู่ 2 ต.ตะคร้ำเอน อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
11	โรงเรียนบ้านบึงวิทยา	หมู่ 9 ต.ตะคร้ำเอน อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
12	โรงเรียนบ้านรางกระต่าย	หมู่ 8 ต.ตะคร้ำเอน อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
13	โรงเรียนบ้านหนองตากง	หมู่ 13 ต.ตะคร้ำเอน อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
14	โรงเรียนวัดตะคร้ำเอน	เลขที่ 321 ต.ตะคร้ำเอน อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
15	โรงเรียนวัดพระแท่นดงรัง	หมู่ 10 ต.พระแท่น อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
16	โรงเรียนบ้านจันทร์ลาดวิทยา	หมู่ 4 ต.หนองลาน อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
17	โรงเรียนบ้านหนองซอณผิงผดุงวิทย์	หมู่ 3 ต.อุโลกสีห์มณี อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
18	โรงเรียนบ้านดอนรัก	หมู่ 6 ต.พระแท่น อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
19	โรงเรียนประชาวิทยาการ	หมู่ 4 ต.อุโลกสีห์มณี อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
20	โรงเรียนบ้านดอนตาลเสี้ยน	หมู่ 5 ต.อุโลกสีห์มณี อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
21	โรงเรียนวัดหนองไม้แก่น	หมู่ 6 ต.หนองลาน อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
22	โรงเรียนวัดหนองลาน	หมู่ 3 ต.หนองลาน อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
23	โรงเรียนวัดตาปานนิมิต มิตรภาพที่ 142	หมู่ 2 ต.หนองลาน อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
24	โรงเรียนวัดเขาสามสืhab	หมู่ 4 ต.เขาสามสืhab อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
25	โรงเรียนวัดเขาใหญ่	หมู่ 3 ต.โคกตะบอง อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
26	โรงเรียนวัดเขาตะพาน	หมู่ 6 ต.โคกตะบอง อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
27	โรงเรียนวัดท่ากระทุ่ม	หมู่ 1 ต.แสนตอ อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี

ที่	ชื่อโรงเรียน	ที่อยู่
28	โรงเรียนบ้านหนองหิน	หมู่ 1 ต.เขาสามลึบหาบ อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
29	โรงเรียนวัดหนองพลับ	หมู่ 11 ต.แสนตอ ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
30	โรงเรียนบ้านดอนเขว้า	หมู่ 6 ต.แสนตอ อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
31	โรงเรียนวัดแสนตอ(วรวัตตวิทยาการ)	หมู่ 4 ต.แสนตอ อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
32	โรงเรียนวัดห้วยเหนียว“บุญศิริวิทยา”	หมู่ 4 ต.ห้วยเหนียว อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
33	โรงเรียนอนุบาลวัดลูกแกประชาชนูปถัมภ์	หมู่ 7 ต.ดอนขมิ้น อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
34	โรงเรียนวัดดอนขมิ้น	หมู่ 3 ต.ดอนขมิ้น อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
35	โรงเรียนวัดศรีอพนัน	หมู่ 7 ต.ท่าไม้ อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
36	โรงเรียนวัดดงสัก	หมู่ 4 ต.พงตึก อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
37	โรงเรียนดอนสามง่ามผิ่ว หงสรีระอุปถัมภ์	หมู่ 5 ต.ท่าเสา อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
38	โรงเรียนบ้านเขาช่อง	หมู่ 8 ต.เขาสามลึบหาบ อ.ท่ามะกา จ.กาญจนบุรี
39	โรงเรียนวัดเบญพาด	หมู่ 2 ต.พังตรุ อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี
40	โรงเรียนวัดบ้านทวน	หมู่ 9 ต.พนมทวน อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี
41	โรงเรียนบ้านบ่อระแหง	หมู่ 5 ต.พังตรุ อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี
42	โรงเรียนวัดพังตรุ	หมู่ 20 ต.พังตรุ อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี
43	โรงเรียนบ้านกระเจ้า	หมู่ 10 ต.พังตรุ อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี
44	โรงเรียนบ้านดอนสระ	หมู่ 6 ต.พนมทวน อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี
45	โรงเรียนบ้านโป่งกุบ	หมู่ 4 ต.พังตรุ อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี
46	โรงเรียนวัดดอนเจดีย์	หมู่ 2 ต.ดอนเจดีย์ อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี
47	โรงเรียนวัดทุ่งสมอ	หมู่ 2 ต.ทุ่งสมอ อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี
48	โรงเรียนบ้านหลุมหิน	หมู่ 10 ต.หนองโรง อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี
49	โรงเรียนวัดห้วยสะพาน	หมู่ 2 ต.หนองโรง อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี
50	โรงเรียนบ้านห้วยด้วน	หมู่ 5 ต.หนองโรง อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี
51	โรงเรียนบ้านรางยอ	หมู่ 8 ต.หนองโรง อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี
52	โรงเรียนบ้านหนองขุย	หมู่ 4 ต.หนองสาหร่าย อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี
53	โรงเรียนบ้านวังรัก	หมู่ 7 ต.หนองโรง อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี
54	โรงเรียนวัดบ้านน้อย	หมู่ 3 ต.ดอนเจดีย์ อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี
55	โรงเรียนบ้านสระลุมพุก	หมู่ 1 ต.หนองสาหร่าย อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี
56	บ้านดอนมะขาม	หมู่ 1 ต.ดอนตาเพชร อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี

ที่	ชื่อโรงเรียน	ที่อยู่
57	โรงเรียนอนุบาลพนมทวน	หมู่ 2 ต.รางหวาย อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี
58	โรงเรียนบ้านหนองจอก	หมู่ 4 ต.รางหวาย อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี
59	โรงเรียนบ้านบ่อหว่า	หมู่ 9 ต.ดอนตาเพชร อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี
60	โรงเรียนบ้านหนองโพธิ์	หมู่ 8 ต.ดอนตาเพชร อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี
61	โรงเรียนบ้านโคกราช	หมู่ 15 ต.รางหวาย อ.พนมทวน จ.กาญจนบุรี
62	โรงเรียนบ้านช่อง	หมู่ 13 ต.ห้วยกระเจา อ.ห้วยกระเจา จ.กาญจนบุรี
63	โรงเรียนบ้านวังไผ่	หมู่ 2 ต.วังไผ่ อ.ห้วยกระเจา จ.กาญจนบุรี
64	โรงเรียนบ้านหนองตายอด	หมู่ 7 ต.วังไผ่ อ.ห้วยกระเจา จ.กาญจนบุรี
65	โรงเรียนบ้านอ่างหิน	หมู่ 8 ต.วังไผ่ อ.ห้วยกระเจา จ.กาญจนบุรี
66	โรงเรียนบ้านนาใหม่	หมู่ 5 ต.วังไผ่ อ.ห้วยกระเจา จ.กาญจนบุรี
67	โรงเรียนบ้านทุ่งมั่งกะหว่า	หมู่ 11 ต.ห้วยกระเจา อ.ห้วยกระเจา จ.กาญจนบุรี
68	โรงเรียนบ้านทัพพระยา	หมู่ 8 ต.ห้วยกระเจา อ.ห้วยกระเจา จ.กาญจนบุรี
69	โรงเรียนบ้านเขากรวด	หมู่ 5 ต.ห้วยกระเจา อ.ห้วยกระเจา จ.กาญจนบุรี
70	โรงเรียนอนุบาลห้วยกระเจา	หมู่ 3 ต.ห้วยกระเจา อ.ห้วยกระเจา จ.กาญจนบุรี
71	โรงเรียนบ้านไพรงาม	หมู่ 15 ต.ห้วยกระเจา อ.ห้วยกระเจา จ.กาญจนบุรี
72	โรงเรียนวัดเขารักษ์	หมู่ 5 ต.ดอนแสลบ อ.ห้วยกระเจา จ.กาญจนบุรี
73	โรงเรียนวัดดอนแสลบ	หมู่ 1 ต.ดอนแสลบ อ.ห้วยกระเจา จ.กาญจนบุรี
74	โรงเรียนวัดหนองปลิง	หมู่ 10 ต.ดอนแสลบ อ.ห้วยกระเจา จ.กาญจนบุรี
75	โรงเรียนบ้านตลุงใต้	หมู่ 6 ต.ดอนแสลบ อ.ห้วยกระเจา จ.กาญจนบุรี
76	โรงเรียนบ้านหนองนางเล็ง	หมู่ 8 ต.ดอนแสลบ อ.ห้วยกระเจา จ.กาญจนบุรี
77	โรงเรียนบ้านไผ่สี	หมู่ 2 ต.สระลงเรือ อ.ห้วยกระเจา จ.กาญจนบุรี
78	โรงเรียนบ้านสระจันทอง	หมู่ 5 ต.สระลงเรือ อ.ห้วยกระเจา จ.กาญจนบุรี
79	โรงเรียนบ้านห้วยลึก	หมู่ 6 ต.สระลงเรือ อ.ห้วยกระเจา จ.กาญจนบุรี
80	โรงเรียนบ้านพนมนาง	หมู่ 2 ต.ดอนแสลบ อ.ห้วยกระเจา จ.กาญจนบุรี



ภาคผนวก จ
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

คำชี้แจง :

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ซึ่งข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่าน จะมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยนี้ ข้อมูลที่ท่านตอบถือว่าเป็นความลับ และขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงาน หรือสถานศึกษาของท่านแต่ประการใด โดยผู้วิจัยจะนำผลไปวิเคราะห์ในภาพรวม จึงขอความกรุณาโปรดตอบให้ครบถ้วนทุกข้อตามความเป็นจริง
2. ผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการหรือรักษาการแทน จำนวน 1 คน 2) ครูที่เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระฯ จำนวน 1 คน รวม 2 คน
3. แบบสอบถามนี้ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ตอน จำนวน 70 ข้อ ดังนี้
 - ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ
 - ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 27 ข้อ
 - ตอนที่ 3 ความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา จำนวน 38 ข้อ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวชื่นนภา นาวารี

นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทร 099-3514915

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลสถานภาพของท่าน

ข้อที่	สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
1	เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
2	อายุ ☐ ไม่เกิน 30 ปี ☐ 31-40 ปี ☐ 41-50 ปี ☐ 51 ปีขึ้นไป
3	ระดับการศึกษาสูงสุด ☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก
4	ตำแหน่งปัจจุบัน ☐ ผู้อำนวยการหรือรักษาราชการแทน ☐ ครูที่เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระฯ
5	ประสบการณ์ทำงาน ☐ ไม่เกิน 5 ปี ☐ 6-10 ปี ☐ 11-15 ปี ☐ 16-20 ปี ☐ 21-25 ปี ☐ 26 ปีขึ้นไป

**ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2**

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านเห็นว่าการปฏิบัติตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยคำตอบมีให้เลือก 5 ระดับ ตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้

- 5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2
อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2
อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2
อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2
อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
เป็นต้นแบบนำทาง Modeling the Way						
1	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของข้าราชการที่ดีให้กับครูในสถานศึกษา					
2	ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น					
3	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือในการเป็นผู้นำที่ดี เป็นที่ประจักษ์แก่ครูในสถานศึกษาและองค์กรภายนอก					
4	ผู้บริหารสร้างแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกันของผู้บริหารและครู					
5	ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการกระทำและความคิดเห็นของผู้อื่น					
6	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางให้กับครูในสถานศึกษาปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย					
สร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วมกัน Inspiring a Shared Vision						
7	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเพื่อเป็นแนวปฏิบัติร่วมกันของผู้บริหารและครูในสถานศึกษา					
8	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์โดยการให้ครูในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน					
9	ผู้บริหารโน้มน้าวให้ครูในสถานศึกษาให้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้อย่างเต็มที่					
10	ผู้บริหารส่งเสริมการปฏิบัติงานเป็นทีมนำไปสู่การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้					
11	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจในกานำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ					
กล้าท้าทายต่อกระบวนการ Challenging the Process						
12	ผู้บริหารมีวิธีการและเทคนิคใหม่ๆ ในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น					
13	ผู้บริหารสร้างโอกาสให้ครูในสถานศึกษาแสดงความคิดเห็นต่อการแก้ไข/พัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
14	ผู้บริหารสามารถจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงได้					
15	ผู้บริหารเตรียมแผนรับมือกับความผิดพลาดในการปฏิบัติงานทั้งของตนเองและครูในสถานศึกษา					
16	ผู้บริหารวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกเพื่อนำมาแก้ไข พัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ					
เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น Enabling Others to Act						
17	ผู้บริหารสร้างทัศนคติเชิงบวกแก่ครูในสถานศึกษา					
18	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาวิชาชีพและสถานศึกษา					
19	ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และแนวทางแก้ปัญหาาร่วมกัน					
20	ผู้บริหารสร้างความไว้วางใจและให้สิทธิ์แก่ครูในสถานศึกษาได้ปฏิบัติงานอย่างเป็นอิสระ โดยคำนึงถึงเป้าหมายเป็นสำคัญ					
21	ผู้บริหารเป็น Coaching คอยให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่ครูในสถานศึกษา					
สร้างขวัญกำลังใจ Encouraging the Heart						
22	ผู้บริหารเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ครูในสถานศึกษา					
23	ผู้บริหารคอยชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย					
24	ผู้บริหารอุทิศตนปฏิบัติงานเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูในสถานศึกษา					
25	ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในสถานศึกษา					
26	ผู้บริหารชื่นชมผลงานของครูในสถานศึกษาเพื่อให้ครูเกิดภาคภูมิใจ					
27	ผู้บริหารสร้างความเข้มแข็งให้แก่ทีมงาน สร้างแรงจูงใจให้ครูในสถานศึกษาปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุข					

ตอนที่ 3 ความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านเห็นว่ามีแสดงถึงความสุขในการปฏิบัติงานของครู
ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยคำตอบมีให้
เลือก 5 ระดับ ตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้

- 5 หมายถึง ความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2
อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2
อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2
อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2
อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การเป็นผู้ที่มีสุขภาพดี Happy body						
28	ครูในสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง					
29	ครูในสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีสุขภาพจิตใจที่เข้มแข็ง					
30	ครูในสถานศึกษาเป็นผู้มีทัศนคติเชิงบวก มองโลกในแง่ดี					
31	ครูในสถานศึกษาสามารถดูแลตัวเองได้ โดยไม่เป็นภาระของผู้อื่น					
32	ครูในสถานศึกษาสามารถแบ่งเวลาระหว่างการปฏิบัติงาน และเวลาส่วนตัวได้อย่างเหมาะสม					
การเป็นผู้มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น Happy Heart						
33	ครูในสถานศึกษาเป็นผู้มีเมตตาต่อคนรอบข้างทั้งเพื่อนร่วมงาน นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน โดยไม่เลือกชนชั้นวรรณะ					
34	ครูในสถานศึกษาเป็นผู้มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น ทั้งผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน					
35	ครูในสถานศึกษารู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง และมีความรับผิดชอบต่องานที่ตนปฏิบัติ					
36	ครูในสถานศึกษาเป็นผู้มีสติ คิดอย่างรอบคอบก่อนลงมือปฏิบัติ					
37	ครูในสถานศึกษาคอยช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน					
การเป็นผู้ที่สามารถจัดการกับอารมณ์ของตนเอง Happy Relax						
38	ครูในสถานศึกษาเป็นผู้ใช้เหตุผลในการแก้ไขปัญหา					
39	ครูในสถานศึกษาสามารถรักษาสมดุลของการใช้ชีวิต สามารถแยกแยะเรื่องงานกับเรื่องส่วนตัวได้เป็นอย่างดี					
40	ครูในสถานศึกษาสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ดี					
41	ครูในสถานศึกษา มีวิธีการจัดการ ความเครียดได้อย่างเหมาะสม					
42	ครูในสถานศึกษามีทัศนคติเชิงบวก สดใส ยิ้มแย้ม ร่าเริงและเป็นมิตร สร้างบรรยากาศเป็นกันเองในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอน					
43	ครูในสถานศึกษามีทัศนคติในเชิงบวก ต่อกการแก้ไขปัญหาเมื่อประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน					

ข้อที่	ความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
44	ครูในสถานศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมนันทนาการร่วมกับครูในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษาตามโอกาส					
การเป็นผู้รักการเรียนรู้และเป็นมืออาชีพในงานของตนเอง Happy Brain						
45	ครูมีความสุขและภาคภูมิใจในวิชาชีพ วิชาชีพ มีอุดมการณ์และจิตวิญญาณความเป็นครู					
46	ครูมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีความสนใจในการศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
47	ครูในสถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนเทคนิคและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของงาน					
48	ครูในสถานศึกษามีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีวิธีการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนอยู่เสมอ					
การเป็นผู้มีคุณธรรมและความกตัญญู Happy Soul						
49	ครูในสถานศึกษา แสดงออกถึงการมีคุณธรรม จริยธรรม ศีลธรรมพื้นฐาน เพื่อยึดเหนี่ยวจิตใจให้ปฏิบัติในทางที่ถูกที่ควรและสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้เรียนได้					
50	ครูในสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ของตน ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต					
51	ครูในสถานศึกษาปฏิบัติตนตามระเบียบ ข้อบังคับของสถานศึกษาอย่างเคร่งครัด					
52	ครูในสถานศึกษามีเจตคติที่ดีต่อผู้เรียน ต่อวิชาที่สอน ต่องานที่ปฏิบัติและต่อสถานศึกษา					
53	ครูในสถานศึกษา มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ของตนเอง รวมทั้งยอมรับผลแห่งการกระทำนั้นๆ ไม่ว่าจะดีหรือไม่ก็ตาม และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไข					
การเป็นผู้ใช้เงินเป็น Happy Money						
54	ครูในสถานศึกษามีการวางแผนการใช้ เงินอย่างเป็นระบบ					
55	ครูในสถานศึกษามีการดำเนินชีวิตที่ เหมาะสมกับฐานะทางการเงินของตน					
56	ครูในสถานศึกษามีการออมเงินเพื่อเก็บ ไว้ใช้ในยามจำเป็น					

ข้อที่	ความสุขในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
57	ครูในสถานศึกษาบริหารจัดการรายรับและรายจ่ายของตนเองและครอบครัวได้อย่างเหมาะสม					
การเป็นผู้ที่รักและดูแลครอบครัวตนเองได้ Happy Family						
58	ครูในสถานศึกษาให้ความสำคัญและดูแลครอบครัวของตนเป็นอย่างดี					
59	ครูในสถานศึกษามักใช้เวลาว่างในการทำกิจกรรมร่วมกับบุคคลในครอบครัว					
60	ครูในสถานศึกษาได้รับกำลังใจที่ดีจากบุคคลในครอบครัวอยู่เสมอ					
61	ครูในสถานศึกษาสามารถจัดสรรเวลาในการปฏิบัติงานและการเวลา กับครอบครัวได้อย่างเหมาะสม					
การเป็นผู้ที่รักและดูแลองค์กร/สังคมของตนเองได้ Happy Society						
62	ครูในสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ					
63	ครูในสถานศึกษา พร้อมที่จะปกป้องชื่อเสียงและศักดิ์ศรีของ สถานศึกษา					
64	ครูในสถานศึกษามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนานักเรียน สถานศึกษาและชุมชน					
65	ครูในสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและปฏิบัติตาม กฎหมายอย่างเคร่งครัด					

ขอขอบพระคุณอย่างสูง

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

นางสาวชินนภา นาวารี

วุฒิการศึกษา

ประวัติการศึกษา

2550 สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

โรงเรียนรื่องวางอนุสรณ์ จังหวัดแพร่

2556 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.)

สาขาวิชาคอมพิวเตอร์ศึกษา คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

ที่อยู่ปัจจุบัน

22/2 หมู่ 2 ตำบลท่าไม้ อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี 71120

