



กลไกการบริหารสถานศึกษาสู่โรงเรียนแห่งความสุข ระดับมัธยมศึกษา จังหวัดแม่ฮ่องสอน School Management Mechanisms for Happy Schools in Secondary Level, Mae Hong Son Province

ศุภลักษณ์ ไชโย^{1*} และ ภัทรมนัส ศรีตระกุล²

Supaluck Chaiyo^{1*} and Phattharamanat Srित्रukul²

¹ นักศึกษาระดับปริญญาโท, ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

¹ Graduate student, Master of Education Program, Faculty of Educational Administration, Chiangmai University.

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

² Assistant Professor, Faculty of Educational Administration, Chiangmai University.

* Corresponding author, E-mail: Supaluck_c@cmu.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการจำเป็นของครู บุคลากร และผู้บริหารต่อการพัฒนาสู่โรงเรียนแห่งความสุข 2) ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีจากโรงเรียนต้นแบบ ที่ประสบความสำเร็จ และ 3) พัฒนาและตรวจสอบกลไกการบริหารสถานศึกษาสู่โรงเรียนแห่งความสุข ระดับมัธยมศึกษา จังหวัดแม่ฮ่องสอน ดำเนินการวิจัยตามแบบจำลองการวิจัยและพัฒนา (R&D) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร ครูและบุคลากรโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา แม่ฮ่องสอน จำนวน 265 คน ผู้ให้ข้อมูลจากโรงเรียนต้นแบบ 3 แห่ง จำนวน 12 คน และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ประกอบด้วยแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมินกลไก วิเคราะห์ ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI Modified) และการ วิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของโรงเรียนแห่งความสุขทั้ง 3 มิติ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีติ กระบวนการมีความต้องการจำเป็นสูงสุด (PNI Modified = 0.468) รายการที่เร่งด่วนที่สุด คือ การ กำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ควบคู่กับการจัดหาเทคโนโลยีที่เพียงพอ (PNI Modified = 0.573) สำหรับแนวปฏิบัติที่ดีจากโรงเรียนต้นแบบ พบว่า ปัจจัยสำคัญของความสำเร็จ คือ ภาวะผู้นำที่เห็นคุณค่า บุคลากร การปรับระบบงานสู่ดิจิทัล การนิเทศแบบกัลยาณมิตร และการออกแบบพื้นที่ที่เอื้อต่อสุขภาวะ กลไกการบริหารสถานศึกษาสู่โรงเรียนแห่งความสุขที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การนำเชิงวิสัยทัศน์และการกำหนดนโยบาย การจัดการทรัพยากรและระบบสารสนเทศ และการกำกับ ติดตามเชิงสนับสนุนและการดูแลสุขภาวะองค์กร ทั้ง 3 องค์ประกอบเชื่อมโยงกันเป็นวงจรพลวัต และผ่านการรับรองจากผู้ทรงคุณวุฒิด้วยฉันทามติเป็นเอกฉันท์ในด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้

คำสำคัญ: กลไกการบริหารสถานศึกษา, โรงเรียนแห่งความสุข, ความเป็นอยู่ที่ดีของครู



Abstract

This research aimed to: 1) examine the current conditions, problems, and needs of teachers, personnel, and administrators toward happy school development; 2) study best practices from successful model schools; and 3) develop and validate a school administration mechanism toward happy schools at the secondary education level in Mae Hong Son Province. The study employed a Research and Development (R&D) model. The samples consisted of 265 administrators and teachers under the Secondary Educational Service Area Office of Mae Hong Son, 12 key informants from three model schools, and five experts. Data were collected through questionnaires, interviews, and mechanism evaluation forms, and analyzed using mean, standard deviation, PNI Modified, and content analysis.

The findings revealed that the current state of happy schools across all three dimensions — People, Process, and Place — was at a moderate level. The Process dimension had the highest priority need (PNI Modified = 0.468), with the most urgent items being the clear formulation of policies and visions, alongside the provision of sufficient technology (PNI Modified = 0.573). Best practices from model schools indicated that key success factors included value-based leadership, digital workflow transformation, collegial supervision, and well-being-oriented workspace design. The developed mechanism consists of three interconnected components forming a dynamic cycle: Visionary Leadership and Policy Formulation, Resource Management and Management Information Systems, and Supportive Monitoring and Organizational Well-being. All three components received unanimous expert consensus confirming the highest levels of both appropriateness and feasibility.

Keywords: School Management Mechanism, Happy Schools, Teacher Well-being

บทนำ

ปัจจุบัน การศึกษาทั่วโลกให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและสุขภาพที่ดี (Well-being) (UNESCO, 2024) องค์การสหประชาชาติบรรจุความสุขไว้ในเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) โดยเฉพาะเป้าหมายที่ 3 และ 4 ที่เน้นสุขภาพและการศึกษาที่มีคุณภาพ ภายใต้แนวคิด "โรงเรียนแห่งความสุข" (Happy School) ยูเนสโกส่งเสริมให้ระบบการศึกษาสร้าง "ระบบนิเวศทางการศึกษา" (Educational Ecosystem) ที่พัฒนาผู้เรียนอย่างองค์รวมทั้งกาย จิต อารมณ์ สังคม และสติปัญญา สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาผู้เรียนให้เป็น "คนเก่ง คนดี มีความสุข" (กมลทิพย์ ใจเที่ยง, 2562) อย่างไรก็ตาม ระบบการศึกษาไทยยังเผชิญ "วิกฤตคู่ขนาน" (Dual Crisis) ทั้งด้านผลสัมฤทธิ์และสุขภาพ โดยครูต้องแบกรับภาระงานนอกห้องเรียน เช่น งานธุรการ งานรายงาน และงานกิจกรรมต่าง ๆ จนเกิดภาวะหมดไฟ (Burnout) และส่งผลต่อคุณภาพการสอน (Chen Huan and Pongsin Viseshsiri, 2018) โดยพบว่าครูไทยมีความเครียดในการทำงานสูงถึงร้อยละ 68 และมีแนวโน้มลาออกเพิ่มขึ้นในกลุ่มครูรุ่นใหม่



สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดแม่ฮ่องสอนมีความท้าทายเฉพาะที่ซับซ้อนยิ่งขึ้น เนื่องจากเป็นพื้นที่ที่มีความหลากหลายทางชาติพันธุ์สูง ทั้งชาวไทยล้านนา กะเหรี่ยง ม้ง ไทยใหญ่ ลีซอ และปกากะญอ ซึ่งแต่ละกลุ่มมีภาษา ขนบธรรมเนียม และวิถีชีวิตแตกต่างกัน (สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาแม่ฮ่องสอน, 2565) นอกจากนี้ สถานศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในพื้นที่ห่างไกล ภูมิประเทศ เป็นภูเขาสูง การคมนาคมลำบาก ทำให้การเข้าถึงทรัพยากรและเทคโนโลยีมีข้อจำกัดมากกว่าโรงเรียนใน เมือง ยังพบปัญหาขาดแคลนครูในสาระหลัก ความไม่ต่อเนื่องของนโยบายเมื่อเปลี่ยนผู้บริหาร และขาด ระบบสนับสนุนที่เข้มแข็ง ซึ่งยิ่งเพิ่มความเครียดและลดทอนความสุขในการทำงาน สร้างความรู้สึก โดดเดี่ยวและขาดโอกาสพัฒนาตนเอง (ภคพร ใจมาก, 2566) การแก้ปัญหาดังกล่าวจึงต้องอาศัย "กลไก คุณภาพ" (Quality Mechanism) ที่เป็นระบบ ต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ (ประสิทธิ์ หนูกึ่ง, 2567)

การบริหารสถานศึกษาสู่โรงเรียนแห่งความสุขในบริบทนี้จึงเป็นกลยุทธ์สำคัญและรากฐานของ ความยั่งยืนทางการศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา, 2567) แนวคิดนี้มีพื้นฐานจาก ทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของ Peter Senge จิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychology) โมเดล PERMA ของ Martin Seligman และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสุขและความผูกพันในงานของครู (ณัฐพล หงษ์คง และชัชจรีญา ไบลี, 2563) งานวิจัยเชิงประจักษ์ พบว่า ครูที่มีความสุขสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดีกว่า มีความคิดสร้างสรรค์ มากกว่า และส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนอย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม ยังขาดกลไกการบริหารที่ ได้รับการพัฒนาและตรวจสอบตามหลักวิชาการอย่างเป็นระบบ และเหมาะสมกับบริบทเฉพาะของ โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดแม่ฮ่องสอน (ชินกฤต ศรีสุข, 2567) การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของครูและผู้บริหารต่อการพัฒนาสู่โรงเรียนแห่งความสุข รวมทั้งศึกษา แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) จากโรงเรียนต้นแบบที่ประสบความสำเร็จ เพื่อพัฒนากลไกการบริหารที่ เป็นรูปธรรม นำไปใช้ได้จริง และตอบสนองความต้องการของชุมชนอย่างยั่งยืน (ประสิทธิ์ หนูกึ่ง, 2567) ผลที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในการยกระดับสุขภาวะบุคลากร ลดภาวะหมดไฟ เพิ่มความผูกพันใน งาน (ณัฐกมล ฝิปากเพระ, 2568) และส่งผลต่อคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560) และ เป้าหมาย SDGs ที่ 3 และ 4 (มยุรี อินทรโชติ, ศิริพร ทองแก้ว และสุบัน ยุระรัช, 2567)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และความต้องการของสถานศึกษาในการพัฒนาสู่โรงเรียนแห่ง ความสุข
2. เพื่อศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารสถานศึกษาสู่โรงเรียนแห่งความสุขจากโรงเรียน ต้นแบบที่ประสบความสำเร็จ
3. เพื่อพัฒนาและตรวจสอบกลไกการบริหารสถานศึกษาสู่โรงเรียนแห่งความสุข

แนวคิด ทฤษฎี กรอบแนวคิด

1. แนวคิดและทฤษฎีหลัก (Theoretical Foundations)
งานวิจัยนี้มีรากฐานมาจาก 4 แนวคิดสำคัญที่บูรณาการร่วมกัน
กรอบแนวคิดโรงเรียนแห่งความสุขของยูเนสโก (UNESCO Happy Schools Framework) เน้น การวางความสุขไว้ที่แกนกลางของการศึกษาผ่าน 3 เสาหลัก ได้แก่ คน (ความสัมพันธ์), กระบวนการ (การ



เรียนรู้เชิงบวก) และ สถานที่ (สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย)

แนวคิดองค์กรแห่งความสุข 8 ประการ (Happy 8) ของ สสส. ที่มุ่งพัฒนาบุคลากรใน 3 มิติหลัก คือ มิติด้านสุขภาวะส่วนบุคคล (กาย จิต ฝนคลาย), มิติด้านการพัฒนาตนเอง (สมอง คุณธรรม), และ มิติด้านความมั่นคงและความสัมพันธ์ (เงิน ครอบครัว สังคม)

จิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychology) โดยเฉพาะโมเดล PERMA ของ Martin Seligman ที่เน้นอารมณ์เชิงบวก ความผูกพันในงาน ความสัมพันธ์ ความหมาย และความสำเร็จ

แนวคิดการเรียนรู้แบบองค์รวม (Holistic Learning) หลักการ 3H (Head, Heart, Hand) ของ Pestalozzi ที่เน้นพัฒนาสติปัญญา จิตใจ และทักษะการปฏิบัติอย่างสมดุล

2. องค์ประกอบของโรงเรียนแห่งความสุข

ในบริบทวิจัยมุ่งเน้น 3 มิติหลักเพื่อตอบสนองต่อพื้นที่พหุวัฒนธรรมและทุรกันดาร

มิติคน (People) เน้นความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างผู้บริหาร ครู นักเรียน และชุมชน การเคารพ ในความหลากหลายทางชาติพันธุ์ และการปลูกฝังค่านิยมการอยู่ร่วมกัน

มิติกระบวนการ (Process) การบริหารจัดการภาระงานที่เหมาะสม ลดงานธุรการซ้ำซ้อน ระบบ สนับสนุนวิชาชีพ (PLC) และการสื่อสารที่โปร่งใส

มิติสถานที่ (Place) สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ปลอดภัย ห้องพักครูที่ผ่อนคลาย และ บรรยากาศองค์กรที่อบอุ่นแบบกัลยาณมิตร

3. กลไกการบริหารสถานศึกษา (Management Mechanisms)

เพื่อให้บรรลุความเป็น "โรงเรียนแห่งความสุข" กลไกบริหารควรประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ คือ

- 3.1 ระบบและกระบวนการทำงาน ขั้นตอนงานที่เป็นมาตรฐานและลดภาระงานที่ไม่จำเป็น
- 3.2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ การกระจายอำนาจและกำหนดความรับผิดชอบที่ชัดเจน
- 3.3 การบริหารจัดการทรัพยากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารงานบุคคลที่ยุติธรรม
- 3.4 ระบบข้อมูลและสารสนเทศ การใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและลดงานเอกสาร
- 3.5 การกำกับ ติดตาม และประเมินผล การนิเทศแบบกัลยาณมิตรที่เน้นการสนับสนุนมากกว่าการลงโทษ
- 3.6 การสร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในโรงเรียนและชุมชน
- 3.7 นโยบาย กฎ ระเบียบ และแนวปฏิบัติ กรอบนโยบายที่ส่งเสริมสุขภาวะและสมดุลชีวิต-งาน
- 3.8 ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ ผู้บริหารที่เป็นแบบอย่าง มีวิสัยทัศน์ และตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม
- 3.9 การจัดการสภาพแวดล้อม สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อทั้งสุขภาพกายและจิตใจของบุคลากร



วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เพื่อนำเสนอกลไกการบริหารสถานศึกษาสู่โรงเรียนแห่งความสุข ระดับมัธยมศึกษา ในจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยแบ่งขั้นตอนการดำเนินงานออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็น

ผู้วิจัยเริ่มต้นด้วยการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแม่ฮ่องสอน รวมทั้งสิ้น 265 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ที่ผู้วิจัยได้ทำการพัฒนาขึ้นใหม่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ระหว่าง 0.80 – 1.00 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับที่ 0.93 โดยแบบสอบถามมุ่งเน้นการเก็บข้อมูล 2 มิติ คือสภาพที่เป็นอยู่จริงและสภาพที่พึงประสงค์ ครอบคลุมองค์ประกอบโรงเรียนแห่งความสุข 3 มิติ และกลไกการบริหาร 9 ด้าน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI Modified) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของประเด็นที่ต้องพัฒนาเร่งด่วน โดยมีจำนวนข้อมูลที่เก็บได้ คิดเป็น 100%

ระยะที่ 2 การศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี

ในระยะนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพผ่านการศึกษาจากโรงเรียนต้นแบบที่มีผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) จำนวน 3 แห่ง เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาขึ้นใหม่ โดยเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก 12 คน และใช้วิธีการสังเกตสภาพแวดล้อมประกอบข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อถอดบทเรียนแนวทางการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับบริบทเฉพาะของจังหวัดแม่ฮ่องสอน แล้วจึงนำผลที่ได้จากระยะที่ 1 และ 2 มายกร่างกลไกการบริหารสถานศึกษา

ระยะที่ 3 การพัฒนาและตรวจสอบกลไก

ขั้นตอนสุดท้ายเป็นการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลไก โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและด้านจิตวิทยาเชิงบวก จำนวน 5 ท่าน เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) และประเมินผ่านแบบประเมินคุณภาพเครื่องมือ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เชิงตรรกะและเกณฑ์ฉันทามติของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อสรุปเป็นกลไกการบริหารสถานศึกษาสู่โรงเรียนแห่งความสุขที่สมบูรณ์และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในพื้นที่เป้าหมายต่อไป

ผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่องกลไกการบริหารสถานศึกษาสู่โรงเรียนแห่งความสุข ระดับมัธยมศึกษา จังหวัดแม่ฮ่องสอน สามารถสรุปผลการดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็น

จากกลุ่มตัวอย่าง 265 คน ส่วนใหญ่เป็นครูผู้สอน (ร้อยละ 87.55) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 75.47) มีอายุอยู่ในช่วง 25 – 34 ปี (ร้อยละ 35.47) และเป็นกลุ่มที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปีมากที่สุด (ร้อยละ 39.25) พบว่า สภาพปัจจุบันของกระบวนการสร้างโรงเรียนแห่งความสุขในจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI Modified) พบว่า ด้านที่มีความจำเป็นเร่งด่วนที่สุด



ในการพัฒนา คือ ด้านกระบวนการ และด้านสถานที่ ส่วนกลไกการบริหารที่ต้องการการขับเคลื่อนมากที่สุด คือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนแห่งความสุข

2. ผลการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดี

จากการศึกษาโรงเรียนต้นแบบ 3 แห่ง พบแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ที่สำคัญ คือ การมีภาวะผู้นำแบบรับใช้ (Servant Leadership) ของผู้บริหาร ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัว โดยผู้วิจัยแสดงความสอดคล้องของสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการจำเป็น (ระยะที่ 1) และแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารสถานศึกษาสู่โรงเรียนแห่งความสุขจากโรงเรียนต้นแบบที่ประสบความสำเร็จ (ระยะที่ 2) ดังตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงความสอดคล้องของสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการจำเป็น (ระยะที่ 1) และแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารสถานศึกษาสู่โรงเรียนแห่งความสุขจากโรงเรียนต้นแบบที่ประสบความสำเร็จ (ระยะที่ 2)

มิติ	ความต้องการจำเป็น	PNI	องค์ประกอบ	ความต้องการจำเป็น	PNI	แนวปฏิบัติที่ดีของโรงเรียนต้นแบบที่ประสบความสำเร็จ
คน	มีการพัฒนา ศักยภาพและส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	0.548	องค์ประกอบที่ 8 ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนแห่งความสุข	0.583	- สนับสนุนทุนพัฒนาวิชาชีพรายบุคคล (ID Plan) ตามความสมัครใจ และมีนโยบายคุ้มครองสิทธิการพักผ่อน เพื่อรักษาสมดุลชีวิตและงาน - ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำแบบรับใช้ (Servant Leadership) โดยตัดสินใจบนฐานข้อมูลความสุข และสร้างฉันทามติผ่านการระดมสมอง เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในนโยบาย
กระบวนการ	มีการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และแผนงานที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนแห่งความสุขอย่างชัดเจน	0.573	องค์ประกอบที่ 5 การกำกับติดตาม และประเมินผล	มีการกำกับติดตามการดำเนินงานโรงเรียนแห่งความสุขอย่างสม่ำเสมอ	0.573	- กำหนดแผนงานโรงเรียนแห่งความสุขที่เป็นรูปธรรมผ่าน Happy School Forum และบูรณาการแผนลดภาระงานที่ไม่จำเป็นเพื่อคืนเวลาให้ครูได้พัฒนาผู้เรียนอย่างเต็มที่ - เปลี่ยนการนิเทศเป็นการ Coaching และนิเทศแบบกัลยาณมิตร โดยใช้ระบบ Feedback เชิงบวกเพื่อการเติบโตและการชื่นชมจุดแข็งมากกว่าการจับผิด



3. ผลการพัฒนาและตรวจสอบกลไก

ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (PNI Modified) จากกลุ่มตัวอย่าง 265 คน และผลการสัมภาษณ์แนวปฏิบัติที่ดีจากโรงเรียนต้นแบบ 3 แห่ง มาบูรณาการเป็นฐานในการร่างกลไก โดยพบว่ารายการที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด (PNI Modified = 0.583) คือ ทัศนคติและความมุ่งมั่นของผู้บริหาร และการกำหนดนโยบายโรงเรียนแห่งความสุขที่ชัดเจน

หลักการและแนวคิดพื้นฐาน 3 ประการ

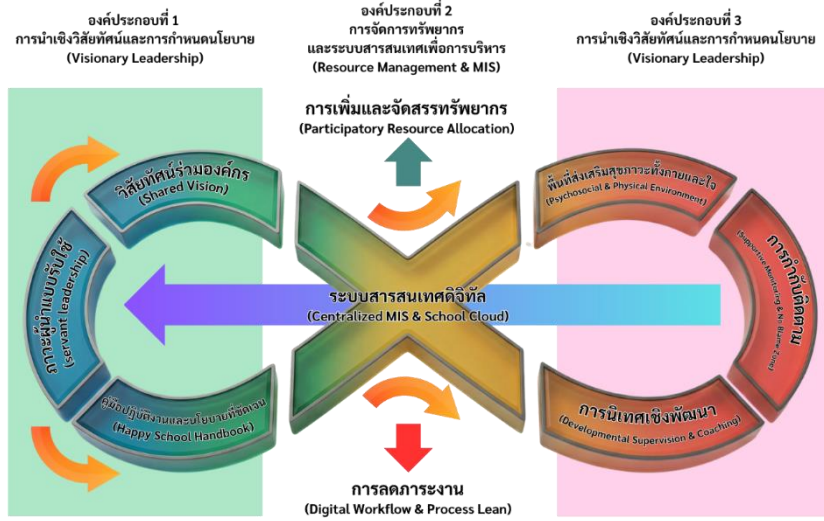
กลไกถูกขับเคลื่อนด้วยแนวคิดหลักสามด้าน ได้แก่ แนวคิดการนำเชิงวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำรับใช้ (Visionary and Servant Leadership) ที่เน้นการสร้างฉันทามติร่วมกัน, แนวคิดการบริหารจัดการแบบฐานข้อมูลและลดภาระงาน (Data-Driven and Lean Management) ผ่านระบบสารสนเทศกลางแบบรวมศูนย์และการบริหารงบประมาณแบบ Bottom-up และแนวคิดสุขภาพองค์กรและจิตวิทยาความปลอดภัย (Organizational Well-being and Psychological Safety) ด้วยวัฒนธรรม No Blame Zone และการนิเทศแบบ Coaching

โครงสร้างกลไก 3 องค์ประกอบหลัก

องค์ประกอบที่ 1 การนำเชิงวิสัยทัศน์และการกำหนดนโยบาย (Visionary Leadership) ทำหน้าที่เป็น ต้นน้ำ ประกอบด้วย (1) ภาวะผู้นำแบบรับใช้ที่กระจายอำนาจสู่ครูและบุคลากร (2) ทัศนคติร่วมองค์กรผ่านเวที Happy School Forum ที่โอบรับบริบทวัฒนธรรมของแม่ฮ่องสอน และ (3) คู่มือปฏิบัติงานโรงเรียนแห่งความสุข (Happy School Handbook) ที่ระบุบทบาทหน้าที่และตัวชี้วัดความสุขอย่างชัดเจน

องค์ประกอบที่ 2 การจัดการทรัพยากรและระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Resource Management & MIS) ทำหน้าที่เป็น กลางน้ำ ประกอบด้วย (1) ระบบสารสนเทศดิจิทัลแบบรวมศูนย์ (Centralized MIS & School Cloud) เพื่อให้เข้าถึงข้อมูลได้แบบเรียลไทม์ (2) การจัดสรรทรัพยากรแบบมีส่วนร่วมจากล่างขึ้นบน (Participatory Resource Allocation) รวมถึงกองทุนพัฒนาวิชาชีพรายบุคคล (IDP) และ (3) การลดภาระงานด้วย Digital Workflow เพื่อคืนเวลาให้ครูได้ทุ่มเทกับการสอน

องค์ประกอบที่ 3 การกำกับติดตามเชิงสนับสนุนและการดูแลสุขภาพองค์กร (Supportive Monitoring & Well-being) ทำหน้าที่เป็น ปลายน้ำ และส่ง Feedback Loop กลับสู่องค์ประกอบที่ 1 ประกอบด้วย (1) การกำกับติดตามแบบ No Blame Zone ควบคู่กับนโยบาย Right to Disconnect (2) พื้นที่ส่งเสริมสุขภาพกายและใจ ทั้ง Co-working Space และระบบเพื่อนช่วยเพื่อน และ (3) การนิเทศเชิงพัฒนาแบบ Coaching และกัลยาณมิตรที่เน้น Positive Feedback มากกว่าการจับผิด ผู้วิจัยได้พัฒนาแผนภาพที่แสดงถึงโครงสร้างเชื่อมโยงเชิงระบบของไถ่การบริหารสถานศึกษาสู่โรงเรียนแห่งความสุข ดังภาพที่ 1 กลไกการบริหารสถานศึกษาสู่โรงเรียนแห่งความสุข ระดับมัธยมศึกษา จังหวัดแม่ฮ่องสอน



ภาพที่ 1 กลไกการบริหารสถานศึกษาสู่โรงเรียนแห่งความสุข ระดับมัธยมศึกษา จังหวัดแม่ฮ่องสอน

กระบวนการดำเนินการ 5 ขั้นตอน

ประกอบด้วย ขั้นตอนเตรียมการและสร้างฉันทามติ, ขั้นตอนวางรากฐานนโยบายและโครงสร้าง, ขั้นตอนขับเคลื่อนด้วยระบบสารสนเทศและทรัพยากร, ขั้นตอนสร้างสุขภาวะองค์กรและวัฒนธรรมเชิงบวก, ขั้นตอนกำกับติดตามและประเมินผลเชิงพัฒนา

เงื่อนไขความสำเร็จ 5 ประการ

ได้แก่ ภาวะผู้นำรับใช้และวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม, ประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศที่ลดภาระงานได้จริง, ความปลอดภัยทางจิตใจแบบ No Blame Zone, การคุ้มครองสมดุลชีวิตและงาน (Work-Life Balance) และความต่อเนื่องของวงจรสะท้อนกลับเชิงบวก

ผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ผ่านกระบวนการสนทนากลุ่ม พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิลงมติฉันทามติเป็นเอกฉันท์ 5/5 ว่ากลไกทั้ง 3 องค์ประกอบ ผ่านเกณฑ์ทั้งด้านความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ในทุกรายการ สะท้อนให้เห็นว่ากลไกนี้มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและพร้อมนำไปใช้เป็นต้นแบบในการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดแม่ฮ่องสอนได้อย่างเป็นรูปธรรม

สรุปและอภิปรายผล

1. สภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็นในบริบทพื้นที่ห่างไกล

ผลการศึกษาที่พบว่าสภาพปัจจุบันของโรงเรียนแห่งความสุขทุกมิติอยู่ในระดับปานกลาง และมีช่องว่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่กับสภาพที่พึงประสงค์ในระดับสูง สะท้อนให้เห็นถึงข้อจำกัดเชิงโครงสร้างที่สำคัญของสถานศึกษาในจังหวัดแม่ฮ่องสอน ปัญหาเด่นชัดที่สุด คือ ภาระงานส่วนเกินนอกเหนือจากการสอน อันได้แก่ งานธุรการ งานพัสดุ และโครงการที่ซ้ำซ้อน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ จันทประภา ปะกายะ และทวีศิลป์ กุลนาคดล (2566) ที่รายงานว่าภาระงานนอกเหนือจากการสอนเป็นอุปสรรคอันดับหนึ่งที่ส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของครู ปัญหาดังกล่าวยิ่งทวีความรุนแรงขึ้นในบริบทของพื้นที่ทุรกันดาร ซึ่งข้อจำกัดทางภูมิศาสตร์ทำให้การนิเทศติดตามและการเข้าถึงทรัพยากรเป็นไปได้ยาก ส่งผลให้ครูจำนวนมากต้องรับภาระการสอนข้ามสายงานจนเกิดความเครียดสะสม สอดคล้องกับ กรวิชญ์ ชื่นวัฒนา และ



เสาวณี สิริสุขศิลป์ (2567) ที่ยืนยันว่าการที่ครูไม่ได้สอนในสาขาวิชาที่ตนเชี่ยวชาญส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการสอนและสุขภาวะของบุคลากร

นอกจากนี้ ค่า PNI Modified ที่สูงถึง 0.573 ในรายการที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์และนโยบายของผู้บริหาร แสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีความคาดหวังสูงมากต่อการแสดงภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง โปร่งใส และยุติธรรม ซึ่งสอดคล้องกับ ปิยะมาภรณ์ โตชะนิก และอำนาจ ทองโปร่ง (2567) ที่ยืนยันว่าพฤติกรรมและรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลโดยตรงต่อความสุขของครู อีกทั้งยังสอดคล้องกับดวงใจ เนตรตระกูล , ชไมมน ศรีสุรภักษ์, ศิริมาศ โกศลย์พิพัฒน์, จันทรา แซ่ลิ้ว, พิทยาภรณ์ มานะจตุติ และอภิญญา มนูญศิลป์ (2560) ที่เน้นความสำคัญของการให้บุคลากรระดับปฏิบัติการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร ข้อค้นพบเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรควรก้าวพ้นจากการอบรมแบบบังคับ ไปสู่การสนับสนุนทุนพัฒนาวิชาชีพตามความสนใจรายบุคคล และต้องคำนึงถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรมและชาติพันธุ์ที่เป็นอัตลักษณ์เฉพาะของพื้นที่แม่ฮ่องสอนด้วย

2. แนวปฏิบัติที่ดีในการขับเคลื่อนโรงเรียนแห่งความสุข

จากการศึกษาโรงเรียนต้นแบบ พบว่า ปัจจัยสำคัญที่สร้างความแตกต่างและยั่งยืนในการเป็นโรงเรียนแห่งความสุข คือ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์การบริหารที่มุ่งเน้น คน และ ระบบสนับสนุนอย่างเป็นรูปธรรม โรงเรียนต้นแบบให้ความสำคัญกับการสร้างปฏิสัมพันธ์เชิงบวกผ่านกลไกการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เช่น กิจกรรมสภากาแฟและวงน้ำชา เพื่อลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับครู ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ฐานันดร โชติผล, เบญจพร ชนะกุล และอโนทัย ประสาน (2568) ที่พบว่าด้านการติดต่อสัมพันธ์เป็นมิติที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในองค์กรแห่งความสุข

ยุทธศาสตร์ที่โดดเด่นอีกประการหนึ่งคือการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อลดภาระงานธุรการ ซึ่งสามารถลดระยะเวลาการทำงานเอกสารได้มากกว่าร้อยละ 50 สอดคล้องกับการศึกษาของ ปุณณา ภัลยาคุณาพรณ์, เรืองอุไร เศษสูงเนิน และสุพรรณิ สมานญาติ (2567) ที่ยืนยันว่าการนำแพลตฟอร์มกลางมาช่วยประมวลผลรายงานอัตโนมัติเป็นรูปธรรมของการสนับสนุนทางเทคโนโลยีที่เพิ่มความสุขในการทำงานได้อย่างแท้จริง ในมิติการพัฒนาบุคลากร โรงเรียนต้นแบบปรับเปลี่ยนจากการอบรมแบบบังคับสู่ระบบการให้ทุนพัฒนาวิชาชีพตามความสมัครใจ (Individual Development Plan) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา (2561) ที่เสนอกระบวนการทัศน์ใหม่ในการพัฒนาครูบนพื้นฐานความต้องการของปัจเจกบุคคลแทนการรวมศูนย์จากส่วนกลาง

สำหรับด้านการสร้างพื้นที่ปลอดภัยและวัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนต้นแบบสร้างบรรยากาศแบบ No Blame Zone ที่เปลี่ยนกระบวนการนิเทศจากการควบคุมสู่การ Coaching เชิงพัฒนา สอดคล้องกับการศึกษาของ สมบัติ คชสิทธิ์ และคณะ (2567) ที่ระบุว่าระบบกลไกที่หนุนเสริมครูได้ดีที่สุด คือ การสร้างบรรยากาศการทำงานแบบกัลยาณมิตรและการมีผู้ชี้แนะด้านวิชาการ ประกอบกับการกำหนดนโยบายที่คุ้มครองสมดุลชีวิตและงาน เช่น การงดติดต่องานนอกเวลาราชการ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญที่ทำให้บุคลากรมีพลังในการสร้างสรรค์นวัตกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

3. กลไกการบริหารที่พัฒนาขึ้นและผลการตรวจสอบ

กลไกการบริหารสถานศึกษาสู่โรงเรียนแห่งความสุขที่พัฒนาขึ้นได้รับการออกแบบให้ทำงานเป็นวงจรบริหารแบบพลวัต ที่แต่ละองค์ประกอบส่งเสริมและสะท้อนกลับซึ่งกันและกัน

องค์ประกอบที่ 1 ด้านการนำเชิงวิสัยทัศน์ทำหน้าที่เป็นต้นน้ำ โดยเน้นการสร้างฉันทามติผ่านเวทีสาธารณะและการจัดทำ Happy School Handbook ที่แปลงวิสัยทัศน์สู่แนวทางปฏิบัติที่เป็นลายลักษณ์



อักษร ผู้เชี่ยวชาญให้การรับรองเป็นเอกฉันท์ว่าองค์ประกอบนี้มีความเหมาะสมสูงเนื่องจากช่วยลดความสับสนและสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

องค์ประกอบที่ 2 ด้านการจัดการทรัพยากรและระบบสารสนเทศ ทำหน้าที่เป็นฟันเฟืองกลางน้ำที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน โดยใช้ระบบ School Cloud เป็นแกนกลางในการเชื่อมโยงข้อมูล ควบคู่กับ Digital Workflow และการจัดสรรทรัพยากรแบบ Bottom-up ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าการใช้เทคโนโลยีเพื่อลดขั้นตอนงานธุรการที่ซ้ำซ้อนเป็นปัจจัยที่สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ห่างไกลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากช่วยแก้ปัญหาเชิงภูมิศาสตร์และคืนเวลาให้ครูได้ทุ่มเทกับการพัฒนาผู้เรียน

องค์ประกอบที่ 3 ด้านการกำกับติดตามเชิงสนับสนุนและการดูแลสุขภาวะองค์กร ทำหน้าที่เป็นปลายน้ำที่สร้างวงจรสะท้อนกลับเชิงบวก การปรับกระบวนการที่ต้นจากการจับผิดสู่การนิเทศแบบ Coaching พร้อมกับการสร้างสภาพแวดล้อม Co-working Space ที่เอื้อต่อสุขภาวะ ล้วนสอดคล้องกับการศึกษาของเครือมาศ ชาวไร่เงิน, มานพ ชูนิล และปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพชร (2564) ที่ยืนยันว่าสภาวะสมดุลระหว่างสุขภาพและการทำงานเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง หากครูขาดสมดุลดังกล่าว ความเครียดสะสมจะส่งผลเสียต่อคุณภาพการศึกษาในระยะยาว

ข้อค้นพบสำคัญจากกระบวนการตรวจสอบคุณภาพโดยผู้ทรงคุณวุฒิ คือ กลไกทั้ง 3 องค์ประกอบได้รับฉันทามติรับรองเป็นเอกฉันท์ (5/5) ทั้งด้านความเหมาะสมเชิงทฤษฎีและความเป็นไปได้เชิงปฏิบัติ ซึ่งยืนยันว่ากลไกนี้มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา มีความสมบูรณ์เชิงโครงสร้าง และมีความสอดคล้องกับบริบทเฉพาะของจังหวัดแม่ฮ่องสอนอย่างแท้จริง โดยเฉพาะการออกแบบให้ระบบสารสนเทศ (MIS) เป็นศูนย์กลางการขับเคลื่อน ร่วมกับการคุ้มครองสมดุลชีวิตและงาน (Work-Life Balance) อย่างเป็นระบบ ซึ่งนับเป็นต้นแบบที่พร้อมนำไปปรับใช้เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของบุคลากรและคุณภาพการศึกษาในพื้นที่ห่างไกลได้อย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

1. ด้านนโยบายและการบริหาร

สถานศึกษาควรจัดเวทีสื่อสารสาธารณะเพื่อสร้างฉันทามติและวิสัยทัศน์ร่วมกับบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของนโยบายและลดแรงต้านจากการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ผู้บริหารควรประกาศใช้ระเบียบปฏิบัติที่คุ้มครองสมดุลชีวิตและการทำงานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยเฉพาะนโยบายงดติดต่อสื่อสารเรื่องงานนอกเวลาราชการและวันหยุด เพื่อรักษาคุณภาพชีวิตและสร้างคามมั่นคงทางจิตใจแก่บุคลากรอย่างยั่งยืน

2. ด้านปฏิบัติการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

สถานศึกษาควรเร่งยกระดับระบบการทำงานสู่รูปแบบดิจิทัล โดยพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารแบบรวมศูนย์ที่เชื่อมโยงข้อมูลทุกฝ่ายในแพลตฟอร์มเดียว เพื่อลดขั้นตอนงานเอกสารที่ซ้ำซ้อนและคืนเวลาให้ครูมุ่งเน้นดูแลผู้เรียนอย่างเต็มศักยภาพ พร้อมทั้งปรับกระบวนการจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณให้เป็นรูปแบบจากล่างขึ้นบน (Bottom-up) สอดคล้องกับความต้องการจริงของคนหน้างาน และเปิดเผยข้อมูลการใช้จ่ายผ่านระบบออนไลน์เพื่อสร้างความโปร่งใสและความไว้วางใจ

3. ด้านวัฒนธรรมองค์กรและสมรรถนะบุคลากร

สถานศึกษาควรปรับเปลี่ยนกระบวนการกำกับติดตามจากการควบคุมและตรวจสอบ มาเป็นการนิเทศเชิงพัฒนาแบบกัลยาณมิตรที่เน้นการให้คำปรึกษาและการสะท้อนผลเชิงบวก มุ่งชื่นชมจุดแข็ง



มากกว่าการจับผิด ควบคู่กับการสนับสนุนให้บุคลากรออกแบบแผนพัฒนาตนเองตามความสมัครใจ และ จัดวางบทบาทหน้าที่ตามความถนัดเฉพาะบุคคล (Right Man on the Right Job)

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาเชิงลึกรายองค์ประกอบ

ควรวิจัยเชิงลึกในแต่ละองค์ประกอบย่อยของกลไกที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูง เช่น การพัฒนารูปแบบการนิเทศเชิงพัฒนาแบบ Coaching หรือการพัฒนาระบบสารสนเทศที่เชื่อมโยงกับดัชนีความสุขของบุคลากรและนักเรียน

2. การศึกษาเปรียบเทียบเชิงบริบทพื้นที่

ควรวิจัยเปรียบเทียบประสิทธิผลของกลไกระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ห่างไกลกับโรงเรียนขนาดใหญ่ในตัวเมือง หรือระหว่างสถานศึกษาที่มีความหลากหลายทางชาติพันธุ์ต่างกัน เพื่อปรับปรุงกลไกให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์เฉพาะของแต่ละพื้นที่

3. การวิจัยเชิงประเมินผลและติดตามระยะยาว

ควรทำการวิจัยเชิงประเมินผล (Evaluation Research) หลังนำกลไกไปทดลองใช้จริง เพื่อติดตามความเปลี่ยนแปลงของดัชนีความสุขและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระยะยาว รวมถึงศึกษาปัจจัยที่อาจเป็นอุปสรรคหรือแรงต้านในทางปฏิบัติ

4. การพัฒนานวัตกรรมสนับสนุนกลไก

ควรวิจัยและพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีที่สนับสนุนการทำงานตามกลไก เช่น แอปพลิเคชันสำรวจสุขภาวะประจำวันของบุคลากร (Happiness Tracking) หรือระบบการลาและขออนุมัติออนไลน์ที่เชื่อมโยงกับระบบบริหารงานบุคคลอย่างสมบูรณ์

เอกสารอ้างอิง

กมลทิพย์ ใจเที่ยง. (2562). การบริหารองค์กรแห่งความสุขในโรงเรียนประถมศึกษา [บทคัดย่อ วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาวิทาลัยศิลปากร].ThaiJO.
<https://share.google/adMu3cv6UuNlzil1x>

กรวิชญ์ ชื่นวัฒนา และเสาวณี สิริสุขศิลป์. (2567). โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบร่วมรู้สึกรอง ผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสุขภาวะของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 2. วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 52(3),
<https://share.google/7ovfGzXkYdFbTITFN>.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579. กระทรวงศึกษาธิการ.

เครือมาศ ชาวไร่เงิน, มานพ ชูนิล และปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพชร. (2564). สมดุลสุขภาวะกับการทำงานของ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร. วารสารมนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยธนบุรี, 16(1), <https://share.google/0rLcm5l44aGhZbLav>.

จันทประภา ปะกายะ และทวีศิลป์ กุลนภาค. (2566). แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและ บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู. วารสารสหวิทยาการ วิจัยและวิชาการ, 4(4), 287-302.



- ชินกฤต ศรีสุข. (2567). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนแห่งความสุขสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 9(7), 445-463.
- ณัฐกมล ฝักปากเพระ. (2568). รูปแบบการบริหารสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุขของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง*, 14(1), 83-98.
- ณัฐพล หงษ์คง และชัชจรียา ไบลี. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร สถานศึกษากับความสุขของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา อุตรธานี. [บทความวิจัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี]. ThaiJO. <https://share.google/bFRsnqSOcjKt7gqJA>
- ดวงใจ เนตรตระกูล, ชไมมณ ศรีสุรักษ์, ศิริมาศ โกศลย์พิพัฒน์, จันทรา แซ่ลิว, พิทยาภรณ์ มานะจตุติ และอภิญา มนุญศิลป์. (2560). การพัฒนาโรงเรียนสุขภาวะเพื่อหนุนเสริมระบบการฝึกทักษะ วิชาชีพครู: ประเด็นการมีส่วนร่วมพัฒนาแบบประเมิน CCR. [บทความวิจัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่]. ThaiJO. <https://share.google/bFRsnqSOcjKt7gqJA>
- ฐานันดร โชติผล, เบญจพร ชนะกุล และอโนทัย ประสาน. (2568). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารที่ ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1. *วารสารสหศาสตร์การพัฒนาลังคม*, 3(2), 250-270
- ประสิทธิ์ หนูกุ่ม. (2567). กลไกคุณภาพเพื่อยกระดับประสิทธิภาพสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. *วารสาร สหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 7(3), 1721-1734
- ปิยมาภรณ์ โตชนะก และอำนาจ ทองโปร่ง. (2567). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษากับความสุขในการทำงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร. *วารสารครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา*, 18(1), 1-14.
- ปยุตนา ภัลยาคุณาพรณ์, เรืองอุไร เศษสูงเนิน และสุพรรณิ สมานญาติ. (2567). ภาวะผู้นำดิจิทัลของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสุขในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 1. *วารสารสหวิทยาการวิจัยและวิชาการ*, 5(2), 811-824.
- ภคพร ใจมาก. (2566). การสร้างองค์กรแห่งความสุขในโรงเรียนสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จังหวัดแม่ฮ่องสอน. [บทความวิจัย, มหาวิทยาลัยนอร์ทเชียงใหม่]. <https://share.google/FBu3WHhdEqukDRXQZ>
- มยุรี อินทรโชติ, ศิริพร ทองแก้ว และสุบัน ยุระรัช. (2567). แนวทางการขับเคลื่อนโรงเรียนแห่งความสุข สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2. *Journal of Buddhist Education and Research*, 10(4), 155-169.
- สมบัติ คชสิทธิ์, บังอร เสรีรัตน์, นาฏฤดี จิตรรังสรรค์, ฤทธิพร พิษณุกุล, อังคณา กรัณยาธิกุล, เฉลิมชัย พันธุ์เลิศ, ... ศุภลักษณ์ มีปาน. (2567). การศึกษาและพัฒนาระบบกลไกหนุนเสริมการจัดการ เรียนรู้ฐานสมรรถนะของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 13(3), 279-290.
- สี่บสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา. (2561). กระบวนทัศน์ รูปแบบและกลไกการพัฒนาครูในลักษณะ เครือข่ายเชิงพื้นที่. *Educational Management and Innovation Journal*, 1(3), 82-100.



สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา. (2567). คู่มือโรงเรียนแห่งความสุขฉบับสมบูรณ์.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแม่ฮ่องสอน. (2567). รายงานผลการบริหารงานบุคคล 2567.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแม่ฮ่องสอน.

Chen Huan and Pongsin Viseshsiri. (2018). Improving the wellbeing of Chinese intern teachers in Thailand through management practices.

UNESCO. (2024). Why the world needs happy schools: Global report on happiness in and for learning.