

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา และความสุขในการทำงานของครู บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 และได้นำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

- 2.1 บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.2.1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.2.2 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 2.2.4 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสุขในการทำงานของครู
 - 2.3.1 ความหมายของความสุขในการทำงาน
 - 2.3.2 ความสำคัญของความสุขในการทำงาน
 - 2.3.3 วิธีการสร้างความสุขในการทำงาน
 - 2.3.4 องค์ประกอบของความสุขในการทำงานของครู
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 2.4.1 งานวิจัยต่างประเทศ
 - 2.4.2 งานวิจัยในประเทศ

2.1 บริบทของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เป็นหน่วยงานทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 มีกิจกรรมหลักในด้านการส่งเสริม สนับสนุนและบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่รับผิดชอบ 4 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอเมืองจันทบุรี อำเภอท่าใหม่ อำเภอนายายอาม และอำเภอแก่งหางแมว มีข้อมูลสารสนเทศ ดังนี้

สถานที่ตั้ง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

เลขที่ 1 ถนนตากสิน ตำบลตลาด อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี รหัสไปรษณีย์ 22000

โทรศัพท์ : 0 3932 1088

โทรสาร : 0 3932 4212

Website: <http://www.chan1.go.th>

สืบเนื่องจากกระทรวงศึกษาธิการ ได้ประกาศกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา ลงวันที่ 7 กรกฎาคม 2546 ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องปรับปรุงแก้ไขการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาและกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติม พ.ศ. 2550 ลงวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2550 ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องปรับปรุงแก้ไขการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาและกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติม พ.ศ. 2551 ลงวันที่ 18 มกราคม 2551, การแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 กำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาและประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2553 กำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 เปลี่ยนแปลงเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2560 ลงวันที่ 22 พฤศจิกายน 2560

อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการและมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงาน
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชนองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และ สถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินงานของคณะอนุกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไป องค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
12. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ ได้รับมอบหมาย

การแบ่งส่วนราชการภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 1

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มนโยบายและแผน
3. กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
4. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์
5. กลุ่มบริหารงานบุคคล
6. กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
7. กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา
8. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
9. หน่วยตรวจสอบภายใน
10. กลุ่มกฎหมายและคดี

(สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 สพป. จันทบุรี เขต 1, 2567 : 1-3)

ทิศทางการพัฒนาการศึกษา

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้ดำเนินการขับเคลื่อนภารกิจให้สอดคล้องเป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ทิศทางการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 มีดังนี้

วิสัยทัศน์

ผู้เรียนมีสมรรถนะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 บนพื้นฐานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีคุณภาพตามมาตรฐานเขตพื้นที่การศึกษา

นิยามศัพท์

1. สมรรถนะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ทักษะที่ใช้ในการใช้ชีวิต และทำงานในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะสารสนเทศ สื่อ เทคโนโลยี ทักษะชีวิตและอาชีพ
2. หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หมายถึง คุณลักษณะ 3 ประการ และเงื่อนไข 2 ประการของในหลวงรัชกาลที่ 9 และพระบรมราโชบายในรัชกาลที่ 10
3. คุณภาพ หมายถึง บริหารจัดการตามมาตรฐานเขตพื้นที่ในการจัดการศึกษาปฐมวัยถึงการศึกษาภาคบังคับ รวมถึงประเภทอื่น ๆ ในสังกัด

พันธกิจ

1. พัฒนาสถานศึกษาให้มีความปลอดภัยแก่ผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา
2. ส่งเสริมความเป็นเลิศของผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามศักยภาพเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. บริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษาให้มีคุณภาพอย่างยั่งยืน

เป้าประสงค์

1. สถานศึกษามีความปลอดภัยต่อผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา
2. ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน (คนดี คนเก่ง มีความสุข)
3. ผู้เรียนมีสมรรถนะและทักษะด้านการอ่าน คณิตศาสตร์ การคิดขั้นสูง เทคโนโลยีดิจิทัล ภาษาต่างประเทศ เชื่อมโยงสู่อาชีพและการมีงานทำ
4. ผู้เรียนทุกคนได้รับการบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม
5. สถานศึกษาบริหารจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

6. สถานศึกษาบริหารจัดการแบบ SBM (School Based Management)
7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความเป็นเลิศทางด้านการบริหารจัดการ

ค่านิยม

ชื่อสัตย์ สุจริต มีจิตบริการ

อัตลักษณ์

“โปร่งใส แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มุ่งสู่คุณภาพ ขยายฐานความรู้ สู่วิถีความเป็นเลิศ”

C : Check โปร่งใส

H : Hand แลกเปลี่ยนเรียนรู้

A : Act มุ่งสู่คุณภาพ

N : Network ขยายฐานความรู้

1 : Excellent สู่วิถีความเป็นเลิศ

(สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 สพป.จันทบุรี เขต 1, 2567 : 51-52)

นโยบายการพัฒนการศึกษา

กลยุทธ์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความปลอดภัยจากภัยทุกรูปแบบ
เป้าประสงค์

1.1 ผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้รับการดูแลด้านความปลอดภัย และสามารถปรับตัวต่อโรคอุบัติใหม่ โรคอุบัติซ้ำ

1.2 สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้รับการพัฒนาให้มีความปลอดภัย และจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้รับการส่งเสริมให้มีความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อความปลอดภัยของผู้เรียน

กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21
เป้าประสงค์

2.1 ผู้เรียนทุกช่วงวัยในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความรักในสถาบันหลักของชาติและการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข เป็นพลเมืองที่รู้สิทธิและหน้าที่อย่างมีความรับผิดชอบมีจิตสาธารณะมีความรักและความภูมิใจในความเป็นไทย

2.2 ผู้เรียนทุกช่วงวัยในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสอดคล้องกับศักยภาพให้เป็นผู้มีสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

2.3 ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ทันทต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี มีสมรรถนะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ จรรยาบรรณและมาตรฐานวิชาชีพ รวมทั้งจิตวิญญาณความเป็นครู

2.4 สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) และเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

2.5 สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีระบบการวัดและประเมินผลเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน (Assessment for Learning) ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เป็นรายบุคคล (Personalized Learning)

2.6 สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 สามารถจัดการเรียนการสอนที่ยืดหยุ่นตอบสนองต่อความถนัดและความสนใจของผู้เรียน

กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาให้กับประชากรวัยเรียนทุกคน

เป้าประสงค์

3.1 ประชากรวัยเรียนระดับการศึกษาภาคบังคับได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างเสมอภาคจนจบการศึกษาภาคบังคับ

3.2 เด็กพิการและเด็กด้อยโอกาสได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพ

3.3 ผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษได้รับการส่งเสริมและพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

กลยุทธ์ที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา

เป้าประสงค์

4.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 สถานศึกษาในสังกัดมีการนำระบบข้อมูลสารสนเทศ และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 สถานศึกษาในสังกัดมีระบบการบริหารจัดการที่ได้มาตรฐานและการมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพ

4.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีการบริหารงานด้านบุคลากร งบประมาณที่มีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับบริบท

(สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 สพป. จันทบุรี เขต 1, 2567 : 49-50)

สรุปได้ว่า แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาการศึกษา กลยุทธ์ที่ 1 มุ่งส่งเสริมการจัดการศึกษาให้มีความปลอดภัยจากภัยทุกรูปแบบ เป้าประสงค์ที่ 1 ผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้รับ

การดูแลด้านความปลอดภัย และสามารถปรับตัวต่อโรคอุบัติใหม่ โรคอุบัติซ้ำ จะเห็นได้ว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ให้ความสำคัญกับการจัดการโรคอุบัติใหม่ โรคอุบัติซ้ำ และภาวะเครียดจากการทำงานของครู ซึ่งอาจสะสมจนก่อเกิดเป็นความเจ็บป่วยทางจิตเวชต่าง ๆ เช่น โรคเครียด โรคซึมเศร้า โรควิตกกังวล เป็นต้น การศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าประสงค์ดังกล่าว ดังนั้นผู้วิจัยจึงศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสุขในการทำงานของครู งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอในลำดับถัดไป

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา

2.2.1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา

ในการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาและนำเสนอแบ่งเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา ความหมายของภาวะผู้นำและความหมายของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป แล้วนำมาสรุปเป็นความหมายของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา ดังรายละเอียดดังนี้

ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีความสำคัญในการบริหารงานในสถานศึกษา การจัดการใด ๆ จะสามารถดำเนินงานไปได้ดี มีประสิทธิภาพก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร มีผู้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาศึกษาไว้หลากหลาย ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบการบริหารงานของสถานศึกษาอย่างครอบคลุม ทั้งในด้านการกำหนดนโยบาย การบริหารทรัพยากร และการตัดสินใจต่าง ๆ เพื่อให้สถานศึกษาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา ตามที่ระบุในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2555 รวมถึงพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2542 ได้ศึกษาและพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งในหน่วยงานการศึกษา ทั้งระดับปฐมวัย ขั้นพื้นฐาน และระดับอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญา ซึ่งครอบคลุมสถานศึกษาทั้งของรัฐและเอกชน และผู้บริหารสถานศึกษามีอำนาจในการบริหารจัดการกิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับของสถานศึกษา จากคำกล่าวของพิพัฒน์พงษ์ พงกะพันธ์ (2564 : 56) ผู้บริหารสถานศึกษาคือผู้นำที่มีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจเชิงนโยบายของสถานศึกษา โดยมุ่งให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายทางการศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้การศึกษาเกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียนและสังคม

ผู้บริหารสถานศึกษา คือบุคลากรที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการสถานศึกษาทั้งของ รัฐและเอกชน โดยรับผิดชอบให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบาย แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ให้ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทางการศึกษา ภายใต้กรอบของกฎหมาย คุณธรรม และจริยธรรม (วชิรวิทย์ สุราสา และเอกราช โฆษิตพิมานเวช, 2565 : 192) ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและความต้องการของสังคมที่ เปลี่ยนไป โดยเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้สั่งการที่เน้นการควบคุม ไปสู่การเป็นผู้นำที่สนับสนุน การทำงานร่วมกันและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้ในสถานศึกษา ผู้บริหารควรสร้างแรงบันดาลใจ ให้แก่ครูและบุคลากรเพื่อส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในผู้เรียน ทำให้การศึกษาเข้าถึงและ เหมาะสมกับยุคสมัย (สุนทรี วรรณไพเราะ และวรพล ศรีเทพ, 2567 : 285)

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่มีความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ สถานศึกษา ทั้งของรัฐและเอกชน มีหน้าที่หลักในการนำพาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ภายใต้กรอบของกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

○ ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ดีจะสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ส่งเสริมการเรียนรู้ และพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาพบว่ามีผู้วิจัยและ นักการศึกษาได้กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำไว้หลากหลายทั้งต่างประเทศและในประเทศ ทั้งเหมือนและแตกต่างกัน ดังนี้

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการสร้างอิทธิพล แรงจูงใจ และสนับสนุน ให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ (House et al., 1999 : 184 as cited in Yukl & Gardner, 2020 : 23) เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำกับผู้ตาม กลุ่มของผู้ตาม หรือองค์กร โดยเป็นกระบวนการที่มีรากฐานมาจากบริบทและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในรูปแบบที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ (Antonakis & Day, 2018 : 5 as cited in Yukl & Gardner, 2020 : 23) ภาวะผู้นำเป็นแนวคิดที่สำคัญในกระบวนการพัฒนาองค์กรและกลุ่ม โดยมีองค์ประกอบทั้งด้านการกระทำเชิงกระบวนการและการแสดงออกผ่านคุณลักษณะเฉพาะตัว ของผู้นำ ทัชชกร แสงทองดี (2561 : 141) อธิบายว่าภาวะผู้นำคือกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลและ อำนาจในการกระตุ้นและชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้น เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กรหรือกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ นฤมล เพ็ญสิริวรรณ (2561 : 121) ขยาย ความว่า ภาวะผู้นำไม่ได้จำกัดอยู่ที่กระบวนการเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงคุณลักษณะเด่นที่ผู้นำควรมี เช่น ความฉลาดทางสติปัญญา คุณธรรม ความพากเพียร การจูงใจบุคคล การสื่อสารอย่างมี ประสิทธิภาพ และมองโลกในแง่บวก คุณลักษณะเหล่านี้ช่วยให้ผู้นำสามารถสร้างความไว้วางใจและ

ความน่าเชื่อถือในกลุ่มได้อย่างดี ทั้งนี้ ผู้นำที่แท้จริงควรมุ่งเน้นเป้าหมายขององค์กรหรือประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว สอดคล้องกับ จักรี ศรีจารุเมธีญาณ และพระภิกษุวฑฒโน (2561 : 529) ที่มองว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่ผู้นำใช้เพื่อให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามภารกิจที่กำหนดไว้ โดยมุ่งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของความสามัคคีและความไว้วางใจระหว่างบุคลากร การสร้างความสัมพันธ์ในลักษณะนี้ช่วยส่งเสริมความร่วมมือและการประสานงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และ พงศ์สวัสดิ์ ราชจันทร์ (2564 : 66) เน้นย้ำว่าภาวะผู้นำยังเกี่ยวข้องกับการสร้างความชัดเจนในเป้าหมายและทิศทางขององค์กร โดยผู้นำต้องสามารถสื่อสารภาพรวมขององค์กรให้บุคลากรเข้าใจได้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำต้องแสดงบทบาทในการปรับตัวและนำพาองค์กรก้าวข้ามความท้าทายไปสู่ความสำเร็จ

พระมหาพุทธพิชาญ โยธสาสนโน และคณะ (2566 : 159) อธิบายว่าภาวะผู้นำคือศิลปะและความสามารถในการจูงใจและโน้มน้าวใจผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยอาศัยการปฏิสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้กิจกรรมดำเนินไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร สุทธญาณ โอบอ้อม และคณะ (2566 : 35) เสริมว่าภาวะผู้นำต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ควบคู่กัน โดยผู้นำต้องมีความชำนาญในการใช้กลยุทธ์ พร้อมทั้งได้รับการยอมรับและเชื่อถือจากผู้ตาม เพื่อช่วยให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับปรัชญา บุตรสะอาด (2566 : 50) กล่าวว่าภาวะผู้นำคือศิลปะในการสร้างอิทธิพล โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและผู้ตาม การโน้มน้าวใจและสร้างความรู้สึกร่วมกันโดยไม่ต้องอาศัยคำสั่งโดยตรง ช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่เต็มไปด้วยความกระตือรือร้นและความร่วมมือ ภาวะผู้นำจึงเป็นเครื่องมือที่ผู้นำใช้ในการผูกมัดกลุ่มให้เป็นหนึ่งเดียว และผลักดันให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพร่วมกัน นอกจากนี้ สุภัชฌาน์ ศรีเอี่ยม และคณะ (2566 : 5) มองว่าภาวะผู้นำคือพฤติกรรมที่สะท้อนความสามารถของผู้นำในการโน้มน้าวและจูงใจบุคคลอื่น รวมถึงการกระตุ้นให้เกิดความเต็มใจและแรงบันดาลใจในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และ รัตนา จิวแหลม และคณะ (2563 : 677) ขยายความว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลในการทำงาน โดยผู้นำต้องสร้างความไว้วางใจ ความศรัทธา และความเชื่อมั่นจากผู้ตาม พร้อมทั้งใช้บทบาทในการประสานงานและสั่งการ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการและคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำที่ช่วยชี้นำ จูงใจ และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลทำงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยผู้นำที่ดีต้องมีความสามารถในการปรับตัว สื่อสารเป้าหมายได้อย่างชัดเจน และสร้างความไว้วางใจ ความร่วมมือ และความเชื่อมั่นในกลุ่ม อีกทั้ง

ยังต้องสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และความสำเร็จร่วมในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จึงหมายถึง ความสามารถและกระบวนการที่ผู้บริหารใช้อิทธิพลในการชี้นำ จูงใจ และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรในสถานศึกษาทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจและมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ภายใต้กรอบของกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ดีจะสามารถปรับตัว สื่อสารเป้าหมายอย่างชัดเจน สร้างความไว้วางใจ ความร่วมมือ และความเชื่อมั่นในทีม พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และความสำเร็จร่วม แม้ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ความหมายของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

จากการศึกษาค้นคว้า มีนักวิชาการกล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปไว้หลากหลาย ดังนี้

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการนำองค์กรที่มุ่งเน้นการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในระดับบุคคลและกลุ่มอย่างยั่งยืน ผู้นำในลักษณะนี้จะมีวิสัยทัศน์ชัดเจน มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตาม (Bass & Riggio, 2006 : 4) ช่วยให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของงานที่ทำ พร้อมทั้งกระตุ้นให้ผู้ตามเสียสละผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อองค์กร เป็นภาวะผู้นำที่พัฒนาทักษะและความมั่นใจของผู้ตาม เพื่อเตรียมความพร้อมให้มีความรับผิดชอบมากขึ้นและมีอิทธิพลมากขึ้นในองค์กร ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจเมื่อจำเป็น เพื่อรักษาความกระตือรือร้นและแรงจูงใจของผู้ตาม แม้ต้องเผชิญกับอุปสรรค ความยากลำบาก หรือความเหนื่อยล้า ผู้ตามจึงเกิดความไว้วางใจในผู้นำ และมีแรงบันดาลใจที่จะทำงานเกินกว่าที่พวกเขาคาดหวังไว้ในตอนแรก (Yukl & Gardner, 2020 : 244) นอกจากนี้ พันทิภา สุวรรณโค (2557 : 29) อธิบายว่าภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปคือความสามารถในการเปลี่ยนแปลงความคิดของผู้ตาม โดยทำให้เห็นวามงานที่ทำมีคุณค่าและสำคัญต่อองค์กร และกระตุ้นให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม พนิตนาฏ ขำนาญเสื่อ (2559 : 55) ชี้ว่าภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปช่วยสร้างการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร โดยผู้นำจูงใจให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตนไปสู่ผลประโยชน์ของกลุ่ม องค์กร และสังคมโดยรวม พิรพัฒน์ วาณิชยชาติ และพิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2560 : 43) ได้เสริมว่าผู้นำเชิงปฏิรูปมีบทบาทในการผลักดันความพยายามของผู้ตามให้มากกว่าที่คาดหวัง พร้อมทั้งพัฒนาศักยภาพของผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้องค์กรและกลุ่มได้รับประโยชน์ที่เพิ่มขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ รัตนา จิวแหลม และคณะ (2563 : 678-679) เน้นว่าภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปประกอบด้วยการสร้างบารมีและอิทธิพลที่ช่วยสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจแก่ผู้ตาม โดยผู้นำจะคำนึงถึงความแตกต่างเฉพาะบุคคล มอบหมายงานให้

เหมาะสม และกระตุ้นให้ผู้ตามแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ รวมถึงการยกระดับศักยภาพของผู้ตามให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

จากแนวคิดนี้ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจึงมีความสำคัญในยุคที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในระดับสูง ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปสามารถนำพาองค์กรให้เติบโตผ่านการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาทักษะบุคลากร และการปรับตัวให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว

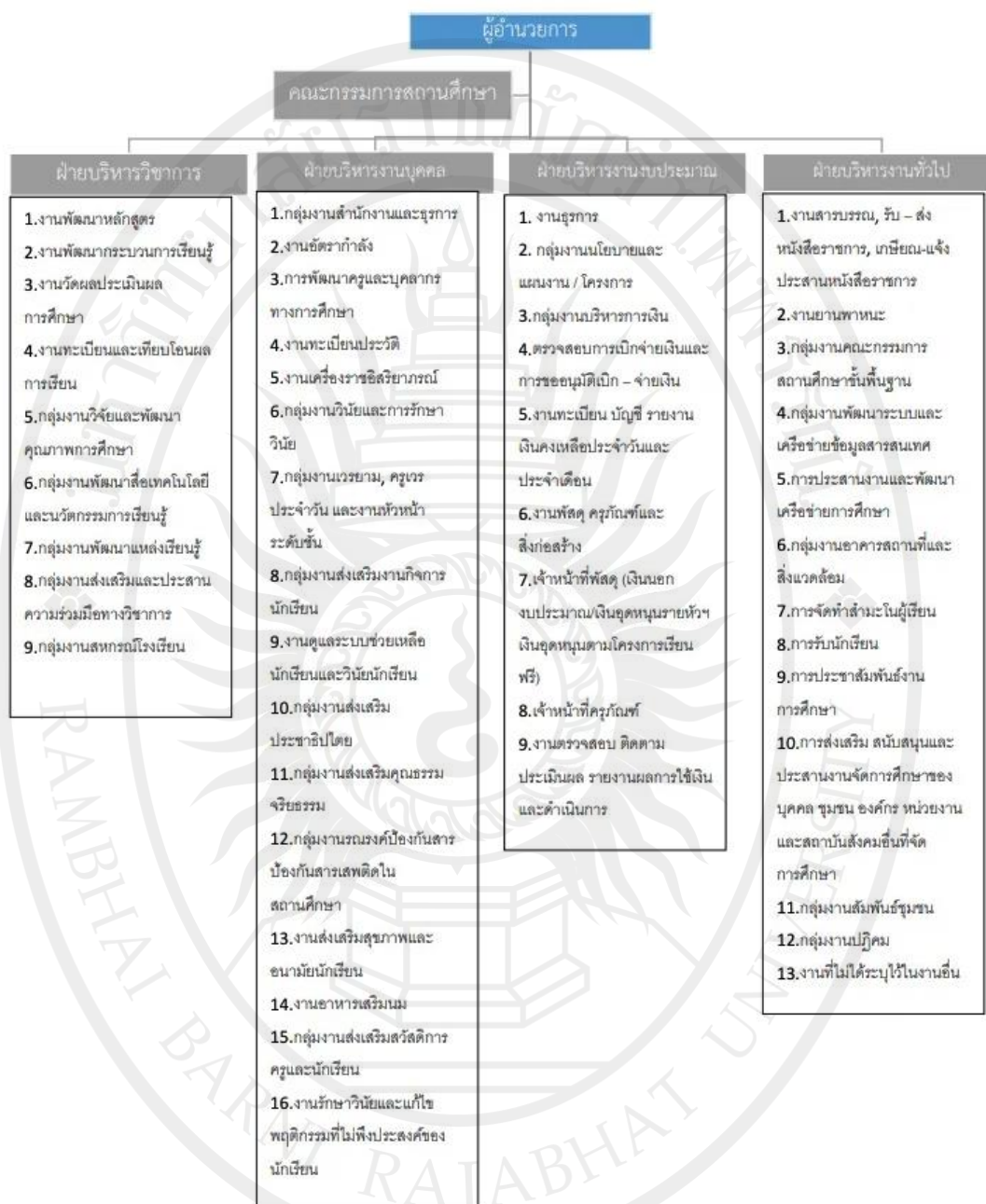
สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลและแรงบันดาลใจ เพื่อเปลี่ยนแปลงและยกระดับศักยภาพของผู้ตาม โดยเน้นความสำคัญของประโยชน์ส่วนรวม การสร้างความตระหนักในเป้าหมายร่วม และการเสริมสร้างความสามารถของบุคคลให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปยังมุ่งสร้างความไว้วางใจ ความร่วมมือ และการทำงานร่วมกันในองค์กร เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระดับองค์กรและสังคม

จากการศึกษาความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำ และภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ผู้วิจัยจึงสรุปว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างแรงบันดาลใจให้ครูมีความมุ่งมั่นในการทำงานสูงขึ้นกว่าที่คาดหวัง โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องทำให้งานที่มอบหมายมีความหมายและมีความสำคัญต่อทั้งตัวครูและสถานศึกษา

2.2.2 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 39 วรรคสองแห่งพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 2 พ.ศ.2545 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการออกกฎกระทรวงไว้ว่าให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณาดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาในด้านวิชาการด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสถานศึกษาในอำนาจหน้าที่ของตน ดังนั้น เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงออกประกาศการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาของเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปยังคณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2550 ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษามีอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนดเป็นอำนาจหน้าที่ของตนในเรื่องต่าง ๆ สรุปได้ดังภาพที่ 2.1

โครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษา



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษา

ที่มา : เว็บไซต์ครูเชียงรายดอทเน็ต (2566 : ออนไลน์)

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการและผลักดันให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยพัฒนาและขับเคลื่อนองค์การการศึกษาไปสู่ความสำเร็จ ทั้งในด้านการจัดการทรัพยากร การบริหารงานบุคคล การส่งเสริมการเรียนรู้ และการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จากการศึกษา มีผู้วิจัยและนักการศึกษาได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

ชาติชาย ศรีจันทร์ดี และวรกาญจน์ สุขสดเขียว (2557 : 29) ได้ศึกษาและพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับว่ามีบทบาทสำคัญที่สุดในการบริหารจัดการโรงเรียนให้สามารถสร้างผลลัพธ์ที่มีคุณภาพ ทั้งในด้านการปฏิบัติตามมาตรฐานทางการศึกษา การเป็นผู้นำทางวิชาการ และการเป็นต้นแบบที่ดีแก่ครูและนักเรียน และ จรรยา จரியานุกูล (2560 : 30-31) เสริมว่าผู้บริหารต้องบริหารทรัพยากรทั้งคน เงิน วัสดุ และการจัดการ เพื่อให้งานด้านวิชาการ บุคคลงบประมาณ และงานทั่วไปบรรลุเป้าหมายสูงสุด โดยต้องมีทักษะในการวางแผน คัดเลือกบุคลากร การพัฒนาความสามารถ และการสร้างความมั่นคงในการทำงานของบุคลากร เบญจพร ฉินอังกูร และคณะ (2562 : 37) กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องปฏิบัติตนเป็นต้นแบบที่ส่งเสริมลักษณะพลเมืองดี สอดคล้องกับมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา และมีบทบาทในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี และ นรินทร์รัตน์ รักโงสงค์ และคณะ (2564 : 84) เน้นว่าผู้บริหารต้องส่งเสริมความร่วมมือในองค์กร สนับสนุนการแสดงความคิดเห็น และสร้างความรับผิดชอบในทีม โดยมอบหมายงานอย่างชัดเจน พร้อมติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ภคพร เลิกนอก และเอกราช โฆษิตพิมานเวช (2564 : 3) ได้ศึกษาและพบว่าผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาหลักสูตร การนำไปใช้ การนิเทศติดตาม และการประเมินผลเพื่อให้การจัดการเรียนรู้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ บรรจง ลาวะลี (2566 : 728) ที่เสริมว่าผู้บริหารต้องกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจของโรงเรียน พร้อมสนับสนุนความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ทั้งผู้ปกครอง หน่วยงานรัฐ และเอกชน ฐิติยา จันทา และสุนทรี วรรณไพเราะ (2567 : 28) อธิบายว่าผู้บริหารสถานศึกษาในยุคที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอนต้องมี 5 บทบาทสำคัญ ได้แก่ 1. การเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง 2. การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการปรับตัวต่อเทคโนโลยี 3. การสร้างความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว 4. การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และ 5. การส่งเสริมการทำงานร่วมกันและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาททั้งในการบริหารงาน พัฒนาบุคลากร สร้างความร่วมมือ และผลักดันการพัฒนาหลักสูตร โดยต้องเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการปรับตัว สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในทีม และเป็นตัวอย่างที่ดีเพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองความต้องการของยุคสมัยและพัฒนาการศึกษาให้ก้าวหน้าและยั่งยืน

2.2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ได้มีนักการศึกษาและนักวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศได้กล่าวถึง ซึ่งมีอยู่หลากหลายทฤษฎี ทั้งนี้ จากการศึกษา พบว่า

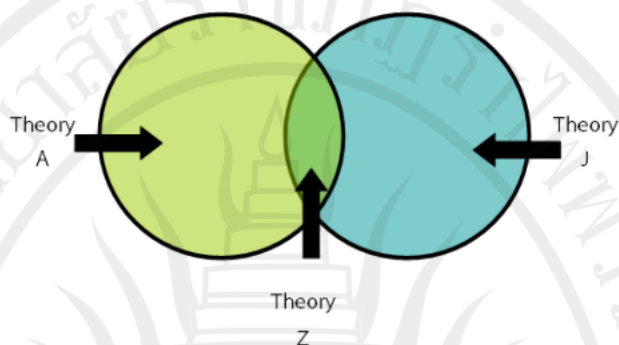
สุพจน์ ประไพเพชร และคณะ (2566 : 62-65) ได้ศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ผ่านมาในทัศนะของพอลลีย์ (Polleys) ในปีค.ศ. 2002 แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 (1900 - สงครามโลกครั้งที่สอง) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะ (Trait Theory) ในช่วงนี้ การศึกษาภาวะผู้นำมุ่งเน้นที่ตัวผู้นำ โดยเชื่อว่าคุณลักษณะหรือบุคลิกภาพพิเศษ (traits) ของผู้นำ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความมั่นใจ หรือความสามารถในการแก้ไขปัญหา เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำ ทฤษฎีนี้เน้นว่าผู้นำมีคุณลักษณะที่โดดเด่นเหนือบุคคลทั่วไป อย่างไรก็ตาม หลังจากการวิจัยอย่างกว้างขวาง นักวิจัยไม่สามารถสรุปได้ว่ามีคุณลักษณะใดที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะสำหรับผู้นำ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่การศึกษาพฤติกรรมศาสตร์ในระยะถัดไป

ระยะที่ 2 (หลังสงครามโลกครั้งที่สอง - ทศวรรษ 1960) ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Theory) การศึกษาภาวะผู้นำในระยะนี้เปลี่ยนจากการมุ่งเน้นที่คุณลักษณะของผู้นำไปสู่การวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำ โดยมีการพัฒนาทฤษฎีสำคัญของแมคเกรเกอร์ (McGregor) ในปี ค.ศ. 1960 ได้แก่ ทฤษฎี X มองมนุษย์ในเชิงลบ โดยสมมติว่าคนทั่วไปเกียจคร้าน หลีกเลียงความรับผิดชอบ และต้องการความมั่นคง ทำให้ผู้บริหารต้องควบคุมและบังคับอย่างเข้มงวดเพื่อให้ปฏิบัติงานตามเป้าหมาย ทฤษฎี Y มองมนุษย์ในเชิงบวก เชื่อว่าคนมีความคิดริเริ่ม ความรับผิดชอบ และสามารถควบคุมตนเองได้หากได้รับการจูงใจอย่างเหมาะสม ในระยะนี้ยังมีการพัฒนาทฤษฎี Z (Ouchi's Theory Z) ซึ่งรวมเอาจุดเด่นของการบริหารแบบอเมริกัน (ความเป็นอิสระและการจ้างงานระยะสั้น) กับการบริหารแบบญี่ปุ่น (ความร่วมมือและการจ้างงานระยะยาว) โดยเน้นความซื่อสัตย์ การมีส่วนร่วม และความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดในองค์กร

ระยะที่ 3 (ทศวรรษ 1970 - ปัจจุบัน) ทฤษฎีตามสถานการณ์และภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Situational and Transformational Leadership Theories) ในระยะนี้การศึกษาภาวะผู้นำเน้นการพิจารณาปัจจัยแวดล้อมและสถานการณ์ที่ส่งผลต่อความเหมาะสมของผู้นำ (Situational and Contingency Theories) โดยเน้นว่าไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุด แต่ภาวะผู้นำที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ นอกจากนี้ ยังมีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) โดยภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนมุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยใช้แรงจูงใจภายนอก เช่น รางวัลหรือบทลงโทษ เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมาย ส่วนภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงเน้นการสร้างแรงบันดาลใจ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และการพัฒนาศักยภาพของ

ผู้ตาม โดยผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัว และมุ่งสู่เป้าหมายที่ยิ่งใหญ่กว่า เช่น ประโยชน์ขององค์กรหรือสังคม ดังแสดงในภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 ทฤษฎี Z (Z Theory)

ที่มา : สุพจน์ ประไพเพชร และคณะ (2566 : 64)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของนอร์ธเฮาส์ (Northouse) ในปีค.ศ. 2017 ภาวะผู้นำเป็นหัวข้อที่ได้รับความสนใจและพัฒนาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ศตวรรษที่ 16 โดยมีการศึกษาเชิงลึกในหลากหลายสาขาวิชา เช่น สังคมศาสตร์ การศึกษา และรัฐศาสตร์ การพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำผ่าน 6 แนวคิดหลักที่ครอบคลุมทั้งคุณลักษณะส่วนบุคคล พฤติกรรม ความสัมพันธ์ และการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ดังนี้

1. แนวคิดคุณลักษณะ (Trait Approach) เริ่มต้นในต้นศตวรรษที่ 20 โดยมุ่งศึกษาคุณลักษณะเฉพาะตัว (traits) ที่ทำให้บุคคลเป็นผู้นำ เช่น ความมั่นใจ ความฉลาด หรือความมุ่งมั่น ซึ่งได้รับอิทธิพลจาก Great Man Theory ที่เชื่อว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีคุณลักษณะเหนือกว่าคนทั่วไป แม้การศึกษาในช่วงทศวรรษ 1980 เช่น The Big Five ได้วิเคราะห์คุณลักษณะสำคัญของผู้นำ แต่แนวคิดนี้ถูกตั้งคำถามถึงความสัมพันธ์ที่ชัดเจนระหว่างคุณลักษณะและความสำเร็จ

2. แนวคิดพฤติกรรม (Behavior Approach) พัฒนาขึ้นในปลายทศวรรษ 1930 โดยมุ่งวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำมากกว่าคุณลักษณะ งานวิจัยจาก Ohio State University และ University of Michigan ในช่วงทศวรรษ 1940-1950 พบว่าผู้นำมักแสดงพฤติกรรมหลัก 2 ประเภท ได้แก่ พฤติกรรมการทำงาน (Task Behaviors) เน้นการบรรลุเป้าหมาย และพฤติกรรมความสัมพันธ์ (Relationship Behaviors) เน้นสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือในทีม

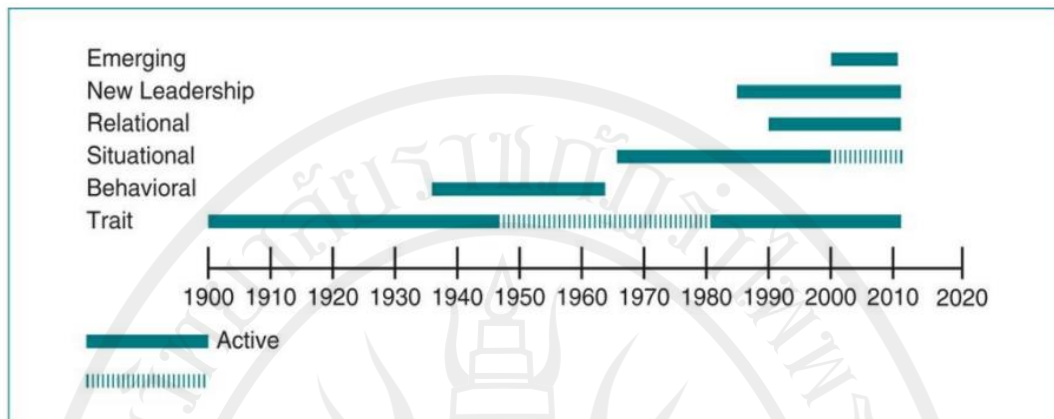
3. แนวคิดสถานการณ์ (Situational Approach) เริ่มในช่วงปลายทศวรรษ 1960 โดย Hersey และ Blanchard ซึ่งเน้นว่าภาวะผู้นำที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เช่น Path-Goal Theory ผู้นำต้องจูงใจผู้ตามเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจ หรือ Contingency Theory การจับคู่รูปแบบภาวะผู้นำกับตัวแปรสถานการณ์ เช่น ความพร้อมของทีมงาน

4. แนวคิดความสัมพันธ์ (Relational Approach) มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เช่น Leader-Member Exchange (LMX) ในทศวรรษ 1990 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพสูงส่งผลบวกต่อผลลัพธ์ของผู้นำและทีม

5. แนวคิดภาวะผู้นำแบบใหม่ (New Leadership Approaches) เกิดขึ้นในทศวรรษ 1980 โดยแบส และคณะ พัฒนาภาวะผู้นำแบบศรัทธาบารมี (Charismatic Leadership) และเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ที่มุ่งสร้างแรงบันดาลใจและการพัฒนาผู้ตาม โดยเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในองค์กร

6. แนวคิดภาวะผู้นำที่เข้ามาใหม่ (Emerging Leadership Approaches) เน้นการตอบสนองต่อโลกยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 เช่น ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) เน้นความซื่อสัตย์และความจริงใจ ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ (Spiritual Leadership) ใช้ค่านิยมและความรู้สึกส่วนรวมสร้างแรงจูงใจ ภาวะผู้นำแบบบริการ (Servant Leadership) ผู้นำมุ่งใส่ใจและพัฒนาผู้ตาม และภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์

สรุปได้ว่าแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำของนอร์ธเฮาส์ (Northouse, 2017 อ้างถึงในสุพจน์ ประไพเพชร และคณะ (2566 : 65) แสดงถึงพัฒนาการของภาวะผู้นำที่เริ่มจากการมุ่งเน้นคุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait Approach) สู่การวิเคราะห์พฤติกรรม (Behavior Approach) การปรับตัวตามสถานการณ์ (Situational Approach) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Transformational Leadership) ในยุคปัจจุบัน ภาวะผู้นำยังมุ่งเน้นการตอบสนองต่อความซับซ้อนของโลกที่เปลี่ยนแปลง เช่น การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลและเชิงวัฒนธรรม เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการในศตวรรษที่ 21 ดังพัฒนาการแนวคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำในภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.3 พัฒนาการแนวคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำ

ที่มา : Northouse, P. G. (2017). Introduction to leadership: concepts and practice.

4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage, p.35. อ้างถึงในสุพจน์ ประไพเพชร และคณะ (2566 : 65)

อรพิน ปิยะสกุลเกียรติ (2560 : 223-227) ได้นำเสนอแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำในหลากหลายมิติ โดยเน้นการวิเคราะห์คุณลักษณะ พฤติกรรม บริบท และนวัตกรรมของผู้นำ เพื่อสร้างความเข้าใจในบทบาทและคุณสมบัติที่สำคัญสำหรับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership) มุ่งเน้นการศึกษาคุณลักษณะส่วนตัว (Personal Traits) ของผู้นำ โดยเชื่อว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องมีคุณลักษณะเฉพาะ เช่น ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) ความซื่อสัตย์ (Honesty) และความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) แนวทางนี้รู้จักกันในชื่อ “บุรุษผู้ยิ่งใหญ่” (The Great Man Approach) ซึ่งเชื่อว่าผู้นำบางคนเกิดมาพร้อมคุณสมบัติในการเป็นผู้นำ โดยคุณลักษณะสำคัญ 7 ประการที่สัมพันธ์กับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ความเฉลียวฉลาด การริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะด้านสังคม ความเชื่อมั่นในตนเอง พลังแห่งความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ และความมั่นคงต่อหลักการ อย่างไรก็ตาม การศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะพบว่าคุณลักษณะเหล่านี้ไม่ได้รับประกันว่าผู้นำจะมีประสิทธิผลในทุกสถานการณ์ เนื่องจากความสำเร็จของผู้นำยังขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมและบริบทที่แตกต่างกัน

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership) มุ่งเน้นการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ โดยเชื่อว่าภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้ (Made not Born) และแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 ประเภทหลัก ได้แก่ 1. พฤติกรรมมุ่งคน (Relationship-Oriented) เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความเข้าใจ และการสนับสนุนความต้องการของทีม และ 2. พฤติกรรมมุ่งงาน (Task-Oriented) เน้นการบรรลุเป้าหมาย ผลลัพธ์ และการใช้เทคนิคเพื่อให้งานสำเร็จ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมยังแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ 1. ผู้นำเผด็จการแบบเบ็ดเสร็จ ตัดสินใจทุกอย่างด้วย

ตนเองโดยไม่ไว้วางใจผู้ตาม 2. ผู้นำเผด็จการอย่างมีเมตตา ตัดสินใจเอง แต่เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีอิสระบางส่วน 3. ผู้นำแบบปรึกษาหารือ ปรึกษาผู้ตามก่อนตัดสินใจ โดยให้รางวัลและสร้างบรรยากาศเป็นกันเอง 4. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม ส่งเสริมให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน ตั้งแต่กำหนดเป้าหมายจนถึงการตัดสินใจ

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำ Full Range (Full Range Leadership-FRL) อธิบายภาวะผู้นำใน 3 ระดับ (พิสัย) ได้แก่ 1. ภาวะผู้นำพิสัยต่ำ (Laissez-faire Leadership) ผู้นำหลีกเลี่ยงการตัดสินใจปล่อยให้ทีมจัดการตนเอง 2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำเน้นการให้รางวัลตามผลงานหรือการลงโทษตามความเหมาะสม 3. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ ยกย่องทัศนคติของผู้ตาม และมุ่งเน้นเป้าหมายขององค์กรและสังคมเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตัว การผสมผสานภาวะผู้นำทั้ง 3 ระดับช่วยให้ผู้นำสามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์ และมีประสิทธิผลสูงสุดในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovation Leadership) เน้นการสร้างสรรคสิ่งใหม่ โดยผู้นำต้องมีทักษะในการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และประสบการณ์เพื่อพัฒนาสินค้า บริการ หรือกระบวนการใหม่ที่ตอบโจทย์ตลาด โดยคุณลักษณะสำคัญของผู้นำเชิงนวัตกรรมประกอบด้วย ด้านทักษะ เช่น วิสัยทัศน์ การแก้ปัญหา และการขับเคลื่อนผลลัพธ์ ด้านบุคลิกภาพ เช่น ความกล้าเสี่ยง จิตวิญญาณผู้ประกอบการ และความคิดสร้างสรรค์ ด้านสังคม เช่น การจูงใจ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และความรับผิดชอบต่อสังคม และด้านบทบาทหน้าที่ เช่น การเป็นผู้จุดประกาย การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ และการให้รางวัลความสำเร็จ ผู้นำเชิงนวัตกรรมจึงต้องพร้อมที่จะนำพาองค์กรและสังคมสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่อรพิน ปิยะสกุลเกียรติ (2560 : 223-227) นำเสนอครอบคลุมทั้งคุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait Leadership) พฤติกรรม (Behavioral Leadership) การพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง (Full Range Leadership) และความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างนวัตกรรม (Innovation Leadership) โดยทฤษฎีเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้และต้องสอดคล้องกับบริบทของสถานการณ์เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในทุกระดับ

สุภัชฌาน์ ศรีเอี่ยม และคณะ (2566 : 3-5) ได้นำเสนอประเภทของภาวะผู้นำ 6 รูปแบบที่สามารถปรับใช้ในการบริหารงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร โดยพิจารณาถึงบริบท ความต้องการ และความเหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจ เปลี่ยนแปลงความคิด และกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งสู่เป้าหมายส่วนรวมเหนือประโยชน์ส่วนตัว โดยใช้บุคลิกภาพที่น่านับถือ (Charisma) เป็นแบบอย่างที่น่าเชื่อถือ

การใส่ใจเฉพาะบุคคล (Individualized Consideration) เข้าใจและพัฒนาบุคลากรแต่ละคน และการกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation) สนับสนุนการแก้ปัญหาด้วยแนวคิดใหม่ ภาวะผู้นำนี้มุ่งส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญของส่วนรวมและสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

2. ภาวะผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) เน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมาย โดยใช้กลยุทธ์การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) สร้างแรงจูงใจผ่านรางวัล และการจัดการตามกฎระเบียบ (Management by Exception) ใช้กฎเกณฑ์เพื่อควบคุมและรักษาระบบการทำงาน โดยผู้นำเชิงเป้าหมายมุ่งรักษาความมั่นคงในระบบงานปัจจุบันและหลีกเลี่ยงความเสี่ยงเพื่อให้เป้าหมายสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ภาวะผู้นำแบบทีม (Collective Leadership) หรือที่เรียกว่า Shared Leadership เป็นภาวะผู้นำที่เน้นการทำงานร่วมกันอย่างมีส่วนร่วม สมาชิกในทีมสลับบทบาทกันเป็นผู้นำตามความเชี่ยวชาญในสถานการณ์ต่าง ๆ และทำงานร่วมกันในฐานะผู้ตามอย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำนี้ส่งเสริมให้ทีมงานทำงานร่วมกันอย่างสมดุล โดยอาศัยความรู้และความสามารถเฉพาะด้านของสมาชิกแต่ละคน

4. ภาวะผู้นำแบบต่างวัฒนธรรม (Cross-Cultural Leadership) ในยุคโลกาภิวัตน์ ผู้นำต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้ วัฒนธรรมมีผลต่อความคาดหวังและการตอบสนองของผู้ตาม ดังนั้น ผู้นำต้องเลือกใช้รูปแบบการนำที่เหมาะสมกับบริบททางวัฒนธรรมมากกว่าความถนัดส่วนตัว ภาวะผู้นำนี้ช่วยให้ผู้นำสามารถบริหารงานในบริบทข้ามวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) การนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงผ่านการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ โดยผู้นำต้องมีสมรรถนะสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ 1. ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Competency) พัฒนาแนวคิดใหม่ 2. ความกล้าเสี่ยง (Courageous Competency) ตัดสินใจในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน 3. ความเอาใจใส่ (Caring Competency) สนใจและเข้าใจความต้องการของบุคลากร 4. ความน่าเชื่อถือ (Credible Competency) เป็นผู้นำที่ได้รับ ความไว้วางใจ ผู้นำเชิงนวัตกรรมช่วยผลักดันให้องค์กรสร้างและปรับตัวเข้ากับสิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

6. ภาวะผู้นำแบบเสมือน (Virtual Leadership) หรือ E-Leadership เป็นรูปแบบการนำในยุคดิจิทัลที่เน้นการบริหารงานผ่านเทคโนโลยีออนไลน์ โดยไม่จำเป็นต้องอยู่ในสถานที่จริง ผู้นำต้องมีทักษะการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีและการบริหารทีมงานระยะไกล ภาวะผู้นำนี้มีความสำคัญมากขึ้นในยุคดิจิทัลที่องค์กรต้องทำงานแบบกระจายตัวและเชื่อมโยงผ่านเครือข่ายออนไลน์

สรุปได้ว่า แนวคิดภาวะผู้นำทั้ง 6 ประเภทสะท้อนถึงความสามารถในการปรับตัวของผู้นำให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กรในสถานการณ์ต่าง ๆ ตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การบริหารเป้าหมาย การทำงานเป็นทีม การจัดการข้ามวัฒนธรรม การผลักดันนวัตกรรม ไปจนถึงการนำองค์กรในยุคดิจิทัล ภาวะผู้นำเหล่านี้ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพและความสำเร็จให้กับองค์กรในยุคปัจจุบัน

ยูล์ และการ์ดเนอร์ (Yulk & Gardner, 2020 : 31-34) กล่าวถึงแนวคิดและมุมมองสำคัญในการศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ว่า เพื่อให้สอดคล้องกับวรรณกรรมส่วนใหญ่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ทฤษฎีและงานวิจัยเชิงประจักษ์ที่กล่าวถึงภาวะผู้นำ จึงแบ่งทฤษฎีภาวะผู้นำออกเป็น 5 แนวทางหลัก ดังนี้

1. แนวทางภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach) เป็นหนึ่งในแนวคิดแรก ๆ ที่ใช้ศึกษาภาวะผู้นำ โดยเน้นไปที่ลักษณะเฉพาะของผู้นำ เช่น บุคลิกภาพ แรงจูงใจ ค่านิยม และทักษะพื้นฐาน แนวทางนี้อยู่บนสมมติฐานที่ว่า บางคนเกิดมาเป็นผู้นำโดยธรรมชาติ เพราะมีคุณลักษณะบางอย่างที่คนอื่นไม่มี ในช่วงแรกทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำมักเชื่อมโยงความสำเร็จของผู้นำกับความสามารถพิเศษ เช่น พลังงานที่ไม่รู้จักหมดสิ้น สัญชาตญาณที่เฉียบคม วิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และความสามารถในการโน้มน้าวใจที่เหนือชั้น ดังนั้น ในช่วงทศวรรษ 1930-1940 มีการศึกษาจำนวนมากเพื่อค้นหาคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ โดยส่วนใหญ่ใช้วิธีวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้นำกับความสำเร็จของผู้นำโดยตรง โดยไม่ได้พิจารณาถึงกระบวนการที่อธิบายว่าทำไมคุณลักษณะเหล่านั้นจึงส่งผลต่อความเป็นผู้นำ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยในช่วงแรก ไม่สามารถระบุว่าคุณลักษณะใดที่รับประกันความสำเร็จของผู้นำได้อย่างชัดเจน แต่เมื่อเวลาผ่านไป และมีการศึกษาที่ออกแบบอย่างรอบคอบมากขึ้น นักวิจัยจึงเริ่มค้นพบความเชื่อมโยงระหว่างคุณลักษณะของผู้นำกับพฤติกรรมและประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำได้ดีขึ้น

2. แนวทางภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavior Approach) เริ่มต้นขึ้นในช่วงต้นทศวรรษ 1950 หลังจากที่นักวิจัยหลายคนเริ่มไม่พอใจกับแนวทางที่เน้นลักษณะบุคลิกภาพ (Trait Approach) และหันมาสนใจศึกษาพฤติกรรมที่แท้จริงของผู้นำในทำงานมากขึ้น แทนที่จะมุ่งเน้นไปที่คุณลักษณะส่วนบุคคล นักวิจัยได้พยายามระบุพฤติกรรมที่สังเกตได้ของผู้นำ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมเหล่านั้นกับผลลัพธ์ เช่น ประสิทธิภาพของทีมงานหรือหน่วยงานที่ผู้นำนั้นดูแล การศึกษาส่วนใหญ่มักเน้นพฤติกรรมของผู้นำในภาพรวมเพียงหนึ่งหรือสองประเภท แต่เนื่องจากไม่พบผลลัพธ์ที่ชัดเจนและสม่ำเสมอ จึงเกิดการศึกษาระยะยาวขึ้นเกี่ยวกับพฤติกรรมเฉพาะด้านของผู้นำ เช่น แทนที่จะศึกษาพฤติกรรมที่มุ่งเน้นงานโดยรวม ก็อาจแยกวิเคราะห์เป็นพฤติกรรมเฉพาะ เช่น การชี้แจงหน้าทำงาน การวางแผน การติดตามผล และการแก้ปัญหา วิธีการวิจัยที่ใช้บ่อยที่สุดในแนวทางพฤติกรรมคือการสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งอาจให้ผู้นำตอบเองหรือ

ให้ผู้บังคับบัญชาตอบ มีงานวิจัยจำนวนมากที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชากับตัวชี้วัดประสิทธิภาพความเป็นผู้นำ เช่น ความพึงพอใจของลูกน้อง ความทุ่มเทในการทำงาน และประสิทธิภาพการทำงาน นอกจากนี้ยังมีการศึกษาบางส่วนที่ใช้การทดลองในห้องปฏิบัติการ การทดลองภาคสนาม หรือการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพและผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ

3. แนวทางภาวะผู้นำเชิงอำนาจและอิทธิพล (Power-Influence Approach) มุ่งอธิบายความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำโดยพิจารณาจากปริมาณและประเภทของอำนาจที่ผู้นำมี รวมถึงวิธีการใช้อำนาจนั้น อำนาจไม่ได้มีความสำคัญแค่ในการกำกับดูแลลูกน้องเท่านั้น แต่ยังส่งผลต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และบุคคลภายนอกองค์กร วิธีวิจัยที่ได้รับความนิยมคือการใช้แบบสอบถามเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจของผู้บังคับบัญชากับตัวชี้วัดประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำ นอกจากนี้ยังมีการศึกษาพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลของผู้นำว่าผู้นำใช้วิธีใดในการโน้มน้าวลูกน้องหรือบุคคลอื่นที่จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือและการสนับสนุน การศึกษากลยุทธ์การใช้อิทธิพลถือเป็นจุดเชื่อมโยงระหว่างแนวทางอำนาจและอิทธิพลกับแนวทางพฤติกรรม โดยมีการเปรียบเทียบประสิทธิภาพของกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการทำให้ผู้คนทำตามที่ผู้นำต้องการ งานวิจัยเกี่ยวกับแนวทางนี้ใช้หลากหลายวิธี เช่น การสำรวจ การวิเคราะห์เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำ การทดลองในห้องปฏิบัติการ และการทดลองภาคสนาม

4. แนวทางภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach) เน้นความสำคัญของปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อพฤติกรรมของผู้นำ และผลกระทบที่เกิดขึ้น เช่น ความพึงพอใจและประสิทธิภาพของลูกน้อง ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะของผู้ตาม ลักษณะงานที่ทีมของผู้นำรับผิดชอบ ประเภทขององค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร การศึกษาตามแนวทางนี้แบ่งออกเป็นสองแนวทางหลัก ได้แก่ 1) การศึกษาผลกระทบของสถานการณ์ต่อพฤติกรรมของผู้นำ การวิจัยในด้านนี้มุ่งค้นหาว่าสถานการณ์ที่แตกต่างกันมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้นำมากน้อยเพียงใด โดยใช้การเปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้นำในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน รวมถึงการใช้วิธีการต่าง ๆ ในการวัดพฤติกรรมของผู้นำ และ 2) การศึกษาว่าสถานการณ์มีผลต่อคุณลักษณะทักษะ หรือพฤติกรรมของผู้นำอย่างไร งานวิจัยประเภทนี้พยายามระบุว่าปัจจัยแวดล้อมใดเป็นตัวกำหนดว่าลักษณะ ทักษะ หรือพฤติกรรมแบบใดของผู้นำที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการนำทีม สมมติฐานสำคัญของแนวทางนี้คือ ไม่มีรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่ดีที่สุดเพียงแบบเดียว แต่พฤติกรรมที่เหมาะสมที่สุดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน แนวคิดที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์กับภาวะผู้นำนี้มักถูกเรียกว่า "ทฤษฎีตามสถานการณ์" (Contingency Theories) ซึ่งส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้นำ แต่บางทฤษฎีก็รวมถึงลักษณะและทักษะของผู้นำด้วย

5. แนวทางภาวะผู้นำที่ขับเคลื่อนด้วยค่านิยม (Values-Based Approach) แตกต่างจากแนวทางอื่น ๆ ตรงที่เน้นความสำคัญของค่านิยมที่ฝังลึกอยู่ในตัวผู้นำ ซึ่งสามารถดึงดูดและมีอิทธิพลต่อผู้ตาม แนวคิดในกลุ่มนี้ประกอบด้วยภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ภาวะผู้นำแท้จริง (Authentic Leadership) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) และภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ (Spiritual Leadership) โดยทุกแนวคิดล้วนมองว่าค่านิยมของผู้นำเป็นรากฐานสำคัญที่กำหนดเป้าหมาย พฤติกรรม และผลกระทบของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ผู้ตามมักรู้สึกดึงดูดใจและเชื่อมโยงกับผู้นำเพราะพวกเขามีค่านิยมร่วมกัน หรือมองว่าผู้นำเป็นบุคคลที่มีคุณธรรมและน่าเคารพชื่นชม ซึ่งส่งผลให้ผู้ตามเลียนแบบค่านิยมและพฤติกรรมของผู้นำ นอกจากนี้ ยังมีแนวทางภาวะผู้นำบางประเภทที่เน้นทั้งค่านิยมของผู้นำและผู้ตาม ควบคู่ไปกับพฤติกรรมของผู้นำ เช่น ภาวะผู้นำแบบมีเสน่ห์ (Charismatic Leadership) และภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) โดยแนวคิดเหล่านี้ให้ความสำคัญกับการที่ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ผู้ตามมุ่งมั่นไปสู่วิสัยทัศน์ที่มีอุดมคติร่วมกันผ่านค่านิยมที่แบ่งปันกัน

สรุปได้ว่า แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และเป็นที่ยอมรับของสังคม

2.2.4 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา

จากการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่ามีผู้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปทางการบริหารการศึกษาไม่มากนัก ผู้วิจัยจึงศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในหลากหลายมิติ เพื่อนำมาเทียบเคียงกับการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาแล้วสรุปเป็นปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีผู้วิจัยและนักวิชาการให้ทัศนะเกี่ยวกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปไว้หลากหลายมิติ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ผู้วิจัยและนักวิชาการที่ให้ทัศนะเกี่ยวกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปไว้ 4 ด้าน ได้แก่ แบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1999 : 442) กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1. อิทธิพลจากบารมี (Idealized Influence) 2. แรงจูงใจสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4. การพิจารณาเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) ซึ่งพันทิภา สุวรรณโค (2557 : 24) ทำการศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรและผู้นำเชิงปฏิรูปที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ของสถาบันพระมหากษัตริย์แห่งชาติ ระดับของผู้นำเชิงปฏิรูปคล้ายของแอส และอโวลิโอ ได้แก่ 1. การมีอิทธิพลด้วยอุดมการณ์หรือบารมี 2. การสร้างแรงบันดาลใจ 3. การกระตุ้นทางปัญญา และ 4. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล นอกจากนี้ พนิตนาถ ชำนาญเสื่อ (2559 : 56) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกใน

เครือข่ายภาคกลาง 2 โดยภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2. การสร้างแรงบันดาลใจ 3. การกระตุ้นทางปัญญา และ 4. คำมั่นถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สอดคล้องกับ ปฏิมา ถนิมกาญจน์ และคณะ (2561 : 93) ศึกษาอิทธิพลของผู้นำเชิงปฏิรูปและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการลาออกของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน กล่าวว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา 4. ด้านการคำมั่นถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ธนภัทร สุวรรณมณี และพิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2563 : 196) กล่าวว่า แนวคิดภาวะผู้นำการปฏิรูปมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2. การสร้างแรงบันดาลใจ 3. การกระตุ้นทางปัญญา และ 4. การคำมั่นถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทั้งนี้ รัตนา จีวแหลม และคณะ (2563 : 678-679) กล่าวว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำปฏิรูปของผู้บริหารนั้น ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1. ความเสนาหา 2. การดลใจ 3. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล 4. การกระตุ้นการใช้ปัญญา เถลิงศักดิ์ อาจธรรม และคณะ (2565 : 62) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปกับกรอบความคิดแบบเติบโตของครูสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตจังหวัดนนทบุรี ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในการวิจัยนี้ ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2. การสร้างแรงบันดาลใจ 3. การยอมรับความแตกต่าง และ 4. การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา

ผู้วิจัยและนักวิชาการที่ให้ทัศนะเกี่ยวกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปไว้ 5 ด้าน ได้แก่ ฉัตรฤทัย อินทุโสภณ และพิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2559 : 89) ได้ศึกษาถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป จิตสาธารณะ และพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในกลุ่ม รต.จิตอาสา โดยกำหนดปัจจัยของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1. บารมีเชิงคุณลักษณะ ซึ่งหมายถึงการสร้างความน่าเชื่อถือจากบุคลิกและลักษณะนิสัยของผู้นำ 2. บารมีเชิงพฤติกรรม คือ การแสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างและสร้างความไว้วางใจ 3. การจงใจเพื่อสร้างแรงดลใจ โดยเน้นการสื่อสารให้ผู้ตามเห็นคุณค่าและเป้าหมายร่วมกัน 4. การกระตุ้นทางปัญญา เพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามคิดวิเคราะห์และมองปัญหาในมุมใหม่ และ 5. การคำมั่นถึงปัจเจกบุคคล โดยผู้นำให้ความสำคัญกับความต้องการเฉพาะตัวของสมาชิกแต่ละคน เพื่อพัฒนาศักยภาพอย่างตรงจุด ในทัศนะของคูซส์และโพสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1995 : 9-13) ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีพฤติกรรมหลัก 5 ประการ ได้แก่ 1. การสร้างกระบวนการแบบทำทนาย ซึ่งผู้นำจะมุ่งผลักดันการเปลี่ยนแปลง โดยตั้งเป้าหมายที่ทำทนายเพื่อให้เกิดการพัฒนา 2. การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและเป็นแรงบันดาลใจให้ทีมมีเป้าหมายร่วม 3. การทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ โดยสนับสนุนให้สมาชิกมีโอกาสใช้ทักษะและความสามารถของตน 4. การเป็นแบบอย่าง ผ่านการกระทำและพฤติกรรมที่แสดงถึงคุณค่าและหลักการที่องค์กรยึดถือ และ

5. การเสริมสร้างกำลังใจ โดยผู้นำช่วยให้สมาชิกมีความมั่นใจและมุ่งมั่นในการทำงาน พีรพัฒน์ วาณิชชาติ และพิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2560 : 45) ได้ศึกษาอิทธิพลภาวะผู้นำการปฏิรูปและการมีส่วนร่วมของนักศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการศึกษาชั้นสูงของกองทัพเรือ โดยงานวิจัยดังกล่าว นำเสนอภาวะผู้นำการปฏิรูปไว้ 5 ด้าน 1. บารมีเชิงคุณลักษณะ สะท้อนถึงความน่าเชื่อถือและความมั่นคงในตัวผู้นำ 2. บารมีเชิงพฤติกรรม การแสดงออกของผู้นำที่สร้างความศรัทธา 3. การจงใจ เพื่อสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้ผู้ตามมีเป้าหมายและแรงบันดาลใจ 4. การกระตุ้นทางปัญญา ส่งเสริมการคิดเชิงวิเคราะห์และสร้างสรรค์ 5. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การใส่ใจและดูแลความต้องการเฉพาะบุคคล

วศิน พรหมพิทักษ์กุล และพินัย วิถีสวัสดิ์ (2562 : 45) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและบรรยากาศองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยทองสุข ได้กำหนดภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปไว้ 5 ด้าน ดังนี้ 1. ผู้นำแบบเน้นงาน มุ่งผลลัพธ์และเป้าหมาย 2. ผู้นำแบบเน้นคน ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์และความพึงพอใจของบุคลากร 3. ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย ขาดการควบคุมและกำกับดูแล 4. ผู้นำแบบประนีประนอม ยืดหยุ่นและพร้อมประนีประนอม 5. ผู้นำแบบทีมงาน สนับสนุนการทำงานแบบร่วมมือและเป็นทีม ซไมพร ปินใจ และคณะ (2563 : 318) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพฤติกรรมการแสดงความคิดเห็น ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย เขตภาคเหนือ โดยภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้าหอผู้ป่วย ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ 1. การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทำให้ทีมมีเป้าหมายร่วมกัน 2. การสร้างกระบวนการแบบทำทนาย ส่งเสริมการคิดแก้ไขปัญหา 3. การเป็นแบบอย่าง ผู้นำทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี 4. การเสริมสร้างกำลังใจ ให้การสนับสนุนและสร้างความมั่นใจ และ 5. การทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ ส่งเสริมให้ทีมแสดงศักยภาพ

สรุปได้ว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป จากทัศนะของนักวิชาการจากแหล่งต่าง ๆ จำนวน 12 แหล่งดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงนำมาสังเคราะห์เพื่อเป็นข้อสรุปปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป โดยใช้เกณฑ์ความสอดคล้อง ดังแสดงในตารางที่ 2.1 ดังนี้

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์ตัวแปรปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

นักวิชาการ ตัวแปร	นักวิชาการ												รวม	ร้อยละ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1. การมีอิทธิพล อย่างมี อุดมการณ์	✓			✓	✓		✓			✓		✓	6*	50
2. การสร้างแรงบันดาลใจให้ เกิด วิสัยทัศน์ร่วมกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	11*	91.67
3. การกระตุ้น ทางปัญญา	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	9*	75
4. การตระหนักถึง ความเป็นปัจเจก บุคคล	✓	✓			✓	✓	✓			✓		✓	7*	58.33
5. ดานบารมีเชิง คุณลักษณะ		✓	✓			✓						✓	4	33.33
6. ดานบารมีเชิง พฤติกรรม		✓	✓			✓						✓	4	33.33
7. การสร้าง กระบวนการ แบบทำท่าย			✓									✓	2	16.67
8. การทำให้ผู้อื่น ได้แสดง ความสามารถ			✓									✓	2	16.67
9. การเสริมสร้าง กำลังใจ			✓									✓	2	16.67
10. การมุ่ง ความสัมพันธ์เป็น รายบุคคล				✓					✓				2	16.67

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ตัวแปร \ นักวิชาการ	นักวิชาการ												รวม	ร้อยละ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
11. ผู้นำแบบเน้นงาน								✓					1	8.33
12. ผู้นำแบบเน้นคน								✓					1	8.33
13. ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย								✓					1	8.33
14. ผู้นำแบบประนีประนอม								✓					1	8.33
15. ผู้นำแบบทีมงาน								✓					1	8.33
16. ความเสนา่หา									✓				1	8.33

หมายเหตุ

[1] แบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1999 : 442), [2] ฉัตรฤทัย อินทุโสภณ และพิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2559 : 89), [3] คูซส์และโพสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1995 : 9-13), [4] พันทิภา สุวรรณโค (2557 : 24), [5] พนิตนาฏ ชำนาญเสื่อ (2559 : 56), [6] พีรพัฒน์ วาณิชชาติ และพิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2560 : 45), [7] ปฎิมา ถนิมกาญจน์ และคณะ (2561 : 93), [8] วศิน พรหมพิทักษ์กุล และพินัย วิถีสวัสดิ์ (2562 : 45), [9] รัตนา จิวแหลม และคณะ (2563 : 678-679), [10] ธนภัทร สุวรรณมณี และพิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2563 : 195), [11] ชไมพร ปินใจ และคณะ (2563 : 318), [12] เถลิงศักดิ์ อัจธรรม และคณะ (2565 : 67).

จากตาราง 2.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป จากทัศนะของนักวิจัย นักวิชาการ นักการศึกษา พบว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมี 16 ตัวแปร เมื่อพิจารณา รายด้าน สรุปได้ว่ามี 4 ด้านที่มีความถี่และค่าร้อยละสูงสุด จำนวน 6 - 11 ความถี่ และร้อยละ 50 - 91.67 คือ 1. การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2. การกระตุ้นทางปัญญา 3. การตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ 4. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ดังนั้น ในการศึกษา ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาชั้นทุรี เขต 1 ผู้วิจัยได้สรุปตัวแปรย่อยออกมาได้เป็น 4 ด้าน มาเป็นแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปนั้น การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นพฤติกรรมที่สะท้อนถึงภาวะผู้นำ ดังมีนักวิชาการหลายท่านให้ทัศนะ ดังนี้

การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุคปัจจุบันไม่ได้จำกัดเพียงแค่การออกคำสั่งหรือควบคุมงานเท่านั้น แต่ยังต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจและพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถเติบโตได้อย่างมีคุณภาพ ซึ่งแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ได้รับความสนใจอย่างมากในด้านการบริหาร โดยเฉพาะในบริบทของการศึกษา เนื่องจากครูและบุคลากรทางการศึกษาล้วนต้องการแรงสนับสนุนทางจิตใจและแรงจูงใจจากผู้นำ เพื่อให้สามารถรับมือกับความท้าทายที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา แบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994 : 3–5) กล่าวว่า ผู้นำควรแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ตาม โดยเฉพาะการให้อิสระและความไว้วางใจในการดำเนินงาน พร้อมกับการมอบหมายภารกิจที่มีความหมายและความท้าทายอย่างเหมาะสม ภารกิจที่ได้รับมอบหมายนี้ควรเป็นงานที่ช่วยกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความคิดริเริ่ม พัฒนาทักษะใหม่ ๆ และรู้สึกว่าคุณค่าในงาน ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจจากภายใน และมีความมุ่งมั่นที่จะเติบโตและพัฒนาบทบาทของตนในองค์กร ซึ่งเป็นรากฐานของการสร้างแรงจูงใจที่ยั่งยืน ในทำนองเดียวกัน ฉัตรฤทัย อินทุโสภณ และพิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2559: 89) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้นำในการเป็นผู้เสริมสร้างขวัญกำลังใจ โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่ต้องคัดสรรเผชิญกับสถานการณ์ที่ท้าทายหรือวิกฤต ผู้นำที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นและส่งต่อพลังบวกให้แก่ทีมงานได้จะเป็นผู้ที่สามารถนำพาองค์กรผ่านพ้นอุปสรรคไปได้อย่างเข้มแข็ง บทบาทของผู้นำจึงไม่ใช่แค่การวางกลยุทธ์หรือกำหนดทิศทางเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการยืนอยู่เคียงข้างผู้ตามในช่วงเวลาที่ยากลำบากด้วย รัตนา จิวแหลม และคณะ (2563: 678–679) กล่าวไว้ว่า ผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีบารมีจะสามารถสร้างแรงดลใจที่มีพลัง ซึ่งแรงดลใจนี้เป็นพลังทางจิตใจที่ส่งผลต่อการตัดสินใจและพฤติกรรมของผู้ตาม โดยผู้นำสามารถปลุกจิตสำนึกในเป้าหมายร่วม และส่งเสริมให้ผู้ตามละทิ้งผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมได้ ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงความคิดและมุมมองของผู้ตามถือเป็นจุดเด่นที่สำคัญของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป และเป็นสิ่งที่องค์กรต้องการอย่างมากในยุคที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน ธนภัทร สุวรรณมณี และพิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2563: 195–196) ได้ศึกษาพบว่า ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจได้อย่างแท้จริง มักจะใช้วิธีการสร้างความหมายในงานให้กับผู้ตาม โดยการอธิบายให้เห็นถึงความสำคัญของงานในภาพรวม รวมถึงการออกแบบภารกิจที่มีความท้าทาย ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้ทีมงานเกิดความรู้สึกท้าทายและต้องการ

แสดงศักยภาพของตนเองออกมา ผลที่ตามมาคือ ทีมงานจะมีแรงจูงใจที่สูงขึ้น มีความรู้สึกเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร และมีความภาคภูมิใจในผลงานของตน

อภิชาติ พานสุวรรณ (2561: 285) กล่าวว่า การสร้าง “จิตวิญญาณของทีม” เป็นสิ่งที่ผู้นำต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในบริบทขององค์กรการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรที่มีภาระหน้าที่หลากหลายและต้องทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด ผู้นำควรกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นโดยใช้กลยุทธ์ในการให้ความหมายแก่ภารกิจและเพิ่มความท้าทายในการทำงาน จะช่วยให้ครูและบุคลากรมองเห็นเป้าหมายร่วมที่ชัดเจน เห็นคุณค่าของงาน และมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างแรงบันดาลใจและความร่วมมืออย่างแท้จริง

ในทำนองเดียวกัน อีรศักดิ์ สารสมักร (2563 : 353–354) กล่าวว่า ผู้นำควรเป็น “แบบอย่าง” ที่ดีทั้งในแง่ของการทำงาน การตัดสินใจ และการยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ เพราะพฤติกรรมของผู้นำย่อมส่งผลโดยตรงต่อทัศนคติของผู้ตาม ผู้นำที่แสดงความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ และมีวินัย ย่อมสร้างความศรัทธาและแรงบันดาลใจให้แก่ครูในโรงเรียนได้ นอกจากนี้ การเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความคิดเห็น และแสดงศักยภาพในงานที่รับผิดชอบ ถือเป็น การเคารพศักดิ์ศรีและส่งเสริมความมั่นใจในตนเอง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีพลังบวก ธนภัทร พึ่งพงษ์ และภาวิดา ธาราศรี (2564: 81) ได้นำเสนอผลการศึกษาเพิ่มเติมว่า การที่ผู้นำแสดงความไว้วางใจในความสามารถของครูและให้คำชมเชยในเวลาที่เหมาะสม ช่วยเสริมสร้างความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง ส่งผลให้ครูมีความสุขในการทำงาน และเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เมื่อครูรู้สึกว่าคุณค่าของตนเองได้รับการยอมรับและมีคุณค่า พวกเขาจะมีความพยายามในการแก้ไขปัญหา และสามารถเผชิญหน้ากับความท้าทายได้อย่างมั่นใจ นอกจากนี้ วิไลวรรณ วัชระแก้ว และสัญญา เคนาภูมิ (2565 : 868) กล่าวว่า ผู้นำควรแสดง “ความทุ่มเทและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน” อันเป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้ตามเห็นภาพอนาคตที่ชัดเจนและมีกำลังใจในการเดินตามวิสัยทัศน์นั้น อีกทั้งควรกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) โดยการส่งเสริมให้ครูกิจติวิเคราะห์ แก้ไขปัญหา และตั้งคำถามต่อกระบวนการทำงานอย่างสร้างสรรค์ เมื่อผู้ตามรู้สึกว่าได้รับการท้าทายทางความคิด และได้รับการสนับสนุนจากผู้นำ ผู้ตามจะมีแรงขับเคลื่อนภายในที่จะพัฒนาตนเองและทำงานเพื่อเป้าหมายขององค์กรอย่างจริงจัง

สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้ในการจูงใจและกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความมุ่งมั่นและมีส่วนร่วมในการบรรลุเป้าหมายร่วมกันขององค์กร ผ่านการสร้างแรงจูงใจภายในและการให้ความหมายกับงานที่ทำ ผู้นำจะต้องสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ผู้ตามเข้าใจอย่างชัดเจน ทำให้ผู้ตามรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของภาพรวมและมีความเชื่อมั่นว่าการทำงานของผู้ตามมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

2. การกระตุ้นทางปัญญา

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปนั้น การกระตุ้นทางปัญญาเป็นพฤติกรรมที่สะท้อนถึงภาวะผู้นำ ดังมีนักวิชาการหลายท่านให้ทัศนะ ดังนี้

ในโลกยุคปัจจุบันที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอน การบริหารจัดการองค์กรให้สามารถปรับตัวได้อย่างยั่งยืนนั้น ผู้นำจำเป็นต้องมีบทบาทมากกว่าการบริหารตามแนวทางเดิม ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) จึงเป็นแนวคิดสำคัญที่เน้นการพัฒนาผู้ตามในทุกมิติ โดยเฉพาะด้านความคิดสร้างสรรค์ การคิดวิเคราะห์ และการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ แบบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994 : 3-5) กล่าวไว้ว่า หนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปคือการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ซึ่งหมายถึงการที่ผู้นำส่งเสริมให้ผู้ตามกล้าคิด กล้าตั้งคำถามต่อวิธีการเดิม ๆ รวมถึงการสนับสนุนให้ค้นหาแนวคิดใหม่ ๆ ที่สามารถนำไปสู่การพัฒนาและแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ผู้นำจะต้องสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยทางความคิด ให้ผู้ตามกล้าแสดงความคิดเห็นโดยไม่กลัวความผิดพลาด เพราะการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดถือเป็นจุดเริ่มต้นของนวัตกรรมและการพัฒนาองค์กรอย่างแท้จริง ฉัตรฤทัย อินทุโสภณ และพิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2559 : 89) กล่าวว่า เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ผู้นำควรไม่เพียงแต่ชี้แนะแนวทางเท่านั้น แต่ต้องกระตุ้นให้ทีมร่วมกันคิด วิเคราะห์ และเสนอแนวทางการแก้ไขที่แตกต่างกันและหลากหลาย เพราะในสถานการณ์ที่ซับซ้อน แนวคิดที่หลากหลายจะช่วยให้เพิ่มโอกาสในการหาทางออกที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น วิธีการนี้จะช่วยส่งเสริมให้ทีมรู้สึกเป็นเจ้าของปัญหาและร่วมรับผิดชอบในผลลัพธ์อย่างแท้จริง ซึ่งจะส่งผลดีต่อความร่วมมือ ความภักดี และประสิทธิภาพในการทำงานของทีมโดยรวม แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ รัตนา จีวแหลม และคณะ (2563 : 678-679) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่มีศักยภาพในการกระตุ้นผู้ตามทางปัญญาจะสามารถพัฒนา “เขาวนปัญญาในการแก้ไขสถานการณ์” ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการเปิดโอกาสให้ผู้ตามมองเห็นปัญหาอย่างลึกซึ้งและเชื่อมโยงข้อมูลหรือประสบการณ์เพื่อสร้างแนวทางการแก้ไขที่เหมาะสมที่สุด การที่ผู้นำทำหน้าที่เป็น “ผู้ตั้งคำถาม” แทนที่จะเป็น “ผู้ให้คำตอบ” นั้นช่วยให้ผู้ตามมีโอกาสดำเนินการด้วยตนเอง และเกิดการเรียนรู้ที่ลึกซึ้ง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในยุคที่ต้องการนวัตกรรมและความคล่องตัวในการทำงาน ธนภัทร สุวรรณมณี และพิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2563 : 196) ได้ศึกษาและพบว่า ผู้นำที่สามารถกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหา และส่งเสริมให้แสวงหาวิธีการใหม่ในการแก้ไข จะช่วยเพิ่มศักยภาพในการทำงานของทีมอย่างชัดเจน โดยเฉพาะในองค์กรการศึกษา ซึ่งครูต้องเผชิญกับความท้าทายที่หลากหลาย ตั้งแต่การจัดการกับปัญหาในห้องเรียน ไปจนถึงการปรับตัวตามนโยบายใหม่ ๆ จากภายนอก หากครูสามารถคิดแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ ย่อมส่งผลดีต่อคุณภาพการศึกษาและพัฒนาการของผู้เรียน

อภิชาติ พานสุวรรณ (2561 : 286) กล่าวถึงการกระตุ้นทางปัญญาว่าเป็นบทบาทสำคัญของผู้นำที่สามารถช่วยให้ผู้ตามค้นหาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ทดลองและเรียนรู้จากประสบการณ์จริง โดยไม่มีความกลัวต่อความล้มเหลว เป็นกระบวนการที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และความกล้าในการริเริ่มสิ่งใหม่ องค์กรการศึกษาที่มีผู้นำลักษณะนี้จะสามารถก้าวข้ามข้อจำกัดดั้งเดิม และพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ให้ตอบโจทย์ความเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างแท้จริง ในทำนองเดียวกัน อีริค คีธ สาร์สมัคร (2563 : 353-354) ได้เน้นถึงความสำคัญของการกระตุ้นทางปัญญาภายในองค์กรการศึกษา โดยชี้ให้เห็นว่าผู้นำจำเป็นต้องมีความรอบรู้ ทันทต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถบริหารจัดการความคิดในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำควรส่งเสริมการระดมสมอง เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นหรือแนวทางการดำเนินงาน ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรตระหนักถึงคุณค่าของงานที่ทำ และสามารถพัฒนาทักษะสำคัญที่จำเป็นต่อการจัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ ธนภัทร พิงพงษ์ และภาวิดา ธาราศรี (2564: 80) พบว่า การกระตุ้นทางปัญญาจากผู้นำมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของครู โดยเฉพาะการส่งเสริมให้ครูคิดและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ซึ่งไม่เพียงช่วยสร้างความมั่นใจในความสามารถส่วนบุคคล แต่ยังพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ การวิเคราะห์สถานการณ์ และการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ถือเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาครูให้เป็น “ผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต” และสามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาว ในด้านของการสร้างสรรค์นวัตกรรมและวิธีการใหม่ในการทำงาน วิไลวรรณ วะปะแก้ว และสัญญา เคนาภูมิ (2565: 868) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่สามารถกระตุ้นทางปัญญาได้นั้นจะช่วยให้ผู้ตามใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้น และพร้อมลงมือปฏิบัติเพื่อค้นหาวิธีที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม การสนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ และกล้านำเสนอสิ่งใหม่ ๆ ย่อมทำให้เกิดการพัฒนางานที่มีความยืดหยุ่น ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว

สรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในทีมเกิดความคิดสร้างสรรค์ และแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยผู้นำจะทำหน้าที่กระตุ้นให้เกิดการตั้งคำถาม สนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และมองปัญหาจากมุมมองที่แตกต่าง เพื่อให้เกิดนวัตกรรมและการพัฒนาศักยภาพของบุคคลในทีม

3. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปนั้น การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นพฤติกรรมที่สะท้อนถึงภาวะผู้นำ ดั่งมีนักวิชาการหลายท่านให้ทัศนะ ดังนี้

ในบริบทของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) หนึ่งในองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ผู้นำสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนภายในองค์กรได้ คือ การมีอิทธิพลอย่าง

มีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) ซึ่งหมายถึงการที่ผู้นำสามารถประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความน่าเชื่อถือ และได้รับความเคารพจากผู้ตามโดยไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจตามตำแหน่งแบบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994 : 3-5) กล่าวไว้อย่างชัดเจนว่า ผู้นำที่มีอิทธิพลในลักษณะนี้ จะต้องมีความมั่นคงในหลักการ แสดงออกถึงอุดมการณ์อันแน่วแน่และมีความสม่ำเสมอในพฤติกรรมที่สะท้อนถึงคุณธรรม ความเสียสละ และการยึดมั่นในเป้าหมายส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ตามเกิดความเชื่อถือและยอมรับในตัวผู้นำอย่างแท้จริง ฉัตรฤทัย อินทุโสภณ และพิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2559 : 89) กล่าวว่า ผู้นำควรแสดงออกถึงความมีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารจัดการ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตาม โดยเฉพาะในบริบทของสถานศึกษา ซึ่งครูในฐานะผู้ตามจะรู้สึกมั่นใจในความยุติธรรมและความโปร่งใสของผู้บริหาร ทำให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างเต็มศักยภาพ การที่ผู้นำสามารถประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างทางจริยธรรม ไม่เพียงแต่จะส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ไว้วางใจกัน แต่ยังช่วยหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรให้ยึดหลักคุณธรรมซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในสถาบันการศึกษาที่ต้องทำหน้าที่อบรมเยาวชนให้เป็นคนดีของสังคม ธนภัทร สุวรรณมณี และพิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2563 : 196) กล่าวว่า ผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ตาม ส่งผลให้เกิดความภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกันกับผู้นำ บุคลากรจะรู้สึกมีคุณค่าและมีความหมายในการทำงาน ซึ่งเป็นแรงผลักดันภายในที่สำคัญต่อการทุ่มเทและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ อภิชาติ พานสุวรรณ (2561 : 285) ที่กล่าวว่า ผู้นำลักษณะนี้สามารถสร้างแรงศรัทธาในใจผู้ตามได้ ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรและเต็มใจที่จะทำงานตามเป้าหมายของผู้นำอย่างจริงจัง ความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับผู้นำเช่นนี้จึงกลายเป็นแรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความร่วมมือในองค์กร

ธีรศักดิ์ สารสมัคร (2563 : 353-354) กล่าวว่า ผู้นำสถานศึกษาที่มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ควรมีทั้งความรู้คู่คุณธรรม และตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนในการเป็นผู้นำทางวิชาชีพ การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและน่าเชื่อถือ จะช่วยให้ครูและบุคลากรเห็นทิศทางการพัฒนาและเกิดความมั่นใจในการร่วมมือกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ ผู้นำที่ดีควรเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยส่งเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร และลดช่องว่างระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ธนภัทร พึ่งพงษ์ และภาวิดา ธาราศรี (2564: 79) เสริมว่าการมีอิทธิพลอุดมการณ์ของผู้นำมีบทบาทสำคัญในการหล่อหลอมพฤติกรรมของครู โดยเฉพาะในด้านกรมีเป้าหมายร่วม การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล และการยึดถือคุณธรรมในวิชาชีพครู เมื่อครูเห็นว่าผู้นำสามารถรักษาคติอย่างมั่นคงและมีพฤติกรรมที่น่านับถือ ก็จะเกิดการยอมรับและพร้อมปฏิบัติตาม ซึ่งทำให้องค์กรการศึกษามีเสถียรภาพทางจริยธรรมและมีพลังในการขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ นอกจากนี้ วิไลวรรณ วะปะแก้ว และสัญญา เคนาภูมิ (2565 : 868) ยังกล่าวว่า ผู้นำที่มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์จะต้องสามารถควบคุมอารมณ์และแสดงความมั่นคงในสถานการณ์วิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสามารถในการรักษาความสงบ มั่นใจ และตัดสินใจอย่างรอบคอบในช่วงเวลาที่ท้าทาย จะช่วยให้บุคลากรในองค์กรรู้สึกมั่นใจและได้รับการปกป้อง สิ่งนี้มีผลโดยตรงต่อบรรยากาศการทำงาน ความมั่นคงทางจิตใจ และความร่วมมือที่เข้มแข็งในสถานศึกษา

สรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือบารมี หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณสมบัติที่น่าเคารพนับถือ เช่น มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ความสามารถในการแก้ไขปัญหา ความซื่อสัตย์สุจริต และความเสียสละเพื่อส่วนรวม ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานด้วย และอยากที่จะเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำ

4. การตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปนั้น การตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นพฤติกรรมที่สะท้อนถึงภาวะผู้นำ ดังมีนักวิชาการหลายท่านให้ทัศนะ ดังนี้

ภายใต้แนวคิดของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) หนึ่งในองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยสร้างความเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนในองค์กร คือ การตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ซึ่งหมายถึงความสามารถของผู้นำในการเข้าใจ ยอมรับ และให้ความสำคัญต่อความแตกต่างของแต่ละบุคคลในทีม ทั้งในด้านความสามารถ ความต้องการ และสภาพอารมณ์ โดยผู้นำจะต้องมีบทบาทเสมือนเป็น “โค้ช” หรือ “พี่เลี้ยง” ที่พร้อมจะให้คำแนะนำ ส่งเสริม และสนับสนุนการเติบโตของแต่ละคนอย่างเหมาะสม แบบส และอวอลิโอ (Bass & Avolio, 1994 : 3–5) กล่าวว่า ผู้นำที่มีการตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคลจะสามารถพาทีมไปสู่เป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการเข้าใจและเคารพความแตกต่างของผู้ตามในทีม ช่วยให้สามารถมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม กระตุ้นให้เกิดการพัฒนา และสร้างบรรยากาศแห่งการยอมรับ ส่งผลให้เกิดความร่วมมืออย่างจริงจัง ฉัตรฤทัย อินทุโสภณ และพิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2559 : 89) อธิบายเพิ่มเติมว่า ผู้นำที่ดีต้องให้การสนับสนุนทั้งในด้านอารมณ์และสังคมอย่างเหมาะสม เพราะผู้ตามแต่ละคนมีพื้นฐานทางอารมณ์และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน การแสดงออกถึงความห่วงใยและให้กำลังใจอย่างจริงจัง จะช่วยให้ผู้ตามรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า มีส่วนร่วม และมีบทบาทในทีม ซึ่งจะนำไปสู่ความมุ่งมั่นในการทำงาน รัตนา จิวแหลม และคณะ (2563: 678–679) กล่าวถึงความสำคัญของการวินิจฉัยความต้องการเฉพาะบุคคล (Individual Needs Assessment) ซึ่งเป็นทักษะสำคัญของผู้นำที่ตระหนักถึงความแตกต่าง เช่น บางคนต้องการความท้าทายในการทำงาน ในขณะที่บางคนต้องการคำแนะนำอย่างใกล้ชิด การตอบสนองต่อความต้องการอย่างเหมาะสมจะช่วยให้ผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างสูงสุดและตรงเป้าหมาย ธนภัทร สุวรรณณีน และพิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2563 : 196) กล่าวสนับสนุนว่า ผู้นำที่ใส่ใจในผู้ตามอย่างใกล้ชิดจะทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าตนเองเป็นที่ต้องการและมีคุณค่าในองค์กร ซึ่งจะช่วยสร้างความรู้สึ

ผูกพันและรักดีต่อองค์กร การใส่ใจนี้ไม่ได้หมายถึงการควบคุมหรือสั่งการ แต่เป็นการ “ฟัง” อย่างแท้จริง รับรู้ถึงปัญหา และอยู่เคียงข้างในช่วงเวลาที่ต้องตามต้องการความช่วยเหลือ

อภิชาติ พานสุวรรณ (2561 : 286) ได้ให้ความสำคัญกับบทบาทของผู้นำในฐานะ “โค้ช” (Coach) และ “ที่ปรึกษา” (Advisor) ซึ่งเป็นบทบาทที่ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้สึกได้รับการพัฒนาแบบเฉพาะบุคคล โดยผู้นำควรช่วยให้ผู้ตามมองเห็นศักยภาพของตนเอง และพัฒนาไปตามเส้นทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายส่วนตัวและเป้าหมายขององค์กร อีร์ศักดิ์ สารสมักร (2563 : 353-354) กล่าวว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับทุกบุคคลอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติ และเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ความสามารถในการ “ฟังอย่างลึกซึ้ง” (Deep Listening) เป็นสิ่งที่ทำให้ผู้นำสามารถเข้าใจศักยภาพและข้อจำกัดของแต่ละคนได้อย่างแท้จริง และนำไปสู่การมอบหมายงานที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้ผู้ตามสามารถแสดงศักยภาพออกมาได้เต็มที่ ธนภัทร พึ่งพงษ์ และภาวิดา ธาราศรี (2564 : 81-82) กล่าวว่า การที่ผู้นำให้ความสำคัญต่อความสามารถเฉพาะตัวของครูแต่ละคน ช่วยให้ครูมีโอกาสใช้ความถนัดของตนในงาน ส่งผลให้มีคุณภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้น การเข้าใจลักษณะนิสัย จุดแข็ง จุดอ่อน ของบุคลากรแต่ละคนจะทำให้การจัดการทีมมีความยืดหยุ่นและตอบโต้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ วิไลวรรณ วัชรแก้ว และสัญญา เคนาภูมิ (2565 : 868) กล่าวว่า ผู้นำที่ตระหนักในความเป็นปัจเจกบุคคลไม่เพียงแต่เข้าใจและสนับสนุน แต่ต้องสามารถผลักดันให้ผู้ตามพัฒนาอย่างต่อเนื่องผ่านการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ทั้งจากการทำงานจริง การอบรม หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงาน การส่งเสริมให้เกิด “การเรียนรู้แบบกำหนดทิศทางตนเอง” (Self-directed Learning) เป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจจากภายใน และสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างยั่งยืน

สรุปได้ว่า การตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำให้ความสำคัญกับบุคคลในองค์กรแต่ละคนเป็นรายบุคคล ไม่ได้มองเป็นเพียงแค่ส่วนหนึ่งของทีม แต่ให้ความใส่ใจในความแตกต่าง ความต้องการ และศักยภาพของแต่ละคน ผู้นำจะเข้ามามีบทบาทเป็นทั้งโค้ชและที่ปรึกษา เพื่อส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มที่ ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงเทียบเคียงบริบทผู้นำองค์กรกับผู้บริหารสถานศึกษา และสรุปปัจจัยด้านของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

1. การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ในการจุดประกายและกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความมุ่งมั่นและมีส่วนร่วมในการบรรลุเป้าหมายร่วมกันของสถานศึกษา ผ่านการสร้างแรงจูงใจภายในและการให้ความหมายกับงานที่ทำ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

เข้าใจอย่างชัดเจน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของภาพรวม และมีความเชื่อมั่นว่า การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชามีความสำคัญต่อความสำเร็จของสถานศึกษา

2. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคิดสร้างสรรค์ และแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะทำหน้าที่กระตุ้นให้เกิดการตั้งคำถาม สนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และมองปัญหาจากมุมมองที่แตกต่าง เพื่อให้เกิดนวัตกรรมและการพัฒนาศักยภาพของบุคคลในสถานศึกษา

3. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณสมบัติที่น่าเคารพนับถือ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานด้วย และอยากที่จะเลียนแบบพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

4. การตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานศึกษาเป็นรายบุคคล ไม่ได้มองเป็นเพียงแค่ส่วนหนึ่งของสถานศึกษา แต่ให้ความใส่ใจในความแตกต่าง ความต้องการ และศักยภาพของแต่ละบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาจะเข้ามามีบทบาทเป็นทั้งโค้ชและที่ปรึกษา เพื่อส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มที่ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อสถานศึกษา

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสุขในการทำงานของครู

ความสุข เป็นสิ่งที่มนุษย์ทุกคนปรารถนา และการทำงานถือเป็นส่วนสำคัญในการดำเนินชีวิต โดยทั่วไปครูใช้ชีวิตส่วนใหญ่อยู่ในสถานศึกษาซึ่งเปรียบเสมือนเป็นบ้านหลังที่สอง ความสุขเป็นตัวชี้วัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน ความสุขทั้งด้านร่างกายและจิตใจยอมทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสุขในการทำงานของครูจึงมีความสำคัญ ผู้วิจัยได้ศึกษาและนำเสนอตามประเด็นสำคัญ ดังนี้

2.3.1 ความหมายของความสุขในการทำงาน

“ความสุข” มีความหมายได้หลายมิติขึ้นอยู่กับค่านิยมของผู้ศึกษาและกลุ่มบุคคลที่ทำการศึกษาวินิจฉัยว่าให้ค่านิยมไว้ว่าอย่างไร จากการศึกษาพบว่ามีนักวิชาการ นักการศึกษาได้ให้ความหมายของความสุขในการทำงานไว้หลากหลาย ดังนี้

จิตราภิษฐ์ ลือชา และกฤษฎาภรณ์ ยุงทอง (2560 : 12) กล่าวว่าความสุขในการทำงานคือความรู้สึกที่บุคคลมีต่อตัวงาน ซึ่งอาจมีทั้งด้านบวกและด้านลบ ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ในการทำงาน ชุมศักดิ์ อินทรรัชต์ (2560 : 8) ให้ความหมายว่า ความสุขในการทำงานเกิดขึ้นเมื่อบุคคลรู้สึกสบายกาย สบายใจ ปราศจากความกดดัน และสามารถเลือกทำสิ่งที่ต้องการ โดยมีความตั้งใจทำงานให้สำเร็จและรู้สึกภูมิใจเมื่อสิ้นสุดการทำงาน ในทำนองเดียวกัน ก่อภิญญ์ คำมะลา และวัลนิกา

ฉลากบาง (2562 : 69) ได้ศึกษาและพบว่า ความสุขในการทำงานเกี่ยวข้องกับความรู้สึกสนุก มีความพึงพอใจในงาน และได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน โดยการทำงานจะต้องมีความตั้งใจ และความร่วมมือกันภายในองค์กร ซึ่งช่วยให้สามารถเผชิญกับอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ พิมลพรรณ เหมืองจา และคณะ (2566 : 257) อ้างถึงแนวคิดของ Manion (2003) ที่กล่าวว่า ความสุขในการทำงานเกิดจากประสบการณ์ที่ตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ในการทำงาน ซึ่งนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ

ความสุขในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในบุคคลเมื่อมีความพึงพอใจและความภูมิใจในการทำงาน ซึ่งเกิดจากหลายปัจจัยร่วมกัน เช่น ความสนุกสนานในการทำงาน ความรู้สึกมีคุณค่าและรับรู้ว่าจะงานที่ทำมีความสำคัญ และการได้ทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่ดีหรือสภาพแวดล้อมที่เป็นมิตรและอบอุ่น (ภิญโญ ธนวัชรภรณ์, 2566 : 5; นิธิกิตติกันต์ เหมสุวรรณ และคณะ, 2567 : 199) โดยความสุขในการทำงานสามารถกระตุ้นให้บุคคลมีความกระตือรือร้นและสร้างสรรค์ในการทำงาน และยังเกี่ยวข้องกับการทำงานที่มีความรักและความตั้งใจในสิ่งที่ทำ ไม่รู้สึกเบื่อหน่ายกับงานที่ทำ (บุญส่ง ทองเอียง และคณะ, 2567 : 643) ทั้งนี้ ความสุขในการทำงานยังสะท้อนถึงความสัมพันธ์ในที่ทำงานที่ดีและการสร้างความผูกพันระหว่างบุคลากรในองค์กร ซึ่งช่วยให้พนักงานมีความภาคภูมิใจและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (ปัทมราช ใจนันทะ และคณะ, 2567 : 5)

สรุปได้ว่า ความสุขในการทำงานของครู หมายถึง สภาวะทางอารมณ์ที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคลที่ตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงาน โดยมีความรู้สึกในทางบวก เช่น ความพึงพอใจ ความสนุก ความภูมิใจในตนเอง และความภาคภูมิใจในงานที่ทำ ซึ่งสภาวะนี้จะส่งผลให้บุคคลมีความกระตือรือร้น มีแรงจูงใจในการทำงาน และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.2 ความสำคัญของความสุขในการทำงาน

จากการศึกษา มีนักวิชาการ นักการศึกษาหลายท่านให้ทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของความสุขในการทำงานไว้หลากหลาย ดังนี้

ชวนชม ชินะตั้งกูร และคณะ (2560 : 27) กล่าวว่า ความสุขในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืนในยุคที่การแข่งขันไม่ได้วัดแค่ผลกำไร แต่ยังรวมถึงนวัตกรรมและการบริการที่เป็นเลิศ องค์กรจึงต้องสร้างความสุขให้บุคลากรเพื่อส่งเสริมความสำเร็จอย่างยั่งยืน ญัญญ์กฤษณ์ สิงห์โตทอง และคณะ (2566 : 315) ชี้ว่า ความสุขในการทำงานนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ทั้งในด้านทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และสุขภาพที่ดี โดยบทบาทสำคัญนี้ขึ้นอยู่กับการบริหารและนโยบายที่เอื้อต่อองค์กรแห่งความสุข โดยชุมศักดิ์ อินทรรักษ์ (2560 : 8) เน้นว่า ความสุขในการทำงานส่งผลดีทั้งต่อบุคคลและองค์กร ได้แก่ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีและความไว้วางใจในทีม เพิ่มผลผลิตและความคิดสร้างสรรค์ ลดการลาออก

และสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร ลดการขาดลาหรือการละทิ้งงาน ส่งผลดีต่อบุคลากร ครอบครัวย และสังคม นอกจากนี้ การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีและบรรยากาศที่ส่งเสริมความสุขในการทำงาน สามารถลดความเครียดและความขัดแย้งในองค์กร ทำให้การทำงานราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (ณัฐรักษ์กฤษณ์ สิงโตทอง และคณะ, 2566 : 315) ธาริน จันทจรตรงค์ และคณะ (2561 : 84) ได้ศึกษา และพบว่า องค์กรควรมีกระบวนการพัฒนาคุณภาพชีวิตครอบคลุมทั้งกาย ใจ สังคม และจิตปัญญา พร้อมทั้งสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและเอื้อให้เกิดความสามัคคีในองค์กร ซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ยั่งยืน สอดคล้องกับ ภิญโญ ธนวัชรภรณ์ (2566 : 3) กล่าวว่า ความสุขในที่ทำงานช่วยลดความเครียด และความขัดแย้ง พร้อมกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม อันเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ความสุขในการทำงานเป็นสิ่งที้องค์กรควรให้ความสำคัญ เพราะจะส่งผลดีต่อบุคลากรและองค์กรในระยะยาว เนื่องจากความสุขในการทำงานช่วยให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า และพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

2.3.3 วิธีการสร้างความสุขในการทำงาน

การสร้างความสุขในการทำงานนั้นขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย ซึ่งมีทั้งที่เกี่ยวข้องกับตัวงานและสภาพแวดล้อมการทำงาน โดยกอกนิษฐ์ คำมะลา และวัลลิกา ฉลากบาง (2562 : 78-79) ได้ระบุเงื่อนไขสำคัญที่มีผลต่อความสุขในการทำงานไว้ดังนี้ 1. ลักษณะงาน หากบุคคลทำงานที่ตนรักจะทำให้มีความสุข แต่หากไม่สามารถเลือกงานได้ บุคคลนั้นต้องรู้จักปรับตัวให้เข้ากับงานที่ทำและหาวิธีทำให้พอใจกับงานที่ได้รับมอบหมาย 2. งานที่ทำท้าทายความสามารถ การได้รับงานที่มีความท้าทาย หรือเป็นงานที่ยากและนวัตกรรมใหม่ ๆ ช่วยสร้างความสุขและการยอมรับ เมื่อทำสำเร็จจะรู้สึกภาคภูมิใจ และเพิ่มความมั่นใจในตัวเอง 3. การทำงานที่มีใจรัก งานที่แต่ละคนมีความรักและสนุกสนานในการทำงานจะช่วยสร้างความพึงพอใจสูงสุด และทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความพยายามในการทำงาน รวมถึงความทุ่มเทอย่างจริงจัง นอกจากนี้ ปัจจัยที่ส่งเสริมความสุขในการทำงานยังรวมถึงปัจจัยด้านบุคคลเช่น ความสามารถในการเผชิญปัญหาและการฝึกฝนความรู้ และปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม เช่น การสนับสนุนจากองค์กรและบรรยากาศที่มีความเอื้อเพื่อ มีสัมพันธภาพที่ดีในองค์กร ซึ่งล้วนส่งผลให้บุคคลในองค์กรมีความสุขในการทำงาน และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและเติบโตได้ในระยะยาว

ธาริน จันทจรตรงค์ และคณะ (2561 : 86-87) ได้สรุปแนวทางการพัฒนาความสุขในการทำงานไว้เป็นประเด็นสำคัญในสามด้าน ได้แก่ สุขภาวะทางกาย สุขภาวะทางจิต และสุขภาวะทางสังคม ดังนี้ 1. สุขภาวะทางกาย การส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กรและการจัดฝึกอบรมเป็นกุญแจสำคัญที่ช่วยเพิ่มความสุขในการทำงาน โดยมุ่งเน้นกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การผ่อนคลาย และการดูแลสุขภาพที่ดี ซึ่งช่วยให้บุคลากรมีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่ดี 2. สุขภาวะทางจิต การสร้าง

บรรยากาศในการทำงานที่ผ่อนคลายและเป็นกันเองเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งรวมถึงการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมอบความรู้ทางการเงินเพื่อความมั่นคง และการให้ผลตอบแทนที่เป็นธรรมช่วยลดความเครียดและเสริมสร้างความผูกพันกับองค์กร 3. สุขภาวะทางสังคม ผู้นำในองค์กรต้องมีความเข้าใจและสนับสนุนการสร้างสุขภาวะที่ดีในองค์กร โดยการเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานและการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน อีกทั้งยังควรมีการจัดตั้งหน่วยงานดูแลการสร้างเสริมสุขภาวะและให้ความสำคัญกับครอบครัวของบุคลากร ซึ่งจะช่วยสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีความสุขและประสิทธิภาพสูงสุด

ภคกฤษ สุวรรณมา และธนาสิทธิ เพิ่มเพียร (2559 : 128) เสนอแนวทางการสร้างความสุขในการทำงานสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการร้านสะดวกซื้อ ซึ่งสรุปได้ดังนี้ 1. การให้ความใส่ใจผู้บังคับบัญชาควรใส่ใจในเรื่องความเป็นอยู่ สุขภาพ และความรู้สึกรักของพนักงาน รวมถึงการให้ความสำคัญกับผลประโยชน์และความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร 2. การส่งเสริม การส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสพัฒนาตนเอง ผ่านการเข้าร่วมกิจกรรมและโอกาสในการเติบโตในหน้าที่การงาน โดยการทำงานร่วมกันเป็นทีม 3. การสร้างภูมิ การดูแลสุขภาพร่างกายและการสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน ช่วยให้นักงนารักและให้ความสำคัญกับงาน รวมถึงการแยกแยะเรื่องงานกับชีวิตส่วนตัว 4. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การใช้การสื่อสารที่เข้าใจง่ายและมีประสิทธิภาพ โดยการใช้คำพูดในแง่บวกและหลากหลายช่องทาง 5. การสานสัมพันธ์ การจัดกิจกรรมสานสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน เช่น การจัดกิจกรรมตามเทศกาลต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร 6. การสร้างความสนุกสนาน สร้างบรรยากาศการทำงานที่ผ่อนคลายและไม่เครียด โดยการทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีความเป็นกันเองและสนุก และ 7. การสังสรรค์ การฉลองความสำเร็จเล็ก ๆ โดยการตั้งเป้าหมายและจัดกิจกรรมเฉลิมฉลองเมื่อบรรลุเป้าหมาย เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงความสำเร็จและมีแรงจูงใจในการทำงานต่อไป

ถิตรัตน์ พิมพ์ภรณ์ และประสพชัย พสุนนท์ (2559 : 136) เสนอแนวทางการบริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างความสุขให้กับพนักงานในองค์กร โดยมีข้อเสนอแนะดังนี้ 1. ความสำคัญของงาน องค์กรควรทำให้พนักงานรับรู้ถึงความสำคัญของงานของตน เช่น การประชุมเพื่อชี้แจงแนวทางในการทำงานและแสดงให้เห็นว่าตำแหน่งงานแต่ละตำแหน่งมีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าและความสำเร็จขององค์กร โดยการเข้าใจบทบาทและความสำคัญของงานจะช่วยเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน 2. ความสัมพันธ์กับผู้อื่น การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีและการส่งเสริมความช่วยเหลือระหว่างกันมากกว่าการแข่งขันภายในองค์กร เน้นการประสบความสำเร็จร่วมกันในทีมมากกว่าความสำเร็จของแต่ละบุคคล ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานและทำให้การทำงานในองค์กรมีความสุขมากยิ่งขึ้น 3. ความคิดทางบวก องค์กรควรส่งเสริมทัศนคติที่ดีและเชิงบวกในที่ทำงาน เช่น การจัดอบรมเพื่อเสริมสร้างทัศนคติบวกในการทำงานและชีวิตประจำวัน

ทัศนคติที่ดีจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้น ทุ่มเท และมีคุณภาพในการทำงานมากขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมที่มีความสุขในองค์กร

ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ และธีรธรรม วุฑฒิวัดราชย์แก้ว (2561 : 35-36) ได้กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งความสุขในยุค 4.0 ซึ่งมุ่งเน้นการเพิ่มสมรรถนะองค์กร การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และการสร้างความสุขให้แก่พนักงาน โดยแนวทางที่ควรดำเนินการ ได้แก่ 1. พัฒนาสมรรถนะของพนักงาน เน้นการเสริมทักษะและความสามารถของพนักงานเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. การจัดการการเงินและแก้ไขปัญหาหนี้สินของพนักงาน เสริมสร้างความมั่นคงทางการเงินให้แก่พนักงาน 3. การส่งเสริมสุขภาพ จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการดูแลสุขภาพของพนักงาน 4. การส่งเสริมความอบอุ่นในครอบครัว สร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานและที่บ้าน 5. การส่งเสริมสติในการทำงาน สนับสนุนการมีสติในการตัดสินใจและการทำงาน 6. การส่งเสริมคุณภาพชีวิตและความผูกพันต่อองค์กร เน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานและสร้างความผูกพันที่ดี 7. การพัฒนาทักษะการสอนงาน สอนทักษะใหม่ ๆ และเพิ่มความสามารถในการสอนงาน 8. สนุกหรือสนทนา ส่งเสริมการสนทนาที่มีคุณค่าในการทำงาน 9. การพัฒนาระบบการทำงานและนวัตกรรม ส่งเสริมนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการทำงาน 10. การสื่อสาร ส่งเสริมการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 11. การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการจัดการความหลากหลาย สร้างทีมงานที่มีความหลากหลายและทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ 12. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร สร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนความสุขและประสิทธิภาพในการทำงาน 13. การมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าและชุมชน ใส่ใจในความพึงพอใจของลูกค้าและการพัฒนาในชุมชน 14. การร่วมกิจกรรมและสนับสนุนชุมชน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนผ่านการร่วมกิจกรรม การดำเนินการตามแนวทางเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุขและเติบโตอย่างยั่งยืนในยุค 4.0

สรุปได้ว่า การสร้างความสุขในการทำงานเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทั้งบุคลากรและองค์กร โดยบุคลากรต้องพัฒนาตนเองและปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่วนองค์กรต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีความสุข และให้การสนับสนุนบุคลากรอย่างเต็มที่

2.3.4 องค์ประกอบของความสุขในการทำงาน

จากการศึกษา พบว่ามีนักวิชาการ นักการศึกษาหลายท่านกล่าวถึงองค์ประกอบของความสุขในการทำงานไว้ทั้งเหมือนและแตกต่างกัน ดังนี้

บุญส่ง ทองเอียง และคณะ (2567 : 643) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของความสุขในการทำงานไว้ว่าประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. ปัจจัยภายใน คือมีความรู้สึกรักในงานที่ทำอยู่ มีความคิดในแง่บวก และ 2. ปัจจัยภายนอก คือมีเงินเดือน สวัสดิการที่เหมาะสม รวมถึงการมี

เพื่อนร่วมงานที่ดี ทั้งนี้ มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงองค์ประกอบของความสุขในการทำงานไว้มากกว่า 2 องค์ประกอบ ดังนี้ เกวินและแมสัน (Gavin & Mason, 2004 : 384-395) อธิบายว่าความสุขเกิดจากความรู้สึกเชิงบวกภายในตัวบุคคล เช่น ความชื่นชอบและพึงพอใจ โดยมี 3 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1. ความมีอิสระ ความสามารถในการคิด ตัดสินใจ และเลือกสิ่งที่ต้องการได้ด้วยตนเอง ซึ่งนำไปสู่ความพึงพอใจในชีวิต 2. ความรู้ การใช้ความรู้ในการตัดสินใจอย่างเหมาะสมและสร้างสรรค์ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีโดยได้รับการยอมรับและไว้วางใจจากผู้อื่น 3. ความสามารถ ความถนัดเฉพาะบุคคลที่สามารถพัฒนาได้ผ่านการฝึกฝน ส่งเสริมทักษะและประสบการณ์ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น ภคกฤษ สุวรรณมา และธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร (2559 : 126) ได้ศึกษาองค์ประกอบความสุขในการทำงานของพนักงานร้านสะดวกซื้อในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล โดยแบ่งเป็น 1. ความสุขทางใจ คือ ความภูมิใจในตนเอง การเห็นคุณค่าในตัวเอง และเจตคติเชิงบวกต่องาน 2. ความสุขทางกาย คือ สุขภาพร่างกายที่พร้อมและความสามารถในการทำงาน และ 3. สังคมและองค์กร คือ ความสัมพันธ์ในการทำงาน นโยบายองค์กรที่ดี สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม และค่าตอบแทนที่เพียงพอ โดย ถิรัตน์ พิมพารณ และประสพชัย พสุนนท์ (2559 : 124) สรุปว่าความสุขในการทำงานมี 3 ลักษณะสำคัญที่สัมพันธ์กัน ได้แก่ 1. ความตื่นรมย์ในงาน (Arousal) 2. ความกระตือรือร้นในตนเอง (Self-Validation) 3. ความพึงพอใจในงาน (Pleasure) ทั้งสามลักษณะมีพื้นฐานจากความพอใจและอารมณ์เชิงบวก ซึ่งเชื่อมโยงกับปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

ชุมศักดิ์ อินทรักษ์ (2560 : 10) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบคุณภาพชีวิตกับความสุขในการทำงาน โดยอธิบายได้เป็น 3 ส่วน ดังนี้ 1. ด้านกายภาพ สุขภาพพลานามัยที่แข็งแรงและปัจจัยสี่ (อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค) ช่วยให้บุคคลดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข ตรงกับแนวคิดของมาสโลว์เกี่ยวกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ 2. ด้านจิตภาพ รวมถึงความคิด ความรู้สึก และการตอบสนองต่อสิ่งเร้าจากประสาทสัมผัสทั้งห้า เช่น การมองเห็น ได้ยิน ลิ้มรส และสัมผัส มาสโลว์ยังกล่าวถึงความต้องการที่สูงขึ้น เช่น ความมั่นคงปลอดภัย ความรัก การยอมรับในสังคม และการยกย่องเกียรติศักดิ์ศรี สิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อความมั่นคงในชีวิตและอาชีพ 3. ด้านสติปัญญา ความสามารถในการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างสรรค์ ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จของบุคคลในชีวิตและการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของมาสโลว์เกี่ยวกับความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ คือการบรรลุศักยภาพสูงสุดของตนเอง จิรัชญา เชียงกุล และเมธาวี อุดมธรรมานภาพ (2566 : 390) กล่าวว่า ความสุขในการทำงานประกอบด้วย 3 ด้านที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์และแรงจูงใจ ได้แก่ 1. ความตื่นรมย์ในการทำงาน (Arousal) ความรู้สึกสนุกและเบิกบานใจ ไม่มีความวิตกกังวล 2. ความพึงพอใจในงาน (Pleasure) ความรู้สึกรักในงาน เพลิดเพลิน และยินดีในการปฏิบัติงาน 3. ความกระตือรือร้นในการทำงาน (Self-Validation) ความรู้สึกตื่นตัว มุ่งมั่น คล่องแคล่ว และมี

ชีวิตชีวาในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ ปัทมราช ใจนันท๊ะ และคณะ (2567 : 5) ที่กล่าวถึง องค์ประกอบของความสุขในการทำงาน ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านความรื่นรมย์ในการทำงาน 2. ด้านความพึงพอใจในการทำงาน และ 3. ด้านความกระตือรือร้นในการทำงาน

แมนเนียน (Manion, 2003 : 652 - 655) อธิบายว่าความสุขในการทำงานเกิดจากการเรียนรู้ผ่านการกระทำและการสร้างสรรค์ของตนเอง โดยสะท้อนผ่านการแสดงอารมณ์ทางบวก ซึ่งส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น ความสุขนี้ยังส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานที่ดี เช่น การร่วมมือ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ความคิดสร้างสรรค์ และการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล อีกทั้งยังทำให้สถานที่ทำงานมีบรรยากาศที่น่าอยู่ พร้อมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร องค์ประกอบของความสุขในการทำงาน 4 ด้าน ได้แก่ 1. การติดต่อสัมพันธ์ที่ดี (Connections) การสร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีในที่ทำงาน เกิดจากความร่วมมือ ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และการสนทนาอย่างเป็นมิตร สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดมิตรภาพและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนในที่ทำงาน 2. ความรักในงาน (Love of the Work) การรับรู้ถึงความผูกพันและความกระตือรือร้นในงานที่ทำ ความยินดีในความท้าทาย และความภาคภูมิใจในหน้าที่รับผิดชอบ ส่งผลให้เกิดความเพลิดเพลินและความสุขจากการทำงาน 3. ความสำเร็จในงาน (Work Achievement) การบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จในการทำงานช่วยเพิ่มความภาคภูมิใจในตัวเองและสร้างความก้าวหน้าให้แก่องค์กร การได้รับโอกาสในการทำงานที่ท้าทายและอิสระในการดำเนินงานช่วยเสริมความรู้สึกถึงคุณค่าในชีวิต และ 4. การเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น (Recognition) การได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ช่วยเพิ่มความมั่นใจและความรู้สึกมีคุณค่าในงาน ทั้งนี้ สุกิจ แก้วพินิจ และนริศรา ภาควิธิ (2567 : 103) ได้สนับสนุนแนวคิดดังกล่าว โดยเน้นว่าสิ่งองค์ประกอบนี้สามารถนำมาเป็นแนวทางในการส่งเสริมความสุขในการทำงานในองค์กร เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีและพัฒนาความผูกพันในองค์กรอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ เชฐธิดา กุศลาไสยานนท์ และคณะ (2566 : 4) ได้ทำการศึกษาปัจจัยความสุขในการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โดยกล่าวว่า ปัจจัยความสุขในการทำงานประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1. ภาวะผู้นำ 2. ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน 3. ลักษณะงานของแต่ละตำแหน่ง 4. ค่านิยมร่วมขององค์กร และ 5. คุณภาพชีวิตในการทำงาน

ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ และธีรธรรม วุฑฒิวัดระชัยแก้ว (2560 : 17-18) ได้จำแนกองค์ประกอบของความสุขในชีวิตและการทำงานออกเป็น 8 ประการสำคัญ ซึ่งเกี่ยวข้องกับทั้งสุขภาพกาย จิตใจ ครอบครัว การงาน และสังคม ดังนี้ 1. สุขภาพดี (Happy Body) การดูแลสุขภาพร่างกายและจิตใจให้แข็งแรง ใช้ชีวิตอย่างเหมาะสม เช่น การกินอาหารที่ดีต่อสุขภาพ การพักผ่อนเพียงพอ และการออกกำลังกาย เพื่อไม่เป็นภาระของผู้อื่น 2. น้ำใจและความช่วยเหลือ (Happy Heart) การมีน้ำใจเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น คำนึงถึงบทบาทหน้าที่ในครอบครัวและสังคม เช่น การช่วยเหลือและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น 3. การจัดการอารมณ์ (Happy Relax) การรู้จักผ่อนคลายและลดความเครียดใน

ชีวิตประจำวัน เพื่อรักษาสมดุลของชีวิตทั้งด้านการทำงานและชีวิตส่วนตัว 4. การรักการเรียนรู้ (Happy Brain) การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องผ่านการเรียนรู้และฝึกฝน เพื่อสร้างความมั่นคงและความก้าวหน้าในอาชีพ 5. คุณธรรมและความกตัญญู (Happy Soul) การดำรงตนด้วยคุณธรรม เช่น หิริโอตตัปปะ ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ และระเบียบวินัย เพื่อความสงบสุขในการอยู่ร่วมกันในสังคม 6. การบริหารจัดการการเงิน (Happy Money) การใช้เงินอย่างเหมาะสม มีเงินเก็บ และสามารถจัดการรายรับรายจ่ายได้อย่างมีเหตุผล รวมถึงการเป็นหนี้อย่างชาญฉลาด 7. ครอบครัวที่มั่นคง (Happy Family) การให้ความสำคัญกับครอบครัว มีความรักและดูแลซึ่งกันและกัน ครอบครัวที่อบอุ่นช่วยส่งเสริมกำลังใจในการเผชิญปัญหาหรืออุปสรรค 8. การรักและดูแลองค์กร/สังคม (Happy Society) การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและสังคม มีส่วนร่วมในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมรอบตัว และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในชุมชน ซึ่ง ธารินทร์ จันทระจตุรงค์ และคณะ (2561 : 84) ได้กล่าวถึงแนวคิดเดียวกันโดยสำนักงานสนับสนุนสุขภาวะองค์กร (สสส.) ซึ่งเน้นว่าองค์ประกอบทั้ง 8 นี้เป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยส่งเสริมความสุขในชีวิตและการทำงานอย่างยั่งยืน

สรุปได้ว่าองค์ประกอบความสุขในการทำงาน จากทัศนะของนักวิชาการจากแหล่งต่าง ๆ จำนวน 12 แหล่งดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงนำมาสังเคราะห์เพื่อเป็นข้อสรุปความสุขในการทำงาน โดยใช้เกณฑ์ความสอดคล้อง ดังแสดงในตารางที่ 2.2 ดังนี้

ตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์ความสุขในการทำงาน

นักวิชาการ องค์ประกอบ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	รวม	ร้อยละ
1. การติดต่อสัมพันธ์ที่ดี	✓		✓			✓			✓		✓	✓	6*	50
2. ความรักในงาน	✓										✓	✓	3	25
3. ความสำเร็จในงาน	✓										✓		2	16.67
4. การเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น	✓					✓					✓		3	25
5. ความมีอิสระ		✓											1	8.33
6. การตัดสินใจ		✓											1	8.33

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

นักวิชาการ องค์ประกอบ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	รวม	ร้อยละ
7. การพัฒนา ความสามารถ		✓			✓		✓						3	25
8. ความภูมิใจ ในตนเอง			✓									✓	2	16.67
9. การเห็น คุณค่าในตนเอง			✓									✓	2	16.67
10. เจตคติที่ดี ต่องานที่ทำ			✓									✓	2	16.67
11. สุขภาพ กายที่ดี			✓		✓	✓	✓						4*	33.33
12. ความสามารถ ในการทำงาน			✓							✓			2	16.67
13. นโยบาย การบริหารงาน และค่านิยม ร่วม			✓							✓			2	16.67
14. สภาพ แวดล้อมและ สิ่งอำนวยความสะดวก ในการ ทำงาน			✓										1	8.33
15. ความ เหมาะสมของ ค่าตอบแทน			✓		✓	✓	✓					✓	5*	41.67
16. ความ รื่นรมย์ในงาน				✓				✓		✓			3	25

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

นักวิชาการ องค์ประกอบ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	รวม	ร้อยละ
17. ความรู้สึก กระตือรือร้น				✓				✓		✓			3	25
18. ความพึง พอใจในงาน				✓				✓		✓			3	25
19. การมีน้ำใจ					✓		✓						2	16.67
20. การจัดการ อารมณ์					✓		✓						2	16.67
21. การมี คุณธรรม					✓		✓						2	16.67
22. ดูแล ครอบครัว ตนเองได้					✓		✓						2	16.67
23. ความรัก องค์กร					✓		✓						2	16.67
24. จิตใจที่ดี						✓							1	8.33
25. ภาวะผู้นำ									✓				1	8.33
26. คุณภาพ ชีวิตใน การทำงาน									✓				1	8.33

หมายเหตุ

[1] แมนเนียน (Manion, 2003 : 652 - 655), [2] เกวินและแมสัน (Gavin & Mason, 2004 : 384-395), [3] ภคกฤษ สุวรรณมา และธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร (2559 : 126), [4] ถิตรีตัน พิมพาภรณ์ และประสพชัย พสุนนท์ (2559 : 124), [5] ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ และธีร์ธรรม วุฑฒิวัตรชัยแก้ว (2560 : 17-18), [6] ชุมศักดิ์ อินทรรักษ์ (2560 : 10), [7] ธาริน จันทจรตุงค์ และคณะ (2561 : 84), [8] จิรัชญา เชียงกุล และเมธาวี อุดมธรรมานภาพ (2566 : 390), [9] เชษฐธิดา กุศลาไสยานนท์ และคณะ (2566 : 4),

[10] ปัทมราช ใจนันทะ และคณะ (2567 : 5), [11] สุกิจ แก้วพินิจ และนริศรา ภาควิธี (2567 : 103), [12] บุญส่ง ทองเอียง และคณะ (2567 : 643).

จากตาราง 2.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของความสุขในการทำงาน จากทัศนะของนักวิจัย นักวิชาการ นักการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของความสุขในการทำงานมี 26 ตัวแปร เมื่อพิจารณาความถี่รายด้าน สรุปได้ว่ามี 3 ด้านที่มีความถี่สูงที่สุด จำนวน 4 - 6 ความถี่ คือ 1. การติดต่อสัมพันธ์ที่ดี 2. ความเหมาะสมของค่าตอบแทน 3. สุขภาพกายที่ดี ดังนั้น ในการศึกษาองค์ประกอบของความสุขในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผู้วิจัยได้สรุปตัวแปรย่อยออกมาได้เป็น 3 ด้าน มาเป็นแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การติดต่อสัมพันธ์ที่ดี

การติดต่อสัมพันธ์ที่ดีเป็นพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการมีความสุขในการทำงาน ดังมีนักวิชาการหลายท่านให้ทัศนะ ดังนี้

แมนเนียน (Manion, 2003 : 652 - 655) ได้ศึกษาและพบว่า "การติดต่อสัมพันธ์ที่ดี" (Connections) เป็นองค์ประกอบสำคัญของความสุขในการทำงาน โดยหมายถึงความสัมพันธ์ที่สร้างขึ้นระหว่างบุคลากรในที่ทำงาน ซึ่งมีลักษณะของการทำงานร่วมกันจนเกิด "สังคมนการทำงาน" ที่ดี บุคลากรจะมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน สนับสนุนและช่วยเหลือกัน รวมถึงสร้างมิตรภาพระหว่างการทำงาน ความรู้สึกเหล่านี้ช่วยให้เกิดความสุขในที่ทำงาน เนื่องจากแต่ละคนรับรู้ตัวตนอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีเพื่อนร่วมงานที่ปรารถนาดีและหวังดีต่อกัน แนวคิดจากเกวินและแมสัน (Gavin & Mason, 2004 : 384-395) ทั้งสองกล่าวว่าความสุขในการทำงานเกิดจากความรู้สึกภายในของแต่ละบุคคล แต่สิ่งนี้ยังเชื่อมโยงกับการยอมรับและไว้วางใจจากบุคคลรอบข้าง การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีในลักษณะนี้ช่วยส่งเสริมความสุขของบุคลากรในองค์กร ในมุมมองของภคกฤษ สุวรรณมา และธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร (2559 : 125) การมีสัมพันธ์ภาพที่ดีในองค์กรถือเป็นหนึ่งในองค์ประกอบด้านสังคมและองค์กรของความสุขในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ส่งผลโดยตรงต่อบรรยากาศและการดำเนินงานขององค์กร ข้อเสนอของอิตรัตน์ พิมพาภรณ์ และประสพชัย พสุนนท์ (2559 : 136) องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่นในงานมีความสำคัญ โดยองค์กรควรสร้างบรรยากาศที่ดี ส่งเสริมวัฒนธรรมการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มากกว่าการแข่งขัน เน้นความสำเร็จของทีมเหนือความสำเร็จส่วนบุคคล รวมถึงสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งจะช่วยเพิ่มความสุขและความสามัคคีในที่ทำงาน นอกจากนี้จาก ชุมศักดิ์ อินทรักษ์ (2560 : 12) ให้ทัศนะว่า สัมพันธภาพในองค์กร หมายถึง การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทั้งในระดับหัวหน้ากับลูกน้อง และระหว่างเพื่อนร่วมงาน ลักษณะของการปฏิสัมพันธ์อาจเป็นแบบเปิดหรือปิด ซึ่งลักษณะนี้มีผลต่อการสร้างบรรยากาศภายในองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับ “การติดต่อสัมพันธ์ที่ดี” (Connections) ในบริบทของความสุขในการทำงาน เป็นแนวคิดที่ได้รับการกล่าวถึงอย่างมากในวงวิชาการและการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะในยุคที่องค์กรต้องการสร้างแรงจูงใจ ความภักดี และบรรยากาศที่เอื้อต่อประสิทธิภาพการทำงานสูงสุด ข้อความที่นำเสนอจากนักวิชาการหลายท่านในข้อความที่นำมาสามารถขยายความเพื่อให้เห็นภาพชัดเจนยิ่งขึ้นได้ ดังนี้

แมนเนียน (Manion, 2003 : 652 - 655) ได้ศึกษาและพบว่า การติดต่อสัมพันธ์ที่ดี หรือ Connections เป็นองค์ประกอบสำคัญของความสุขในการทำงาน ซึ่งไม่ได้หมายถึงเพียงแค่การรู้จักกัน หรือการพูดคุยทั่วไป แต่หมายถึงความสัมพันธ์ที่มีความหมาย ระหว่างบุคลากรในที่ทำงาน เป็นการสร้างสายใยทางอารมณ์ ความไว้วางใจ และการยอมรับซึ่งกันและกันภายในองค์กร การมีความสัมพันธ์ในลักษณะนี้จะนำไปสู่การสร้างสังคมการทำงานที่ดี กล่าวคือ บุคลากรมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สนับสนุน และช่วยเหลือกัน ซึ่งต่างจากสภาพแวดล้อมที่เน้นการแข่งขันหรือแบ่งแยกเป็นกลุ่ม การมีเพื่อนร่วมงานที่ปรารถนาดีและหวังดีต่อกันจะส่งผลให้บุคลากรเกิดความรู้สึกอบอุ่น ปลอดภัย และมีคุณค่าในที่ทำงาน ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความสุขในการทำงาน แนวคิดจากเกวินและแมสัน (Gavin & Mason, 2004 : 384-395) ทั้งสองได้กล่าวเสริมมุมมองที่สำคัญว่า แม้ความสุขในการทำงานจะเป็นเรื่องของความรู้สึกภายในของแต่ละบุคคล แต่สิ่งนี้ยังเชื่อมโยงกับการยอมรับและความไว้วางใจจากบุคคลรอบข้างอย่างแนบแน่น เพราะมนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตทางสังคม การรู้สึกว่าคุณได้รับการยอมรับและมีความสำคัญในกลุ่มจะส่งเสริมความภาคภูมิใจในตนเอง และความผูกพันกับองค์กรอย่างลึกซึ้ง ความไว้วางใจนี้ไม่ได้เกิดขึ้นเพียงชั่วครู่ แต่ต้องได้รับการปลูกฝังผ่านประสบการณ์ที่ดีในการทำงานร่วมกัน เช่น การช่วยเหลือในเวลาที่ยากลำบาก การรับฟังอย่างเข้าใจ หรือการร่วมกันแก้ไขปัญหา ความสัมพันธ์ในลักษณะนี้จะส่งเสริมให้บุคลากรมีความมั่นคงทางอารมณ์ มีแรงจูงใจภายใน และมีแนวโน้มที่จะทุ่มเทแรงใจให้กับองค์กรมากขึ้น ภาคกฤษ สุวรรณมา และธนาลีธี เพิ่มเพียร (2559 : 125) ได้เสนอว่าความสัมพันธ์ในองค์กรถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งในมิติด้านสังคมและองค์กรของความสุขในการทำงาน โดยชี้ให้เห็นว่าความสัมพันธ์ในระดับบุคคลและกลุ่มมีผลโดยตรงต่อบรรยากาศการทำงาน หากบุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน จะทำให้เกิดความร่วมมือ ความไว้วางใจ และบรรยากาศที่เป็นมิตร ซึ่งส่งเสริมทั้งประสิทธิภาพการทำงานและความพึงพอใจในอาชีพ ในทางกลับกัน หากความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรเต็มไปด้วยความขัดแย้ง การแบ่งฝ่าย หรือการขาดความเข้าใจซึ่งกันและกัน องค์กรย่อมประสบปัญหาทั้งในเชิงผลลัพธ์และสภาพจิตใจของพนักงาน เช่น เกิดความเครียด ความรู้สึกโดดเดี่ยว หรือแม้แต่ปัญหาการลาออก ถิรัตน์ พิมพ์ภากรณ์ และประสพชัย พสุนนท์ (2559: 136) ได้เน้นถึงความสำคัญของความสัมพันธ์กับผู้อื่นในงานว่า องค์กรควรให้

ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากกว่าการแข่งขัน เพราะการสร้างความสำเร็จในองค์กรยุคใหม่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่ขึ้นอยู่กับการทำงานร่วมกันในลักษณะของทีมเวิร์ก (Teamwork) ความสำเร็จของทีมควรถูกยกย่องมากกว่าความสำเร็จส่วนตัว ผู้นำและองค์กรต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม (Participation) และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Cohesion) โดยใช้การสื่อสารที่เปิดกว้าง การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยไม่ตัดสิน และการให้เกียรติกันในทุกระดับชั้น การมีวัฒนธรรมแบบนี้จะช่วยสร้างความสุขในการทำงานได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน นอกจากนี้ ชุมศักดิ์ อินทรักษ์ (2560 : 12) ได้อธิบายเพิ่มเติมในมุมมองเชิงโครงสร้างขององค์กรว่า สัมพันธภาพในองค์กร หมายถึง การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทั้งในแนวตั้ง (หัวหน้ากับลูกน้อง) และแนวนอน (เพื่อนร่วมงาน) ซึ่งสามารถมีลักษณะได้ทั้งแบบเปิด (เปิดรับความคิดเห็น มีการแลกเปลี่ยนอย่างตรงไปตรงมา) และแบบปิด (ขาดการสื่อสาร อึดอัด ไม่กล้าแสดงออก) ลักษณะของการปฏิสัมพันธ์เหล่านี้ส่งผลโดยตรงต่อ บรรยากาศภายในองค์กร หากเป็นการปฏิสัมพันธ์แบบเปิด จะช่วยให้พนักงานรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) ซึ่งเป็นฐานสำคัญของความสุขในการทำงาน กล่าวคือ เมื่อพนักงานสามารถพูด แสดงความคิดเห็น หรือแสดงความเป็นตัวเองได้โดยไม่กลัวการถูกตัดสินหรือโดนลงโทษ พวกเขาจะรู้สึกว่าคุณค่าและเคารพในตัวตนของพวกเขา

สรุปได้ว่า การติดต่อสัมพันธ์ที่ดี หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรที่สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร ร่วมมือกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความไว้วางใจและเคารพซึ่งกันและกัน เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม และรู้สึกได้รับการยอมรับและสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

2. ความเหมาะสมของค่าตอบแทน

การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมเป็นพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการมีความสุขในการทำงาน ดังนั้นกวีวิชาการหลายท่านให้ทัศนะ ดังนี้

ในบริบทของการทำงาน ค่าตอบแทนมิใช่เพียงการจ่ายเงินเดือนให้แก่พนักงานเท่านั้น แต่ยังเป็นสัญลักษณ์ของการให้คุณค่า ความยอมรับ และการให้เกียรติ ต่อบทบาทและหน้าที่ของพนักงานในองค์กร โดยเฉพาะเมื่อมองในมิติของความสุขในการทำงาน ซึ่งหมายถึงภาวะทางจิตใจและอารมณ์ที่บุคคลมีความพึงพอใจ ความผูกพัน และความเต็มใจในการปฏิบัติงาน ฤคฤข สุวรรณมา และธนสิทธิ์ เพิ่มเพียร (2559 : 125) กล่าวว่า ค่าตอบแทน ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของความสุขในการทำงานในมิติของด้านสังคมและองค์กร ซึ่งหมายความว่าค่าตอบแทนไม่ได้เป็นเพียงเรื่องส่วนบุคคล แต่ยังเชื่อมโยงกับความรู้สึกว่าคุณค่าและเคารพในตัวตนของเรา และมีบทบาทในการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างบุคลากรกับองค์กร ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันและตั้งใจทำงานร่วมกับทีมงานอย่างจริงจัง การได้รับค่าตอบแทนในระดับที่ “เหมาะสม” เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิด

ความพึงพอใจ และความรู้สึกเป็นธรรม ซึ่งเป็นฐานสำคัญของความสุขในการทำงาน กอปรลาภ อภัยศักดิ์ (2563 : 318) กล่าวว่า อัตราค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม มีอิทธิพลต่อความสุขและความพึงพอใจ โดยหากพนักงานรู้สึกค่าตอบแทนที่ได้รับสอดคล้องกับภาระงาน ความสามารถ และคุณสมบัติของตน ย่อมจะส่งผลให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง และเห็นว่าองค์กรปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเท่าเทียมกัน ธาริน จันทระจตุรงค์ และคณะ (2561 : 87) ได้เสริมว่า ความสุขในการทำงานยังสัมพันธ์กับการได้รับค่าตอบแทนที่ยุติธรรม ไม่ใช่เพียงในมุมของจำนวนเงินเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความโปร่งใสในการจัดการค่าตอบแทน และการให้โอกาสที่เท่าเทียมกัน ซึ่งสะท้อนวัฒนธรรมองค์กรที่มีธรรมาภิบาล และส่งผลให้บุคลากรมีความมั่นใจในการทำงานในระยะยาว โดยแนวคิดของ พันชัย เม่นฉาย และคณะ (2562 : 73) ได้กล่าวถึงความสำคัญของค่าตอบแทนในฐานะเครื่องมือของการสร้างแรงจูงใจ โดยระบุว่า ค่าตอบแทนที่เหมาะสมควบคู่กับการบริหารจัดการที่โปร่งใสจะช่วยให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นในระบบงาน มีแรงผลักดันในการปฏิบัติหน้าที่ และลดความรู้สึกอึดอัดธรรมในองค์กร ทั้งยังทำให้พนักงานมุ่งมั่นพัฒนาตนเองเพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่ดียิ่งขึ้น ในที่นี้ การโปร่งใส หมายถึง การมีเกณฑ์และหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการจ่ายค่าตอบแทน การสื่อสารอย่างเปิดเผย และการมีระบบประเมินผลงานที่เป็นธรรม ซึ่งจะนำไปสู่การเสริมสร้างความสุขและความไว้วางใจในองค์กร ชุมศักดิ์ อินทรรัักษ์ (2560 : 12) ได้อธิบายว่า ผลประโยชน์หรือค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับ ไม่ได้จำกัดเฉพาะเรื่องรายได้เท่านั้น แต่ยังรวมถึงคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นและการได้รับการยอมรับหรือเห็นคุณค่าของตนในสายตาผู้อื่นทั้งในและนอกองค์กร เช่น การได้รับการยกย่องในที่ประชุม การถูกเสนอชื่อรับรางวัล หรือแม้กระทั่งการได้รับสิทธิประโยชน์พิเศษจากองค์กร เช่น การอบรม การลาพักผ่อนเพิ่มเติม หรือเบี้ยเลี้ยงต่าง ๆ แนวคิดนี้แสดงให้เห็นว่าค่าตอบแทนมีบทบาทในระดับจิตวิทยาและอารมณ์ด้วย เพราะเมื่อพนักงานรู้สึกว่าได้มากกว่าค่าจ้างเป็นตัวเงิน ย่อมจะสร้างความผูกพันทางใจและทำให้พวกเขา รู้สึกอยากอยู่กับองค์กรในระยะยาว อธิคุณ สินธนาปัญญา และคณะ (2557 : 24-26) ได้แบ่งประเภทของค่าตอบแทนที่มีผลต่อความสุขในการทำงานไว้ 3 ประเภทหลัก ได้แก่ 1) เงินเดือน รายได้ประจำที่จ่ายทุกเดือน ถือเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่สุดของค่าตอบแทน และเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพชีวิตพนักงาน ความพึงพอใจและสอดคล้องกับค่าครองชีพช่วยสร้างความมั่นคงในชีวิต 2) ค่าจูงใจ เช่น โบนัส ค่าคอมมิชชั่น หรือรางวัลผลงาน ซึ่งทำหน้าที่เป็นแรงผลักดันให้พนักงานทุ่มเทมากขึ้น และยังสะท้อนความยุติธรรมในการให้รางวัลตอบแทนตามผลงาน 3) ประโยชน์เกื้อกูล สวัสดิการ เช่น ประกันสุขภาพ การศึกษา หรือสวัสดิการครอบครัว เป็นองค์ประกอบที่ช่วยสร้างความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัย และมีคุณภาพชีวิตที่ดี ส่งผลต่อความสุขอย่างยั่งยืน

สรุปได้ว่า ความเหมาะสมของค่าตอบแทน หมายถึง การให้ค่าตอบแทนแก่บุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเงินเดือน โบนัส สวัสดิการ หรือการได้รับการยอมรับ ซึ่งต้องสอดคล้องกับความสามารถ ความรับผิดชอบ และผลงานของบุคลากรแต่ละคน นอกจากนี้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมยังต้องมีความเป็นธรรม สร้างความพึงพอใจ และส่งผลให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน มีขวัญและกำลังใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

3. สุขภาพกายที่ดี

การมีสุขภาพกายที่ดีเป็นพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการมีความสุขในการทำงาน ดังมีนักวิชาการหลายท่านให้ทัศนะ ดังนี้

แนวคิดเรื่องความสุขในการทำงานได้รับการศึกษาจากหลากหลายมิติ หนึ่งในมิติสำคัญที่มีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของบุคลากรคือ สุขภาพกาย (Physical Wellbeing) ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการทำงานอย่างเต็มที่และต่อเนื่อง โดยแนวคิดนี้ได้รับการอธิบายและขยายความโดยนักวิชาการหลายท่าน ซึ่งล้วนชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างสุขภาพกายที่ดีและมีความสุขในการทำงานอย่างชัดเจน ภคกฤษ สุวรรณมา และธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร (2559 : 125) ได้ศึกษาและพบว่าความสุขในการทำงานในด้านทางกาย (Physical aspect) เกี่ยวข้องโดยตรงกับสุขภาพร่างกายที่พร้อมและความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ กล่าวคือ หากบุคลากรมีสุขภาพแข็งแรงปราศจากอาการเจ็บป่วย และมีพลังงานที่เพียงพอในการปฏิบัติงาน ย่อมสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรู้สึกถึงความสุขจากการได้ทำงานเต็มที่โดยไม่ต้องเผชิญกับความเหนื่อยล้าหรืออุปสรรคทางสุขภาพ การที่บุคคลมีสภาพร่างกายที่สมบูรณ์ยังช่วยให้มีความมั่นใจในตนเอง ส่งผลให้มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และสามารถบริหารจัดการงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความพร้อมของร่างกายจึงเป็นเหมือนพื้นฐานที่ทำให้ความสุขทางจิตใจและความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงานเกิดขึ้นอย่างมั่นคง ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ และธีรธรรม วุฑฒิวตรชัยแก้ว (2560 : 17) ได้เสนอแนวคิดที่เรียกว่า “Happy Body” ซึ่งเป็นแนวทางการดูแลสุขภาพร่างกายควบคู่ไปกับสุขภาพจิตใจ โดยเน้นให้บุคคลใส่ใจในการดำเนินชีวิตประจำวัน เช่น การกินอาหารที่มีประโยชน์ การนอนหลับให้เพียงพอ และการจัดสมดุลระหว่างการทำงานกับการพักผ่อน การมี “Happy Body” ไม่ใช่เพียงแค่การไม่มีโรคภัย แต่คือการมีสุขภาพที่สมดุลในทุกด้าน และสามารถใช้ชีวิตอย่างมีความสุขได้ในทุกวัน บุคลากรที่มีสุขภาพดีจะมีพลังงานในการทำงาน มีสมาธิ และมีแรงจูงใจในการเผชิญปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทั้งหมดนี้นำไปสู่การมีความสุขในการทำงานอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ เกสร มัยจิน (2559 : 677-678) ได้ให้ความหมายของ “สุขภาพดี” ว่าเป็นภาวะที่บุคคลมีความสุขทั้งทางกายและใจ โดยปราศจากความทุกข์ ความกดดัน หรือความบีบคั้นในมิติต่าง ๆ ได้แก่ ด้านร่างกาย จิตใจ สังคม และสติปัญญา แนวคิดนี้สะท้อนว่า สุขภาพกายไม่อาจแยกขาดจากปัจจัยทางจิตใจหรือสังคม การมีร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรงเป็นเหมือนจุดตั้งต้นในการสร้างความสุขในมิติอื่น ๆ และช่วยให้บุคคล

สามารถบรรลุเป้าหมายชีวิตทั้งในเรื่องงานและชีวิตส่วนตัวได้ สุขภาพที่ดีในมุมมองนี้จึงครอบคลุมถึงการมีพลังใจที่เข้มแข็ง การสามารถรับมือกับความเครียด และการมีทัศนคติเชิงบวกต่อชีวิตและงาน ซึ่งส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) และช่วยลดอัตราการลาป่วยหรือการลาออกจากงาน กุณนที พุ่มสงวน (2557 : 11) ได้กล่าวถึงแนวคิดเรื่องสุขภาพกายว่า หมายถึงภาวะที่บุคคลมีความสมบูรณ์แข็งแรง ปราศจากโรคภัย และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทุกส่วนของร่างกายสามารถทำงานสัมพันธ์กันได้ดี ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อการทำงานในทุกสาขาอาชีพ ในมุมมององค์กร หากบุคลากรมีสุขภาพไม่ดีหรือป่วยบ่อย ย่อมส่งผลกระทบต่อคุณภาพของงานและยังเพิ่มภาระงานแก่ทีมงานคนอื่น ๆ ด้วย ดังนั้นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการดูแลสุขภาพของพนักงาน เช่น การมีโปรแกรมออกกำลังกาย สวัสดิการด้านสุขภาพ หรือกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ ย่อมเป็นองค์กรที่สามารถรักษาพนักงานไว้ได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ อรรถชัย วลีวงศ์ (2564 : ออนไลน์) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า สุขภาวะทางกาย (Physical Wellbeing) หมายถึงภาวะที่บุคคลมีร่างกายที่สมบูรณ์ คล่องแคล่ว แข็งแรง และไม่เจ็บป่วยหรือพิการ ซึ่งจะส่งผลให้บุคคลสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างราบรื่น และสามารถ ใช้ศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ สุขภาวะทางกายมีบทบาทสำคัญในการลดความเครียด การเพิ่มพลังใจ และการส่งเสริมความมั่นใจ ทั้งในชีวิตประจำวันและในที่ทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอาชีพที่ต้องใช้ร่างกาย เช่น แพทย์ พยาบาล ครู หรือแรงงานภาคการผลิต บุคลากรที่มีสุขภาพดีจะสามารถรับมือกับภาระงานได้ดีกว่าและมีความสุขกับการทำงานมากขึ้น

สรุปได้ว่า สุขภาพกายที่ดี หมายถึง สภาพของร่างกายที่แข็งแรงสมบูรณ์ ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ ระบบต่าง ๆ ของร่างกายทำงานได้อย่างปกติและมีประสิทธิภาพ ทำให้สามารถใช้ชีวิตประจำวันได้อย่างมีความสุข

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงเทียบเคียงบริบทว่าครูคือผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นคือสถานศึกษา และสรุปความสุขในการทำงานของครู ประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้

1. การติดต่อสัมพันธ์ที่ดี หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในสถานศึกษาที่สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร ร่วมมือกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความไว้วางใจและเคารพซึ่งกันและกัน เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม และรู้สึกได้รับการยอมรับและสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

2. ความเหมาะสมของค่าตอบแทน หมายถึง การให้ค่าตอบแทนแก่ครูในรูปแบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเงินเดือน โบนัส สวัสดิการ หรือการได้รับการยอมรับ ซึ่งสอดคล้องกับความสามารถ ความรับผิดชอบ และผลงานของครูแต่ละคน นอกจากนี้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมยังต้องมีความเป็นธรรม สร้างความพึงพอใจ และส่งผลให้ครูมีความสุขในการทำงาน มีขวัญและกำลังใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

3. การมีสุขภาพกายที่ดี หมายถึง การมีสภาพของร่างกายที่แข็งแรงสมบูรณ์ ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ ระบบต่าง ๆ ของร่างกายทำงานได้อย่างปกติและมีประสิทธิภาพ ทำให้สามารถใช้ชีวิตประจำวันได้อย่างมีความสุข

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 งานวิจัยต่างประเทศ

อะคาร์ และอัสตูเนอร์ (Akar & Ustuner, 2019 : 309) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูเกี่ยวกับผู้นำเชิงปฏิรูป การสนับสนุนองค์กร ความยุติธรรมองค์กร และคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยนำเสนอแบบจำลองที่แสดงให้เห็นว่าการรับรู้พฤติกรรมผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารโรงเรียนส่งผลโดยตรงต่อการรับรู้คุณภาพชีวิตการทำงานของครู และส่งผลโดยอ้อมผ่านการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมองค์กรและการสนับสนุนองค์กร การศึกษานี้ใช้การวิเคราะห์เส้นทางภายใต้กรอบการสร้างแบบจำลองสมการโครงสร้าง (SEM) กับกลุ่มตัวอย่างครูจำนวน 658 คน จากโรงเรียนในจังหวัด Kilis ประเทศตุรกี ในปีการศึกษา 2015-2016 การวิจัยใช้มาตรวัดหลายด้าน เช่น การรับรู้เกี่ยวกับผู้นำเชิงปฏิรูป ความยุติธรรมองค์กร การสนับสนุนองค์กร และคุณภาพชีวิตที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการด้วยสถิติเชิงพรรณนา การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์เส้นทาง และการวิเคราะห์ bootstrap ผลการวิจัยพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างพฤติกรรมผู้นำเชิงปฏิรูป การสนับสนุนองค์กร ความยุติธรรมองค์กร และการรับรู้คุณภาพชีวิตการทำงานของครู ผลการวิเคราะห์เส้นทางได้ศึกษาและพบว่า การรับรู้พฤติกรรมผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารโรงเรียนมีผลเชิงบวกโดยตรงต่อการรับรู้คุณภาพชีวิตการทำงาน และยังมีผลเชิงบวกโดยอ้อมผ่านการรับรู้เกี่ยวกับการสนับสนุนองค์กรและความยุติธรรมองค์กร ทั้งนี้ ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของผู้นำเชิงปฏิรูปในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานของครูอย่างมีประสิทธิภาพ

อักเดมีร์ (Akdemir, 2020 : 72) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารโรงเรียนกับการรับรู้ความยุติธรรมองค์กรของครู กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยครู 170 คน ที่ทำงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายในเมือง Elazığ โดยใช้มาตราส่วนผู้นำเชิงปฏิรูปเพื่อวัดการแสดงพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และมาตราส่วนความยุติธรรมองค์กรเพื่อตรวจสอบการรับรู้ความยุติธรรมองค์กรของครู การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการด้วยสถิติความสัมพันธ์แบบ Pearson moment และการถดถอยเชิงพหุคูณ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมผู้นำเชิงปฏิรูปในระดับบ่อยครั้ง และครูมีการรับรู้ความยุติธรรมองค์กรในระดับที่เห็นด้วย ผลการวิเคราะห์แสดงถึงความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง เชิงบวก และมีนัยสำคัญระหว่างพฤติกรรมผู้นำเชิงปฏิรูปกับการรับรู้ความยุติธรรมองค์กร โดยมิติอิทธิพลที่เป็นแบบอย่างของผู้นำเชิงปฏิรูปสามารถทำนายมิติขั้นต้นตอนอย่างเป็นทางการของความยุติธรรมองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญในเชิงบวก

ตรีนิงซิท และคณะ (Triningsih et al., 2023 : 401) ได้ศึกษาผลกระทบของการเป็นผู้นำแบบปฏิรูปและควมมีประสิทธิภาพตนเองต่อพฤติกรรมการเป็นพลเมืององค์กร (Organizational Citizenship Behavior : OCB) ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา การวิจัยใช้วิธีเชิงปริมาณโดยอาศัยแนวทางการสำรวจ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยครู 302 คนจากโรงเรียนประถมศึกษา 40 แห่ง โดยใช้แบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องและความเชื่อถือได้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา สถิติอนุมาน และการวิเคราะห์เส้นทาง ผลการศึกษาพบว่า 1. การเป็นผู้นำแบบปฏิรูปมีผลกระทบเชิงบวกโดยตรงต่อพฤติกรรม OCB ของครู โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ 0.204 2. การเป็นผู้นำแบบปฏิรูปมีผลกระทบเชิงบวกโดยตรงต่อควมมีประสิทธิภาพตนเอง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ 0.187 และ 3. การเป็นผู้นำแบบปฏิรูปยังส่งผลกระทบเชิงบวกโดยอ้อมต่อพฤติกรรม OCB ผ่านควมมีประสิทธิภาพตนเอง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ 0.354 การวิจัยสรุปได้ว่าการเป็นผู้นำแบบปฏิรูปและควมมีประสิทธิภาพตนเองมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมพฤติกรรมการเป็นพลเมืององค์กรของครูโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งมีนัยสำคัญต่อการพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนความสำเร็จขององค์กร

โคซคุน และคณะ (Coskun et al., 2023 : 193) ศึกษาผลกระทบของพฤติกรรมการเป็นผู้นำแบบปฏิรูปของผู้อำนวยการโรงเรียนต่อควมมุ่งมั่นในองค์กรของครู การวิจัยนี้ใช้ทั้งวิธีการสำรวจเชิงสาเหตุเปรียบเทียบและเชิงสัมพันธ์ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยครูโรงเรียนรัฐบาล 260 คนจาก 5 จังหวัดในภูมิภาคอานาโตเลียกลางของตุรกี โดยข้อมูลถูกเก็บรวบรวมในภาคการศึกษาฤดูใบไม้ผลิของปีการศึกษา 2021-2022 ด้วยมาตรการการเป็นผู้นำแบบปฏิรูปและมาตรการควมมุ่งมั่นองค์กรของครู การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา การทดสอบทีของกลุ่มอิสระ การทดสอบควมแปรปรวน (ANOVA) การวิเคราะห์ควมสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอย ผลการวิจัยพบว่าทั้งระดับการเป็นผู้นำแบบปฏิรูปของผู้อำนวยการโรงเรียนและระดับควมมุ่งมั่นองค์กรของครูอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ยังพบว่า การรับรู้ของครูเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นผู้นำแบบปฏิรูปของผู้อำนวยการโรงเรียนและระดับควมมุ่งมั่นองค์กรไม่ได้มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างกลุ่มเพศ อายุ และประสบการณ์การทำงาน อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมการเป็นผู้นำแบบปฏิรูปของผู้อำนวยการโรงเรียนมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับควมมุ่งมั่นองค์กรของครู ซึ่งชี้ให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของผู้นำในการเสริมสร้างควมมุ่งมั่นในองค์กรของครู

วิลสัน และคณะ (Wilson et al., 2023 : 1) ทำการศึกษาเพื่อวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในโรงเรียน โดยมุ่งตอบคำถามเกี่ยวกับหลักฐานเชิงวิจัยในวรรณกรรมระดับนานาชาติที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในโรงเรียนประถมศึกษาที่มีต่อบุคลากรและวัฒนธรรมโรงเรียน การศึกษานี้ได้สังเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัย 15 ฉบับ ที่ดำเนินการระหว่างปี ค.ศ. 2012 ถึง ค.ศ. 2022 ภายใต้กรอบมิติและลักษณะของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่าภาวะ

ผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นรูปแบบการนำที่ส่งผลเชิงบวกอย่างชัดเจน โดยมีความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างแรงจูงใจในบุคลากรกับการส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนในทางบวก การเพิ่มแรงจูงใจของบุคลากรและการเสริมสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่ดีขึ้น

เวอร์กานา และฟิเทรียนี (Virgana & Fitriani, 2025 : 1065) ทำการศึกษาและพบว่าการส่งเสริมสมรรถนะของครู (TP) ในระดับมัธยมศึกษา ขึ้นอยู่กับการสนับสนุนอย่างเข้มแข็งในด้านภาวะผู้นำ ความเชื่อมั่นในตนเอง (SE) สิ่งแวดล้อมในการทำงาน และความพึงพอใจในงาน (JS) โดยศึกษาว่าภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อสมรรถนะของครูอย่างไร โดยพิจารณาความเชื่อมโยงที่ซับซ้อนระหว่างความพึงพอใจในงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความเชื่อมั่นในตนเอง การวิจัยนี้มีกลุ่มตัวอย่างเป็นครูจำนวน 400 คน โดยใช้แบบสอบถามเชิงปริมาณ ซึ่งผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) เพื่อทดสอบเครื่องมือวิจัย ข้อมูลได้รับการวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) โดยใช้โปรแกรม Smart Partial Least Squares ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ความเชื่อมั่นที่ค่า $p > 0.70$ ผลการวิจัยหลักชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ความเชื่อมั่นในตนเอง และสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจในงาน นอกจากนี้ เมื่อรวมกับความพึงพอใจในงาน ปัจจัยเหล่านี้ยังส่งผลในเชิงบวกต่อสมรรถนะของครูอย่างชัดเจน ความเชื่อมั่นในตนเองและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สร้างแรงบันดาลใจสามารถส่งผลทางอ้อมต่อสมรรถนะของครูผ่านความพึงพอใจในงาน

อิสเมล และคณะ (Ismail et al., 2023 : 577) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษากับระดับความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ประกอบด้วยครูจากโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำชาติ 6 แห่ง ในเขตเปตาลิงจาจา รัฐสลังงอร์ โดยมีครูจำนวนทั้งสิ้น 120 คนเข้าร่วมตอบแบบสอบถาม รูปแบบการวิจัยเป็นเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามซึ่งประกอบด้วย 25 ข้อ สำหรับตัวแปรอิสระ และ 30 ข้อ สำหรับตัวแปรตาม ข้อมูลได้รับการวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารโรงเรียน ระดับความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยทุกด้านของตัวแปรการศึกษามีระดับอยู่ในเกณฑ์สูง ซึ่งรายการภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Motivational Inspiration) มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 4.56

2.4.2 งานวิจัยในประเทศ

พิรพัฒน์ วาณิชชาติ และพิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2560 : 41) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการปฏิรูปและการมีส่วนร่วมของนักศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการศึกษาชั้นสูงของกองทัพเรือ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปฏิรูป การมีส่วนร่วมของนักศึกษา และประสิทธิภาพของการศึกษาชั้นสูงของกองทัพเรือ รวมถึงศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำการปฏิรูปและ

การมีส่วนร่วมของนักศึกษาต่อประสิทธิผลของการศึกษาชั้นสูงทั้งทางตรงและทางอ้อม กลุ่มตัวอย่างคือ นักศึกษาของวิทยาลัยการทัพเรือรวมทั้งสิ้น 400 ชุด ผลการวิจัยพบว่า 1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ การปฏิรูปมีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของนักศึกษาในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2. การมีส่วนร่วมของนักศึกษามีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการศึกษาชั้นสูงของกองทัพเรือในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ 3. ภาวะผู้นำการปฏิรูปมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของการศึกษาชั้นสูงของกองทัพเรือในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ปฎิมา ถนิมกาญจน์ และคณะ (2561 : 89) ได้ศึกษาผลกระทบของผู้นำเชิงปฏิรูปและวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อการลาออกของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำเชิงปฏิรูปและปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการลาออกของบุคลากรในหน่วยงานทั้งสามภาค และทำการเปรียบเทียบอิทธิพลของผู้นำเชิงปฏิรูปและวัฒนธรรมองค์กรในแต่ละภาค ข้อมูลในการวิจัยเก็บรวบรวมจากบุคลากรจำนวน 676 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและสถิติอนุมานผ่านรูปแบบสมการเชิงโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำเชิงปฏิรูปและวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการลาออกของบุคลากรในทุกภาค โดยปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทสำคัญในการเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างผู้นำเชิงปฏิรูปและการตัดสินใจลาออกของบุคลากร นอกจากนี้ การเปรียบเทียบผลลัพธ์ของสมการเชิงโครงสร้างระหว่างสามหน่วยงานพบว่าอิทธิพลของผู้นำเชิงปฏิรูปและวัฒนธรรมองค์กรต่อการลาออกของบุคลากรแตกต่างกัน โดยปัจจัยเหล่านี้มีผลมากที่สุดใ้หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ซึ่งชี้ให้เห็นว่า หากรัฐวิสาหกิจต้องการลดอัตราการลาออก ควรพัฒนาระบบการจัดการที่เหมาะสม และเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมผ่านการบริหารจัดการที่สามารถวัดได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและลดการลาออกของบุคลากร

วศิน พรหมพิทักษ์กุล และพินัย วิถีสวัสดิ์ (2562 : 25) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและบรรยากาศองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยทองสุข โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและบรรยากาศองค์การที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงาน of บุคลากรในสถาบัน การศึกษาครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 289 คนจากบุคลากรของวิทยาลัยทองสุข โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา รวมถึงการทดสอบสมมติฐานต่าง ๆ ด้วย t-test, F-test และการวิเคราะห์สมการถดถอยหลายตัวแปร ผลการวิจัยพบว่า 1. ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น เพศ สถานภาพ การศึกษา ตำแหน่งงาน และอายุงาน ไม่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยทองสุขอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2. ภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ เช่น ผู้นำที่เน้นงาน ผู้นำที่เน้นคน ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย ผู้นำแบบประนีประนอม และผู้นำแบบทีมงาน ทำนายประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยทองสุขในทิศทางเดียวกัน 3. ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ เช่น ความอบอุ่น

การสนับสนุน การให้รางวัลและการลงโทษ รวมถึงมาตรฐานการปฏิบัติมีอิทธิพลในการทำนาย ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยทองสุขในทิศทางเดียวกัน การศึกษานี้สะท้อนถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์กรที่เอื้ออำนวยในการเสริมสร้างประสิทธิภาพ การทำงานของบุคลากรในวิทยาลัยทองสุข

ธิปัตย์ ทั่นแสง และมัทนา วังถนอมศักดิ์ (2562 : 412) ศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษากับความสุขในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2. ความสุขใน การทำงานของครู 3. ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความสุขใน การทำงานของครู กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 จำนวน 48 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของนอร์ทเฮาส์ และความสุขในการทำงานของ ครู ตามแนวคิดของมาเนียน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดย ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 2. ความสุขในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 3. คุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษากับความสุขในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 8 มีความสัมพันธ์กันอย่างน้อยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เถลิงศักดิ์ อัจฉรธรรม และคณะ (2565 : 62) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป กับกรอบความคิดแบบเติบโตของครูในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดนนทบุรี โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1. ระดับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู 2. ระดับการใช้กรอบความคิดแบบเติบโตของครู และ 3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ของผู้บริหารกับกรอบความคิดแบบเติบโตของครู การวิจัยใช้กลุ่มตัวอย่างข้าราชการครูจำนวน 300 คน จาก 53 โรงเรียนในเขตจังหวัดนนทบุรี โดยใช้เครื่องมือแบบสอบถามและสถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Pearson ผลการวิจัย พบว่า 1. ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีการอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญในอันดับสูงสุด 2. ครูมีการใช้กรอบความคิดแบบเติบโตในระดับ มาก โดยด้านค้นหาแรงบันดาลใจจากความสำเร็จของผู้อื่นอยู่ในอันดับสูงสุด 3. ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับกรอบความคิดแบบเติบโตของครูในระดับปานกลาง โดยมีค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.6099 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ผลการวิจัยนี้สามารถใช้เป็น แนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาและครูให้มีกรอบความคิดแบบเติบโตเพื่อเสริมสร้างประสิทธิผล

ในอนาคต

ฤทธิชัย ศรีโพธิอมรพงษ์ และคณะ (2566 : 805-806) ทำการศึกษารูปแบบการสร้างความสุขในการทำงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพังงา ภูเก็ต ระนอง มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาสภาพความสุขในการทำงานของครูในสถานศึกษา 2. พัฒนารูปแบบการสร้างความสุขในการทำงานของครูในสถานศึกษา 3. ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการสร้างความสุขในการทำงานของครูในสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผลการศึกษาสภาพความสุขในการทำงานของครูในสถานศึกษา มีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ ด้านอารมณ์เชิงบวก ด้านการรับรู้ถึงความหมายของชีวิตหรือสิ่งที่ทำ ด้านการติดต่อสัมพันธ์ ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาตนเอง และด้านสุขภาพทางกายและทางใจ มี 38 ตัวชี้วัด ผลการสร้างรูปแบบการสร้างความสุขในการทำงานของครูในสถานศึกษา และผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการสร้างความสุขในการทำงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พังงา ภูเก็ต ระนอง พบว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในภาพรวมของรูปแบบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

พิมพ์ชนก เกื่อนโทสาร และพิมพ์อร สดเอี่ยม (2567: 870-871) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 2. ศึกษาความสุขในการทำงานของครู 3. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับความสุขในการทำงานของครู และ 4. ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารและครู 320 คน ใช้แบบสอบถามมาตราส่วน 5 ระดับ ที่มีค่าความเชื่อมั่น 0.944 และ 0.949 ตามลำดับ สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบ Stepwise ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 และความสุขในการทำงานของครูอยู่ในระดับมาก 2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความสุขในการทำงานของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงาน ได้แก่ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (x_5) การกำหนดทิศทาง (x_3) การทำงานร่วมกัน (x_4) และการสื่อสาร (x_2) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ 0.801 สามารถพยากรณ์ความสุขในการทำงานได้ ร้อยละ 63.70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งงานวิจัยในประเทศและงานวิจัยต่างประเทศข้างต้นจะเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายทางการศึกษา และสิ่งสำคัญที่พึงมีในผู้บริหารสถานศึกษาคือภาวะผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นภาวะผู้นำที่แสดงถึง

ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างแรงบันดาลใจให้ครูมีความมุ่งมั่นในการทำงานสูงขึ้นกว่าที่คาดหวัง และการสร้างความสุขในการทำงานให้กับครูจะช่วยให้การดำเนินงานภายในสถานศึกษาเป็นไปตามเป้าหมาย เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งต่อครู บุคลากรทางการศึกษา สถานศึกษา และชุมชน

ตารางที่ 2.3 ตารางวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา

สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	ประเด็นวิเคราะห์		ความสอดคล้องของตัวแปร		
	ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา	ความสุขในการทำงานของครู	มาก	ปานกลาง	น้อย
งานวิจัยต่างประเทศ					
อะคาร์ และอัสทูนอร์ (Akar & Ustuner, 2019 : 309)	ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ของครูเกี่ยวกับการมีพฤติกรรมผู้นำเชิงปฏิรูปในบรรดาผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์โดยตรงในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อการรับรู้คุณภาพชีวิตการทำงานของครู และยังมี ความสัมพันธ์โดยอ้อมในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อการรับรู้คุณภาพชีวิตการทำงานของครูผ่านการรับรู้เกี่ยวกับการสนับสนุนองค์กรและความยุติธรรม	การรับรู้คุณภาพชีวิตการทำงานของครูผ่านการรับรู้เกี่ยวกับการสนับสนุนองค์กรและความยุติธรรมองค์กร	✓		
อัคเดมีร์ (Akdemir, 2020 : 72)	ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบปฏิรูปบ่อยครั้ง และการรับรู้ความยุติธรรมองค์กรของครูอยู่ในระดับเห็นด้วย	การรับรู้ความยุติธรรมองค์กรของครูอยู่ในระดับเห็นด้วย	✓		

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

สรุปลงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง	ประเด็นวิเคราะห์		ความสอดคล้อง ของตัวแปร		
	ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ความสุขใน การทำงานของครู	มาก	ปาน กลาง	น้อย
	พบความสัมพันธ์ในระดับ ปานกลางในเชิงบวก และมี นัยสำคัญระหว่างผู้นำแบบ ปฏิรูปกับความยุติธรรม องค์กร				
ตริณิงซิห์ และคณะ (Triningsih et al., 2023 : 401)	ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า 1. การเป็นผู้นำแบบปฏิรูปมี ผลกระทบเชิงบวกโดยตรงต่อ พฤติกรรมการเป็นพลเมือง องค์กร 2. การเป็นผู้นำแบบปฏิรูปมี ผลกระทบเชิงบวกโดยตรงต่อ ความมีประสิทธิภาพตนเอง 3. การเป็นผู้นำแบบปฏิรูปมี ผลกระทบเชิงบวกโดยอ้อม ต่อความมีประสิทธิภาพ ตนเอง สรุปได้ว่า การเป็นผู้นำ แบบปฏิรูปและความมี ประสิทธิภาพตนเองมี ผลกระทบเชิงบวกต่อ พฤติกรรมการเป็นพลเมือง องค์กร (OCB) ของครู โรงเรียนประถมศึกษา		✓		
โคซคุน และ คณะ (Coskun et	ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ของ ครูเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็น ผู้นำแบบปฏิรูปของ		✓		

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

สรุปงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง	ประเด็นวิเคราะห์		ความสอดคล้อง ของตัวแปร		
	ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ความสุขใน การทำงานของครู	มาก	ปาน กลาง	น้อย
al., 2023 : 193)	ผู้อำนวยการโรงเรียนและ ระดับความมุ่งมั่นองค์กรไม่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างกลุ่มเพศ อายุ และ ประสบการณ์การทำงาน และ พบว่าพฤติกรรมการเป็นผู้นำ แบบปฏิรูปของผู้อำนวยการ โรงเรียนมีความสัมพันธ์อย่าง มีนัยสำคัญกับความมุ่งมั่น องค์กรของครู				
วิลสัน และ คณะ (Wilson et al., 2023 : 1)	ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำ เชิงปฏิรูปเป็นรูปแบบการนำที่ ส่งผลเชิงบวกอย่างชัดเจน โดยมีความสัมพันธ์ระหว่าง การสร้างแรงจูงใจในบุคลากร กับการส่งเสริมวัฒนธรรม โรงเรียนในทางบวก การเพิ่ม แรงจูงใจของบุคลากรและ การเสริมสร้างวัฒนธรรม โรงเรียนที่ดีขึ้น	ผลการศึกษาพบว่าภาวะ ผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นรูปแบบ การนำที่ส่งผลเชิงบวกอย่าง ชัดเจน โดยมีความสัมพันธ์ ระหว่างการสร้างแรงจูงใจ ในบุคลากรกับการส่งเสริม วัฒนธรรมโรงเรียนใน ทางบวก การเพิ่มแรงจูงใจ ของบุคลากรและ การเสริมสร้างวัฒนธรรม โรงเรียนที่ดีขึ้น	✓		
เวอร์กานา และฟิเทรีย นี่ (Virgana & Fitriani,	ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำ เชิงปฏิรูป ความเชื่อมั่นใน ตนเอง และสภาพแวดล้อมใน การทำงาน มีอิทธิพลอย่างมี นัยสำคัญต่อความพึงพอใจใน	ผลการศึกษาพบว่าภาวะ ผู้นำเชิงปฏิรูป ความเชื่อมั่น ในตนเอง และ สภาพแวดล้อมใน การทำงาน มีอิทธิพล	✓		

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

สรุปงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง	ประเด็นวิเคราะห์		ความสอดคล้อง ของตัวแปร		
	ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ความสุขใน การทำงานของครู	มาก	ปาน กลาง	น้อย
2025 : 1065)	งาน ปัจจัยเหล่านี้ยังส่งผลในเชิงบวกต่อสมรรถนะของครูอย่างชัดเจน ความเชื่อมั่นในตนเองและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สร้างแรงบันดาลใจสามารถส่งผลทางอ้อมต่อสมรรถนะของครูผ่านความพึงพอใจในงาน	อย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจในงาน ปัจจัยเหล่านี้ยังส่งผลในเชิงบวกต่อสมรรถนะของครูอย่างชัดเจน ความเชื่อมั่นในตนเองและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สร้างแรงบันดาลใจสามารถส่งผลทางอ้อมต่อสมรรถนะของครูผ่านความพึงพอใจในงาน			
อิสเมล และ คณะ (Ismail et al., 2023 : 577)	ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารโรงเรียน ระดับความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยทุกด้านของตัวแปรการศึกษามีระดับอยู่ในเกณฑ์สูง ซึ่งรายการภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Motivational Inspiration) มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ 4.56		✓		

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

สรุปงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง	ประเด็นวิเคราะห์		ความสอดคล้อง ของตัวแปร		
	ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ความสุขใน การทำงานของครู	มาก	ปาน กลาง	น้อย
งานวิจัยในประเทศ					
พีรพัฒน์ วาณิชชาติ และพีพัฒน์ นันทนาธรณ์ (2560 : 41)	ผลการวิจัยพบว่า 1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ การปฏิรูปมีอิทธิพลต่อการมี ส่วนร่วมของนักศึกษาใน ระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติ 2. การมีส่วนร่วมของ นักศึกษามีอิทธิพลต่อ ประสิทธิผลของการศึกษา ชั้นสูงของกองทัพเรือใน ระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติ 3. ภาวะผู้นำการปฏิรูปมี อิทธิพลทางตรงต่อ ประสิทธิผลของการศึกษา ชั้นสูงของกองทัพเรือในระดับ ปานกลางอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ การวิจัยนี้แสดงให้เห็น เห็นว่าภาวะผู้นำการปฏิรูป และการมีส่วนร่วมของ นักศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่ ส่งผลต่อประสิทธิผลของ การศึกษาชั้นสูงในกองทัพเรือ		✓		

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

สรุปงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง	ประเด็นวิเคราะห์		ความสอดคล้อง ของตัวแปร		
	ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ความสุขใน การทำงานของครู	มาก	ปาน กลาง	น้อย
ปฎิมา ถนิมกาญจน์ และคณะ (2561 : 89)	ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำเชิง ปฏิรูปและวัฒนธรรมองค์กรมี อิทธิพลต่อการลาออกของ บุคลากรในทุกภาค โดยปัจจัย ด้านวัฒนธรรมองค์กรมี บทบาทสำคัญในการเป็น ตัวแปรคั่นกลางระหว่างผู้นำ เชิงปฏิรูปและการตัดสินใจ ลาออกของบุคลากร โดย ปัจจัยเหล่านี้มีผลมากที่สุด ในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ซึ่ง ชี้ให้เห็นว่า หากรัฐวิสาหกิจ ต้องการลดอัตราการลาออก ควรพัฒนาระบบการจัดการที่ เหมาะสม และเสริมสร้าง การทำงานเป็นทีมผ่าน การบริหารจัดการที่สามารถ วัดได้อย่างชัดเจนและเป็น รูปธรรม เพื่อเพิ่มอัตรา การลาออก ควรพัฒนาระบบ การจัดการที่เหมาะสม และ เสริมสร้างการทำงานเป็นทีม ผ่านการบริหารจัดการที่ สามารถวัดได้อย่างชัดเจนและ เป็นรูปธรรม เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงาน	ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำเชิง ปฏิรูปและวัฒนธรรม องค์กรมีอิทธิพลต่อ การลาออกของบุคลากรใน ทุกภาค โดยปัจจัยด้าน วัฒนธรรมองค์กรมีบทบาท สำคัญในการเป็นตัวแปร คั่นกลางระหว่างผู้นำ เชิงปฏิรูปและการตัดสินใจ ลาออกของบุคลากร โดย ปัจจัยเหล่านี้มีผลมากที่สุด ในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ซึ่งชี้ให้เห็นว่า หาก รัฐวิสาหกิจต้องการลด อัตราการลาออก ควร พัฒนาระบบการจัดการที่ เหมาะสม และเสริมสร้าง การทำงานเป็นทีมผ่าน การบริหารจัดการที่ สามารถวัดได้อย่างชัดเจน และเป็นรูปธรรม เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงาน และลดการลาออกของ บุคลากร	✓		

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

สรุปงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง	ประเด็นวิเคราะห์		ความสอดคล้อง ของตัวแปร		
	ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ความสุขใน การทำงานของครู	มาก	ปาน กลาง	น้อย
	และลดการลาออกของ บุคลากร				
วศิน พรหม พิทักษ์กุล และพินัย วิถีสวัสดิ์ (2562 : 25)	การศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป และบรรยากาศองค์การที่มี อิทธิพลต่อประสิทธิภาพใน การปฏิบัติงานของบุคลากร วิทยาลัยทองสุข ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ เช่น ผู้นำที่เน้นงาน ผู้นำที่เน้น คน ผู้นำแบบปล่อยปละ ละเลย ผู้นำแบบ ประนีประนอม และผู้นำแบบ ทีมงาน ทำนายประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของบุคลากร วิทยาลัยทองสุขในทิศทาง เดียวกัน การศึกษานี้สะท้อน ถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ และบรรยากาศองค์การที่ เอื้ออำนวยในการเสริมสร้าง ประสิทธิภาพการทำงานของ บุคลากรในวิทยาลัยทองสุข	ปัจจัยด้านบรรยากาศ องค์กร เช่น ความอบอุ่น การสนับสนุน การให้ รางวัลและการลงโทษ รวมถึงมาตรฐาน การปฏิบัติมีอิทธิพลใน การทำนายประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของ บุคลากรวิทยาลัยทองสุข ในทิศทางเดียวกัน การศึกษานี้สะท้อนถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำ และบรรยากาศองค์การที่ เอื้ออำนวยใน การเสริมสร้าง ประสิทธิภาพการทำงาน ของบุคลากรในวิทยาลัย ทองสุข	✓		
ธิปไตย ทันแสง และมัทนา วังถนอม	คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษากับความสุขใน การทำงานของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 8	คุณลักษณะผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษากับ ความสุขในการทำงานของ ครู สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา	✓		

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

สรุปงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง	ประเด็นวิเคราะห์		ความสอดคล้อง ของตัวแปร		
	ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ความสุขใน การทำงานของครู	มาก	ปาน กลาง	น้อย
ศักดิ์ (2562 : 412)	มีความสัมพันธ์กันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01	มัธยมศึกษา เขต 8 มี ความสัมพันธ์กันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01			
เถลิงศักดิ์ อาจธรรม และคณะ (2565 : 62)	ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของ ผู้บริหารสถานศึกษาตาม การรับรู้ของครูโดยรวมอยู่ใน ระดับมาก โดยมีการอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ในอันดับ สูงสุด 3. ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของ ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับ กรอบความคิดแบบเติบโตของ ครูในระดับปานกลาง	ผลการวิจัยพบว่า ครูมีการใช้กรอบความคิด แบบเติบโตในระดับมาก โดยด้านค้นหาแรงบันดาลใจจากความสำเร็จของ ผู้อื่นอยู่ในอันดับสูงสุด ผลการวิจัยนี้สามารถใช้ เป็นแนวทางในการพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษาและ ครูให้มีกรอบคิดแบบ เติบโตเพื่อเสริมสร้าง ประสิทธิผลในอนาคต	✓		
ฤทธิชัย ศรี โพธิอมร พงษ์ และ คณะ (2566 : 805-806)		ผลการวิจัยพบว่า สภาพ ความสุขในการทำงานของ ครูในสถานศึกษา มี 5 องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ ด้านอารมณ์เชิงบวก ด้านการรับรู้ถึงความหมาย ของชีวิตหรือสิ่งที่ทำ ด้าน การติดต่อสัมพันธ์ ด้าน สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อ	✓		

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

สรุปงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง	ประเด็นวิเคราะห์		ความสอดคล้อง ของตัวแปร		
	ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ความสุขใน การทำงานของครู	มาก	ปาน กลาง	น้อย
		การพัฒนาตนเอง และด้าน สุขภาพทางกายและทางใจ			
พิมพ์ชนก เถื่อนโทสาร และพิมพ์อร สดเอี่ยม (2567: 870-871)		ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ ส่งผลต่อความสุขใน การทำงานของครู ได้แก่ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การกำหนดทิศทาง การทำงานร่วมกัน และ การสื่อสาร	✓		

เกณฑ์ระดับความสอดคล้องของตัวแปร

มาก หมายถึง งานวิจัยมีความสอดคล้อง 2 ตัวแปรขึ้นไป

ปานกลาง หมายถึง งานวิจัยมีความสอดคล้องอย่างน้อย 1 ตัวแปร

น้อย หมายถึง งานวิจัยมีความสอดคล้องบางส่วน

ที่มา : สรุปและวิเคราะห์โดยผู้วิจัย