



HRD JOURNAL

ISSN : 3027-6918 (Online)
VOLUME 17. NUMBER 1.

JUNE 2026

*Department of Educational Administration and
Human Resource Development,
Faculty of Education, Burapha University, Thailand*

Editor in Chief

Assistant Professor Dr.Paratchanun Charoenarpornwattana

Advisory Board

Associate Professor Dr.Sadayu Teeravanitrakul

Assistant Editor

Dr.Jindapa Leeniwa
Dr.Phairin Thongpharp

Managing Editor

Onchira Bunyaphala

Editorial Board

Professor Dr.Katsunori Kaneko	Osaka City University, Japan
Associate Professor Dr.Ian Smith	Australia
Dr.Su'an Ding	Guangxi University for Nationalities, China
Dr.Guyu Li	Kunming University, China
Dr.Roger James Nippard	Foundations for the Future Charter Academy, Canada
Professor Dr.Somsak Pantuwatana	Bangkok, Thailand
Distinguished Professor Dr.Jamnean Joungtrakul	BLCI Group, Thailand
Associate Professor Dr.Chalong Tubsree	Chonburi, Thailand
Associate Professor Dr.Sumet Ngamkanok	Burapha University, Thailand
Assistant Professor Dr.Punniththa Mrazek	Burapha University, Thailand
Assistant Professor Pakkanat Chanthanavarant Sompongtram	Burapha University,Thailand
Assistant Professor Dr.Noppadol Prammanee	Rajamangala University of Technology Thanyaburi, Thailand
Assistant Professor Dr.Kampanart Kusirirat	Bansomdejchaopraya Rajabhat University, Thailand
Assistant Professor Dr.Nuchsharat Nuchprayoon	Rajamangala University of Technology Suvarnabhumi, Thailand

Assistant Professor Dr.Teetut Tresirichod	Rajamangala University of Technology Thanyaburi, Thailand
Assistant Professor Dr.Nakhon Lalognum	Burapha University, Thailand
Assistant Professor Dr.Weerapun Panich	Burapha University, Thailand
Assistant Professor Dr.Thitichai Ruckbumrung	Burapha University, Thailand
Assistant Professor Dr.Sarun Phibanchon	Burapha University, Thailand
Assistant Professor Dr.Parinya Ruangtip	Burapha University, Thailand
Assistant Professor Dr.Kasemsan Panitcharoen	Burapha University, Thailand
Assistant Professor Dr.Tharn Thongngok	Chiangmai University, Thailand
Assistant Professor Dr.Rapin Chuchuen	Ratchathani University, Thailand
Acting Sub. Lieutenant Dr.Krisada Surumpai	Burapha University, Thailand
Dr.Saratid Sakulkoo	Nongkhai, Thailand
Dr.Pathawut Rakklin	Burapha University, Thailand
Dr.Nuttchana Futemwong	Burapha University, Thailand
Dr.Panus Junsrithong	Burapha University, Thailand
Dr.Nathapob Somkid	Burapha University, Thailand
Dr.Samita Klinpong	Rangsit University, Thailand
Dr.Mesith Chaimanee	Shinawatra University, Thailand
Dr.Nart Nontasak	Chonburi, Thailand
Dr.Chalerm Sri Chantarathong	Chonburi, Thailand
Dr.Boonlada Kunavetchacij	Pibulsongkram Rajabhat University, Thailand
Dr.Sanon Anantanand	Burapha University, Thailand
Dr.Karuna Seechompoo	Rambhai Barni Rajabhat University, Thailand
Dr.Krisana Kimlengchui	Rajamangala University of Technology Krungthep, Thailand
Dr.Phattharamanat Srirakul	Chiangmai University, Thailand
Dr.Pattakorn Varayonpinit	Chonburi, Thailand
Dr.Pittaya Piromon	Chonburi, Thailand

**Department of Educational Administration and
Human Resource Development,
Faculty of Education,
Burapha University,
Thailand**

Contents

Editorial

Page

Articles

บทบาทภาวะผู้นำแบบแท้จริงกับการสร้างความผูกพันต่อองค์การยุคดิจิทัล ชนะ กล้าทรัพย์	6
ภาวะผู้นำเชิงควอนตัมในยุค VUCA สุกัญญา สุदारารัตน์	19
การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่คาดหวัง และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูแต่ละเจเนอเรชัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ณัฐริกา อยู่มนั, รัชพล วิทยานนท์, วรณวิศา สืบบุญธรรม คล้ายจำแลง	34
วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น นัฐหทัย สมงาม, พนิดา นิลอรุณ	54
มุมมองและการตัดสินใจทำงานของอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน หลังสถานการณ์โควิด-19 พรชนก มินศิริ, สมิตา กลิ่นพวงค์	70
ผลการจัดกิจกรรมส่งเสริมทักษะฝึกปฏิบัติการสร้างแบบจำลอง 3 มิติ ร่วมกับวิดีโอแชร์ริง บนแพลตฟอร์มไมโครซอฟท์ทีมส์ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี กัมปนาท คูศิริรัตน์, วิธวัฒน์ สุขสาเกษ, นุชรรัตน์ นุชประยูร	89
วิดีโอสารคดีสร้างแรงบันดาลใจเพื่อผู้ประกอบการยุคใหม่ ฐิติชัย รักบำรุง, นคร ละลอกน้ำ, ภัทรดา เอี่ยมบุญฤทธิ์	104
ความสุขในการทำงานเปรียบเทียบสายวิชาการกับสายอำนวยการ คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ศิริดี ลาสนัส	117
The Development of Video for Learning on Smart Campus System to Improve the Work Efficiency for Staff at Sichuan University of Arts and Science Xuemei Zhou, Thidarat Kulnattarawong	136
Local Wisdom Management through the Development of Cultural Learning Space Doungrak Chantang	153



HRD

JOURNAL

Editorial

วารสาร HRD Journal เดินทางมาถึงปีที่ 17 ตลอดเส้นทางการดำเนินการวารสาร มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมากมาย แต่วารสารก็ยังได้รับความไว้วางใจจากนักวิชาการทั่วโลก มาอย่างต่อเนื่อง

ในฉบับนี้ คือ ปีที่ 17 ฉบับที่ 1 วารสารได้ดำเนินการตีพิมพ์ทั้งบทความวิชาการและบทความวิจัยทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ โดยมีขอบเขตการตีพิมพ์วารสารเกี่ยวกับภาวะผู้นำ วัฒนธรรม องค์กร การตัดสินใจ การสื่อสารเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน เป็นต้น

วารสาร HRD Journal ขอขอบคุณทุกความเชื่อใจ ไว้วางใจ และความสนใจจากนักวิชาการทั่วโลก ในการมาตีพิมพ์บทความกับวารสาร และขอยืนยันว่ากองบรรณาธิการ จะดำเนินการวารสาร ด้วยความโปร่งใส เที่ยงธรรม บนแกนหลักของคุณภาพสูงสุด เพื่อเป็นอีกฟันเฟืองสำคัญในการขับเคลื่อน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศตลอดไป

Editor in Chief



Paratchanun Charoenarpornwattana, Ph.D.

บทบาทภาวะผู้นำแบบแท้จริงกับการสร้างความผูกพันต่อองค์การยุคดิจิทัล

Authentic Leadership Roles for Employee Engagement in the Digital Age Organization

Received: 13 January 2025

Revised: 3 December 2025

Accepted: 5 February 2026

ชนะ กล้าทรัพย์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทคัดย่อ บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแท้จริงในบริบทขององค์การยุคดิจิทัล เพื่อสังเคราะห์บทบาทของภาวะผู้นำแบบแท้จริงที่มีต่อการสร้างความผูกพันของบุคลากร และนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบแท้จริงที่เหมาะสม ภาวะผู้นำแบบแท้จริงเน้นการแสดงออกที่สอดคล้องกับคุณค่า ความเชื่อ และหลักการของตนเอง โดยยึดมั่นในความถูกต้อง โปร่งใส และมีความตระหนักรู้ในตนเอง ผู้นำที่แท้จริงจะรับฟังความคิดเห็น พิจารณาข้อมูลอย่างรอบด้าน พร้อมทั้งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร จากการสังเคราะห์ข้อมูลพบว่า ภาวะผู้นำแบบแท้จริงมีบทบาทสำคัญในการสร้างความผูกพันต่อองค์การยุคดิจิทัล ผ่านกลไกสำคัญได้แก่ การสร้างความไว้วางใจ การเสริมสร้างแรงจูงใจ การส่งเสริมการมีส่วนร่วม การส่งเสริมสมดุลชีวิตการทำงาน การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การเชิงบวก การสร้างความเชื่อมั่นในโลกเสมือน และการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม บทความนี้ได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบแท้จริงสำหรับองค์การยุคดิจิทัล โดยเน้นการพัฒนาความตระหนักรู้ในตนเอง การสร้างวัฒนธรรมการสื่อสารที่เปิดเผยมุมมอง การส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน การให้คุณค่ากับบุคลากร และการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความผูกพันของบุคลากร ซึ่งนำไปสู่ประสิทธิภาพและความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์การยุคดิจิทัล

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบแท้จริง ความผูกพัน องค์การยุคดิจิทัล

Abstract This article aims to examine the concepts and theories of authentic leadership within the context of digital age organizations, to synthesize the roles of authentic leadership in fostering employee engagement, and to present appropriate development guidelines. Authentic leadership emphasizes expressing oneself in alignment with one's values, beliefs, and principles, adhering to integrity, transparency, and self-awareness. Authentic leaders listen to diverse perspectives, consider information comprehensively (balanced processing), and build strong relationships with personnel. The synthesis reveals that authentic leadership plays a vital role in building organizational commitment in the digital age through key mechanisms: establishing trust, enhancing motivation, promoting

participation, encouraging work-life balance, cultivating a positive organizational culture, building trust in virtual settings, and fostering creativity and innovation. This article presents guidelines for developing authentic leadership in digital age organizations by emphasizing the development of self-awareness, creating a culture of open communication, promoting work-life balance, valuing employees, and encouraging continuous learning and self-development. These efforts aim to foster employee engagement, leading to efficiency and sustainable success for organizations in the digital age.

Keywords: Authentic Leadership, Engagement, Digital Age Organization

บทนำ

ในยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Rapid Digital Transformation) องค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับความท้าทายในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด โดยการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในทุกภาคส่วนของกิจการ ส่งผลให้เกิดการพลิกโฉมกระบวนการทำงานและโครงสร้างองค์กรขนานใหญ่ เพื่อยกระดับสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับสากล (Omol, Mburu, & Abuonji, 2023) ในบริบทเช่นนี้ ภาวะผู้นำ (Leadership) เปรียบเสมือนกุญแจสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถก้าวข้ามความเปลี่ยนแปลงและเติบโตได้อย่างยั่งยืน (Tigre et al., 2023) โดยการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลไม่เพียงส่งผลกระทบต่อมิติด้านเทคโนโลยี แต่ยังส่งผลกระทบต่ออย่างลึกซึ้งต่อสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับบุคลากร ซึ่งถือเป็นปัจจัยวิกฤตที่กำหนดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร (Juyumaya & Torres, 2023)

การสร้าง ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร (Employee Engagement) กลายเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ ในขณะที่เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทสำคัญในการสื่อสาร การทำงานร่วมกัน และการจัดการทรัพยากรบุคคล ซึ่งก่อให้เกิดทั้งความท้าทายและโอกาสใหม่ในการสร้างความผูกพันในองค์กรยุคดิจิทัล บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีความทุ่มเท มุ่งมั่น ตั้งใจปฏิบัติงาน และพร้อมที่จะร่วมสร้างสรรค์ผลงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน

การเปลี่ยนผ่านไปสู่องค์กรยุคดิจิทัลไม่เพียงสร้างความท้าทายต่อภาวะผู้นำรูปแบบดั้งเดิม แต่ยังเรียกร้องให้มีการบูรณาการทักษะทางดิจิทัล (Digital Leadership) เข้ากับความเป็นตัวตนที่แท้จริง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีความเข้าใจในตนเองและผู้อื่น ยอมรับในความแตกต่าง รวมถึงมีการปรับตัวและพัฒนากลยุทธ์เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อประสิทธิภาพและสร้างความผูกพันของบุคลากรในบริบทขององค์กรยุคดิจิทัล

บทความนี้จึงมุ่งเน้นศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแท้จริง (Authentic Leadership) ในบริบทขององค์กรยุคดิจิทัล เพื่อสังเคราะห์บทบาทของภาวะผู้นำแบบแท้จริงที่มีต่อ

การสร้างความผูกพันของบุคลากร และนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบแท้จริงที่เหมาะสมสำหรับการขับเคลื่อนองค์กรในยุคดิจิทัล เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อผู้นำน้องการ นักวิชาการ และผู้ที่เกี่ยวข้องในการนำไปประยุกต์ใช้เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์กรต่อไป

องค์กรยุคดิจิทัล

องค์กรยุคดิจิทัล (Digital Organization) มิได้หมายถึงเพียงหน่วยงานที่นำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่หมายถึงองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven) มีความยืดหยุ่นสูง (Agility) และบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับวัฒนธรรมและกระบวนการทำงานอย่างกลมกลืน (Omol, Mburu, & Abuonji, 2023) ลักษณะเด่นขององค์กรยุคดิจิทัลที่มีความแตกต่างจากองค์กรแบบดั้งเดิมอย่างสิ้นเชิง คือ การเปลี่ยนโครงสร้างจากลำดับชั้น (Hierarchy) สู่โครงสร้างแบบราบ (Flat Organization) ที่เน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว (Tigre et al., 2023) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและกระบวนการทำงานดังกล่าว ส่งผลกระทบโดยตรงต่อรูปแบบการทำงานและความสัมพันธ์ของบุคลากรใน 3 มิติสำคัญ ได้แก่

1. **มิติด้านการสื่อสาร** เปลี่ยนจากการสื่อสารทางเดียวแบบสั่งการ (Top-Down) เป็นการสื่อสารสองทางแบบเรียลไทม์ผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล ซึ่งแม้จะเพิ่มความรวดเร็ว แต่ก็นำมาซึ่งความท้าทายเรื่อง “ภาวะข้อมูลล้นเกิน” (Information Overload)
2. **มิติด้านพื้นที่และเวลา** การทำงานแบบยืดหยุ่น (Remote/Hybrid Work) ทำให้เส้นแบ่งระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวเลือนลาง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อสมดุลชีวิต (Work-Life Balance) หากขาดการบริหารจัดการที่ดี (Juyumaya & Torres, 2023)
3. **มิติด้านความสัมพันธ์** ปฏิสัมพันธ์แบบเผชิญหน้า (Face-to-Face) ที่ลดลง อาจส่งผลให้ความรู้สึกผูกพันทางสังคมและความไว้วางใจระหว่างผู้นำกับผู้ตามลดน้อยลง ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่ผู้นำยุคใหม่ต้องตระหนักและหาแนวทางแก้ไข

การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลจึงมิใช่เพียงโจทย์ด้านเทคโนโลยี แต่เป็นโจทย์ด้าน “คน” ที่ท้าทายให้องค์กรต้องเร่งสร้างกลยุทธ์ใหม่ในการรักษาความผูกพันของบุคลากรท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ไร้พรมแดนนี้

ความผูกพันของบุคลากร

ทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากร คือองค์ประกอบที่มีความสำคัญมากต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้เพราะการที่องค์กรหนึ่ง ๆ จะบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จนั้น จะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรภายในองค์กรนั้น ๆ นอกจากนั้นบุคลากรยังต้องมีคุณภาพในด้านความรู้ ความสามารถในการทำงาน มีคุณลักษณะที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ คุณลักษณะที่เรียกว่า “ความผูกพันต่องาน (Work Engagement)” หมายถึง ภาวะทางจิตใจของบุคคลที่รู้สึกพึงพอใจในงาน (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002) และคุณลักษณะที่เรียกว่า “ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)” หมายถึง ภาวะที่บุคคลเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ยอมรับเป้าหมาย

ทุ่มเทการทำงานให้แก่องค์กร และยังคงต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Steers & Porter, 1979) บุคลากรที่มีคุณลักษณะทั้งสองประการจึงมีพฤติกรรมที่ “รักงาน รักองค์กร” ซึ่งการวิจัยได้พบว่า คุณลักษณะทั้งสองประการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของบุคคล (Christian, Garza & Slaughter, 2011; Konovsky & Cropanzano, 1991; Moorman, Niehoff & Organ, 1993) และมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน (Allen & Meyer, 1996; Shuck, Reio, & Rocco, 2011)

Bakker (2009) ได้เสนอแบบจำลองความผูกพันต่องาน โดยมีข้อสันนิษฐานว่าทรัพยากรในงาน (Job Resources) เช่นการสนับสนุนทางสังคมจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา การได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การได้ใช้ทักษะที่หลากหลาย และการมีอิสระในงาน เป็นปัจจัยเริ่มต้นที่จะนำไปสู่ความผูกพันต่องาน ส่วนทรัพยากรส่วนบุคคล (Personal Resources) คือ ลักษณะของบุคคลที่มองโลกในแง่ดี (Optimism) มีความเชื่อในประสิทธิภาพแห่งตน (Self-Efficacy) สามารถปรับใจสู่สมดุล (Resilience) และมีความภาคภูมิใจในตน (Self-Esteem) จะมีความสามารถในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรในงานและความผูกพันต่องานสูง ทรัพยากรในงานและทรัพยากรส่วนบุคคลมีอิทธิพลร่วมกันในการก่อให้เกิดความผูกพันต่องาน เมื่อบุคคลเกิดความผูกพันต่องานก็จะส่งผลทางบวกต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งการที่บุคคลมีผลการปฏิบัติงานที่ดีก็จะมีผลย้อนกลับ ทำให้บุคคลสามารถเสริมสร้างทรัพยากรในงานและทรัพยากรส่วนบุคคลให้เพิ่มมากขึ้น และทำให้เกิดความผูกพันต่องานเพิ่มมากขึ้นอีก

Allen and Meyer (1990) จำแนกความผูกพันต่อองค์กรได้เป็น 3 ประเภท คือ

1) ความผูกพันเชิงอารมณ์ (Affective Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ยึดมั่นในองค์กร เต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้แก่องค์กร มีทฤษฎีที่สอดคล้องคือ ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy) ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) และทฤษฎีเอกลักษณ์ทางสังคม (Social Identity Theory)

2) ความผูกพันเชิงการลงทุน (Continuance Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดจากการคิดคำนวณของบุคคล โดยมีพื้นฐานอยู่บนต้นทุนที่บุคคลให้แก่องค์กร และผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร หรือการรับรู้ถึงผลประโยชน์ที่อาจจะสูญเสียไปหากออกจากองค์กร มีทฤษฎีที่สอดคล้องคือ ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory) และทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)

3) ความผูกพันเชิงหน้าที่ (Normative Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดจากการรับรู้ว่าตนเองมีพันธะหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะต้องคงอยู่และสนับสนุนกิจกรรมขององค์กรต่อไป โดยมีทฤษฎีที่สอดคล้องคือ ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) และทฤษฎีจิตวิทยาสัญญา (Psychological Contract)

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของบุคลากร

ในบริบทขององค์กรยุคดิจิทัล กลไกที่ขับเคลื่อนความผูกพันทั้ง 3 มิตินี้มีความซับซ้อนขึ้น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการทำงาน เมื่อสังเคราะห์ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องสามารถอธิบายพลวัตของความผูกพันในยุคดิจิทัลผ่าน 3 มิติสำคัญ ดังนี้

1. **มิติด้านจิตวิทยาและอัตลักษณ์ (Psychological & Identity Dimension)** ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Maslow's Hierarchy of Needs) และทฤษฎีเอกลักษณ์ทางสังคม (Social Identity Theory) ชี้ให้เห็นว่า บุคลากรยุคดิจิทัลไม่ได้ทำงานเพียงเพื่อความมั่นคงพื้นฐาน แต่แสวงหา “การได้รับการยอมรับ” (Esteem) และ “ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง” (Belongingness) ขององค์การ (Juyumaya & Torres, 2023) แม้จะทำงานต่างสถานที่ (Remote Work) แต่การที่ผู้นำสามารถสร้างวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งและให้คุณค่ากับบุคลากร จะช่วยส่งเสริม **ความผูกพันเชิงอารมณ์** โดยทำให้บุคลากรรู้สึกภูมิใจและผูกพันกับ “แบรนด์” ขององค์การเสมือนเป็นส่วนหนึ่งของอัตลักษณ์ตนเอง

2. **มิติด้านการแลกเปลี่ยนและความคาดหวัง (Exchange & Expectancy Dimension)** ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) และทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) อธิบายรากฐานของความสัมพันธ์ในรูปแบบใหม่ กล่าวคือ ในยุคดิจิทัล “สัญญาใจ” (Psychological Contract) ได้เปลี่ยนแปลงไป บุคลากรคาดหวังความยืดหยุ่น (Flexibility) และการสนับสนุนทรัพยากรด้านเทคโนโลยีจากองค์การ เพื่อแลกเปลี่ยนกับความทุ่มเทและผลการปฏิบัติงาน หากองค์การตอบสนองความคาดหวังนี้ด้วยความยุติธรรมและโปร่งใส จะช่วยเสริมสร้าง **ความผูกพันเชิงการลงทุน** ในมิติที่มีใช้เพียงเรื่องเงินเดือน แต่เป็นเรื่องของ “คุณภาพชีวิต” ที่องค์การมอบให้ ซึ่งหาทดแทนได้ยากจากที่อื่น

3. **มิติด้านการเรียนรู้และการเสริมแรง (Learning & Reinforcement Dimension)** ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) และทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory) มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมการทำงานแบบออนไลน์ พฤติกรรมของผู้นำที่เป็นแบบอย่าง (Role Model) ในการใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรมและการสื่อสารที่สร้างสรรค์ จะถูกสังเกตและลอกเลียนแบบโดยบุคลากร การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ที่รวดเร็วผ่านช่องทางดิจิทัล จึงเป็นกลไกสำคัญในการเสริมแรงพฤติกรรมที่พึงประสงค์และหล่อหลอม **ความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน** ให้บุคลากรรู้สึกซึมซับค่านิยมที่ดีและปรารถนาที่จะตอบสนององค์การด้วยความภักดี

ในยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทสำคัญในการสื่อสาร การทำงานร่วมกัน และการจัดการทรัพยากรบุคคล ส่งผลให้เกิดความท้าทายและโอกาสใหม่ ๆ ในการสร้างความผูกพันของบุคลากร เทคโนโลยีดิจิทัลมีศักยภาพในการส่งเสริมและลดทอนความผูกพันของพนักงาน (Tomar & Patil, 2022) โดยมีผลกระทบเชิงบวกในด้านการสื่อสาร ช่วยให้การสื่อสารในองค์การรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ เข้าถึงบุคลากรได้มากขึ้น (Mark & Muhammed, 2019) การทำงานที่ยืดหยุ่น สามารถทำงานจากที่ใดก็ได้ และกำหนดเวลาในการทำงานเองได้ ก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว เพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน (Sarkar & Deo, 2023) ด้านการพัฒนาตนเอง ด้วยแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ ช่วยในการเข้าถึงแหล่งความรู้ และการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ได้สะดวก (Bersin, 2022) และส่งผลกระทบเชิงลบในด้านต่าง ๆ กล่าวคือ ด้านการสื่อสาร การสื่อสารแบบดิจิทัลที่มากเกินไปอาจทำให้บุคลากรรู้สึกถูกกดดัน เสียสมาธิ และสูญเสียเวลาในการทำงาน (Enders & Diefenbach, 2017) ด้านปฏิสัมพันธ์ทางสังคม อาจทำให้บุคลากรขาดปฏิสัมพันธ์ทางสังคมและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (David & Maslach, 2017) และด้านความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล ซึ่งบุคลากรบางกลุ่ม อาจไม่สามารถเข้าถึงหรือใช้

เทคโนโลยีได้อย่างเต็มที่ (World Economic Forum, 2023) การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่องานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร พบว่า พฤติกรรมการบังคับบัญชาของหัวหน้า เป็นปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่มีอำนาจในการพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กร อธิบายได้ว่า ผู้บังคับบัญชามีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างบรรยากาศการทำงาน ผู้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างดีคอยสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้คำแนะนำในการทำงาน จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจต่อการบังคับบัญชา (ชูชัย และ พงษ์จันทร์, 2017) สอดคล้องกับการวิจัยของ Malik (Malik et al., 2010) และ Robertson (Robertson et al., 2017) พบว่า การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันในยุคดิจิทัลเกิดจากการบูรณาการความผูกพันทั้ง 3 รูปแบบเข้าด้วยกัน บุคลากรมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดยต้องมีคุณภาพด้านความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะ พร้อมคุณลักษณะสนับสนุนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งปัจจุบันให้ความสำคัญกับคุณลักษณะความผูกพันต่องาน (Work Engagement) และความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันได้แก่ ทรัพยากรในงาน (Job Resources) และทรัพยากรส่วนบุคคล (Personal Resources) ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ผู้นำสามารถตอบสนองความต้องการทางจิตใจ สร้างความไว้วางใจผ่านระบบการแลกเปลี่ยนที่เป็นธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดีในการเรียนรู้ (Bakker, 2009; Tigre et al., 2023) โดยแบบจำลองความผูกพันต่องานระบุว่า ทรัพยากรในงานและส่วนบุคคลมีอิทธิพลร่วมกันในการกระตุ้นความผูกพันและสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อองค์กรอย่างยั่งยืน

ภาวะผู้นำแบบแท้จริง

แนวคิด Authentic Leadership หรือ ภาวะผู้นำแบบแท้จริงนี้ Bill George อาจารย์จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เป็นบุคคลแรกที่นำเสนอโดยปรากฏในหนังสือชื่อ Bill George (2003) ซึ่งให้ความสำคัญกับการค้นพบและพัฒนาตนเอง การสร้างความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจ และการเป็นผู้นำด้วยคุณค่า โดยให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำที่ผู้นำแสดงออกในการนำผู้อื่นอย่างสอดคล้องกับความเชื่อหลักและค่านิยมที่เป็นแก่นแท้ของตนไม่ลอกเลียนแบบใครหรือเสแสร้งเป็นแบบใคร ดังนั้นผู้นำจำเป็นต้องมีความตระหนักรู้ในตนเอง เข้าใจถึงจุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง พัฒนาตัวตนของตนเอง เข้าใจตนเองและผู้อื่น มีความรับผิดชอบการกระทำของตนเองเสมอ โดยตระหนักว่าทุกการกระทำของตนเองนั้นจะส่งผลต่อบุคคลรอบข้าง และผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบแท้จริงนี้จะแสดงภาวะผู้นำทั้งในชีวิตการทำงานและในการดำเนินชีวิตอย่างสอดคล้องกัน (Intro to Authentic Leadership: Definition and Strategies, 2018) สอดคล้องกับ Toor and Ofori (2008) ให้ความหมายว่า เป็นบุคคลที่มีความมุ่งมั่นในวิธีคิดและการประพฤติตน และบุคคลอื่นสามารถรับรู้ได้ถึงความตระหนักในด้านค่านิยม ความรู้ความเข้าใจที่แท้จริงถึงบริบทในที่ทำงาน มีความมั่นใจ ความหวังดี มีความยืดหยุ่น เปี่ยมด้วยคุณธรรมจริยธรรม ยังช่วยให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้บรรยากาศคุณธรรมจริยธรรมที่ดีงาม ส่งผลกระทบทางบวกต่อองค์กร แม้ปัจจุบันบริบทโลกจะเปลี่ยนไป แต่แนวคิดภาวะผู้นำแบบแท้จริงนี้ยังคงเป็นแนวทางที่สำคัญ โดยมีหัวใจสำคัญประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ (Avolio & Gardner, 2005)

1. **ความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness)** ผู้นำแบบแท้จริงมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในคุณค่า ความเชื่อ อารมณ์ และแรงจูงใจ รวมถึงจุดแข็ง จุดอ่อน พร้อมทั้งตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นทั้งของตนเองและผู้อื่น

2. **ความโปร่งใส (Transparency)** ผู้นำแบบแท้จริงมีความซื่อสัตย์ เปิดเผย และจริงใจในการแสดงออกถึงความคิดและความรู้สึก

3. **จริยธรรม/ศีลธรรม (Ethical/Moral)** ผู้นำแบบแท้จริงยึดมั่นในคุณค่าและหลักการทางศีลธรรม ตัดสินใจและดำเนินการด้วยความถูกต้อง ยุติธรรม และรับผิดชอบต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น

4. **การประมวลผลที่สมดุล (Balanced Processing)** ผู้นำที่แท้จริงจะรับฟังความคิดเห็นและมุมมองที่หลากหลาย พิจารณาอย่างรอบด้านก่อนตัดสินใจ ไม่ยึดติดกับอคติหรือความคิดเห็นส่วนตัว

ในบริบทของสังคมไทย วิชัย อุตสาหจิต (2562) ได้ขยายความคุณลักษณะของผู้นำแบบแท้จริงไว้อย่างลึกซึ้งผ่าน 10 ประการสำคัญ โดยสามารถจำแนกเป็นกลุ่มเพื่อความชัดเจนได้ดังนี้

1. **กลุ่มคุณลักษณะภายในตนเอง ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์ (Integrity) และการตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness)** ซึ่งเป็นรากฐานของความไว้วางใจ ตลอดจน ความคงเส้นคงวา (Consistency) ระหว่างคำพูดและการกระทำ

2. **กลุ่มทักษะความสัมพันธ์** ครอบคลุม ความโปร่งใส (Transparency) ในการสื่อสาร ทักษะการฟัง (Listening Skills) ที่เปิดกว้าง และ การให้คุณค่า (Value) กับทุกคนในองค์กร

3. **กลุ่มวิสัยทัศน์และการขับเคลื่อน** ผู้นำต้องมี การมุ่งเน้น, จดจ่อ (Focus) และ วิสัยทัศน์ (Vision) ที่ชัดเจน มีการสั่งสม ประสบการณ์ (Experience) ที่เข้าอกเข้าใจผู้อื่น และมุ่งสร้าง ความสำเร็จร่วมกัน (Success) โดยไม่ลืมหูลืมตาให้เครดิตกับทีมงาน

การบูรณาการแนวคิดสากลเข้ากับบริบทไทยดังกล่าว สะท้อนให้เห็นว่าภาวะผู้นำแบบแท้จริงมิใช่เพียงทฤษฎีตะวันตก แต่เป็นหลักการสากลที่เน้น “ความเป็นมนุษย์” ซึ่งมีความสำคัญยิ่งในยุคดิจิทัล

อย่างไรก็ตาม ในบริบทขององค์การยุคดิจิทัล ได้เกิดคำถามสำคัญถึงความเหมาะสมและข้อจำกัดของภาวะผู้นำรูปแบบนี้เมื่อเปรียบเทียบกับรูปแบบอื่น โดยเฉพาะ “ภาวะผู้นำดิจิทัล” (Digital Leadership) และ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership)

การวิเคราะห์เปรียบเทียบ (Comparative Analysis)

1. **Authentic Leadership vs. Digital Leadership** ในขณะที่ภาวะผู้นำดิจิทัลมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีและทักษะดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรม (Tigre et al., 2023) ภาวะผู้นำแบบแท้จริงกลับมุ่งเน้นที่ “รากฐานของความไว้วางใจ” งานวิจัยของ Brunner et al. (2023) ชี้ให้เห็นว่า ในสภาพแวดล้อมเสมือนจริง (Virtual Environment) ที่ขาดการปฏิสัมพันธ์ทางกายภาพ “ความโปร่งใส” และ “ความจริงใจ” ของผู้นำแบบแท้จริง เป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้บุคลากรกล้าเปิดใจและรู้สึกปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) มากกว่าความเก่งกาจทางเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว

2. **Authentic Leadership vs. Transformational Leadership** แม้ทั้งสองรูปแบบจะมุ่งสร้างแรงบันดาลใจ แต่จุดต่างสำคัญคือ “จุดกำเนิดของอิทธิพล” ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเน้นการใช้วิสัยทัศน์เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Kotter, 1996) แต่ในยุคดิจิทัลที่มีความผันผวนสูง

(VUCA World) วิสัยทัศน์อาจเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ภาวะผู้นำแบบแท้จริงซึ่งยึดโยงกับ “ค่านิยมภายในที่มั่นคง” (Core Values) จึงเปรียบเสมือนสมอเรือที่ยึดเหนี่ยวจิตใจของบุคลากรได้ดีกว่าในช่วงวิกฤต (Avolio & Gardner, 2005)

สรุปแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแท้จริง พบว่า ภาวะผู้นำแบบแท้จริงเน้นความสำคัญของการเป็นผู้นำที่แสดงออกอย่างสอดคล้องกับค่านิยมและความเชื่อหลักของตนเอง โดยตระหนักรู้ในตนเอง เข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อน มีความซื่อสัตย์ เปิดเผย และจริงใจ ยึดมั่นในหลักการทางศีลธรรม พร้อมรับฟังและพิจารณาข้อมูลอย่างรอบด้าน มีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยความเข้าใจถึงคุณลักษณะส่วนบุคคลของแต่ละคน นำไปสู่ความเข้าใจผู้อื่น ภาวะผู้นำแบบแท้จริงจึงช่วยพัฒนาความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งและส่งผลเชิงบวกต่อทั้งบุคลากรและองค์กรในระยะยาว

บทบาทภาวะผู้นำแบบแท้จริงกับการสร้างความผูกพันต่อองค์กรยุคดิจิทัล

ความผูกพันของบุคลากร ถือเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรยุคดิจิทัลให้บรรลุเป้าหมายท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้างแรงจูงใจและความผูกพันของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภาวะผู้นำแบบแท้จริง (Authentic Leadership) ซึ่งเน้นการแสดงออกที่สอดคล้องกับคุณค่าและความเชื่อของตนเอง ภาวะผู้นำแบบแท้จริง สะท้อนผ่านลักษณะต่าง ๆ เช่น ความตระหนักรู้ในตนเอง กล่าวคือ ผู้นำมีความเข้าใจในคุณค่า จุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง มีความโปร่งใส ซื่อสัตย์ เปิดเผย และจริงใจในการแสดงออก ผู้นำยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม และความถูกต้อง และผู้นำรับฟังความคิดเห็น พิจารณาข้อมูลอย่างรอบด้านก่อนการตัดสินใจ ดังนั้นบทบาทของภาวะผู้นำแบบแท้จริงในองค์กรยุคดิจิทัลที่เต็มไปด้วยความท้าทาย ภาวะผู้นำแบบแท้จริงจึงมีอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากรในหลายมิติ ดังนี้

1. **สร้างความไว้วางใจ** ผู้นำที่แสดงออกอย่างแท้จริง จริงใจ และโปร่งใส จะสร้างความไว้วางใจในหมู่บุคลากร ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของความผูกพัน
2. **เสริมสร้างแรงจูงใจ** ผู้นำที่แสดงออกถึงความมุ่งมั่น มีวิสัยทัศน์ และให้คุณค่ากับบุคลากร จะช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
3. **ส่งเสริมการมีส่วนร่วม** ผู้นำที่รับฟังความคิดเห็น ยอมรับความแตกต่าง เข้าอกเข้าใจในจุดอ่อนจุดแข็งของตนเองและเข้าใจในความเป็นตัวตนเฉพาะบุคคลและเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม จะช่วยให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
4. **การส่งเสริมสมดุลชีวิตการทำงาน** ผู้นำต้องเข้าใจความต้องการของบุคลากร สนับสนุนการทำงานที่ยืดหยุ่น และส่งเสริมสมดุลชีวิตการทำงาน
5. **ปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก** ผู้นำที่ยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม จะช่วยปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการสร้างความผูกพัน
6. **การสร้างความเชื่อมั่นในโลกเสมือน** ผู้นำต้องสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเข้าใจและความเชื่อมั่นให้กับบุคลากร

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแท้จริงกับการบูรณาการชีวิตกับการทำงาน (Klenke, 2007) ที่ทำให้บุคคลรับรู้ถึงความเป็นหนึ่งเดียวกันในสังคม นำไปสู่กิจกรรมที่สอดคล้องกับตัวตนของแต่ละบุคคล

ให้รับรู้ความสำเร็จของตนเองและผู้อื่น สามารถจัดความขัดแย้งทางสังคมขององค์กร ผู้นำสามารถมอบหมายการทำงานที่มีความหมายที่แท้จริงและตระหนักรู้ตนเองว่ามีความรับผิดชอบต่อบทบาทนั้น ๆ เพื่อให้เกิดการทำงานอย่างมีความเป็นมืออาชีพ ภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นตัวแปรที่ส่งผลทางบวกระหว่างวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นความยืดหยุ่นและความพึงพอใจในการปฏิบัติของบุคลากร (Azanza, Moriano, & Molero, 2013) นอกจากนี้ยังส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ผ่านแรงจูงใจและอารมณ์ของบุคลากร (Ahmad, Zafar & Shahzad, 2015) พฤติกรรมของผู้นำแบบแท้จริงที่มีความมั่นคงและมีการเชื่อมโยงกันกับคุณค่าของบุคคลจะส่งผลให้เกิดการสื่อสารที่สอดคล้องกันที่สุดในที่สุด ผลการวิจัยของ Thoti (Thoti, 2016) ยืนยันว่า การบูรณาการชีวิตกับการทำงานเป็นสิ่งที่ดีที่ทำให้บุคลากรรู้สึกมีความรับผิดชอบ ผ่านการเพิ่มคุณค่าในการทำงาน ทำให้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและมีความสัมพันธ์ที่ดีส่งผลต่อความผูกพันที่ดีของบุคลากรที่มีต่อองค์กร รวมไปถึงชีวิตส่วนตัว ครอบครัว เพื่อน และชุมชนมีความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งขึ้นและมีความหมายต่ออาชีพของตน (Muan & Mansour, 2007)

ภาวะผู้นำแบบแท้จริงเป็นแนวคิดที่สำคัญและมีผลกระทบเชิงบวกต่อองค์กร ผู้นำแบบแท้จริงมีความตระหนักรู้ในตนเอง โปร่งใส มีจริยธรรมคุณธรรม และการประมวลผลที่สมดุล ซึ่งนำไปสู่ความไว้วางใจ ความผูกพัน และประสิทธิภาพขององค์กร จากการสังเคราะห์วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าบทบาทของภาวะผู้นำแบบแท้จริงในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรยุคดิจิทัล ไม่ได้ทำหน้าที่เพียงแค่การบริหารจัดการ แต่ทำหน้าที่เป็น “ตัวกลางทางจิตวิทยา” (Psychological Mediator) ที่เชื่อมโยงบุคลากรเข้ากับองค์กรผ่าน 3 กลไกหลัก ดังนี้

1. กลไกการสร้างควมไว้วางใจและวัฒนธรรมเชิงบวก (Trust & Positive Culture Mechanism) ในโลกดิจิทัลที่ปฏิสัมพันธ์แบบเผชิญหน้าลดลง “ความไว้วางใจ” กลายเป็นสิ่งที่มีค่าที่สุด ผู้นำแบบแท้จริงมีบทบาทสำคัญในการ:

1.1 สร้างความไว้วางใจในโลกเสมือน (Building Trust in Virtual Settings): ด้วยการแสดงออกที่โปร่งใส (Transparency) และสม่ำเสมอ (Consistency) ผู้นำช่วยลดความระแวงสงสัยของทีมงานระยะไกล (Virtual Teams) ทำให้บุคลากรมั่นใจว่าตนจะไม่ถูกเอาเปรียบแม้ทำงานลับหลังผู้นำ

1.2 ปลุกฝังวัฒนธรรมองค์การเชิงบวก (Positive Organizational Culture): การยึดมั่นในจริยธรรมของผู้นำ (Moral Perspective) เป็นรากฐานของวัฒนธรรมที่ปลอดภัย ซึ่งเอื้อให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็นและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Strengthening Leader-Member Relations)

2. กลไกการเสริมพลังและการเติบโต (Empowerment & Growth Mechanism) ภาวะผู้นำแบบแท้จริงกระตุ้นความผูกพันผ่านการส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรให้สอดคล้องกับยุคสมัย:

2.1 ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Fostering Creativity and Innovation): ผู้นำที่เปิดกว้างรับฟังข้อมูลรอบด้าน (Balanced Processing) ย่อมเปิดพื้นที่ให้บุคลากรได้ทดลองและนำเสนอไอเดียใหม่ ๆ โดยไม่กลัวความล้มเหลว ซึ่งเป็นหัวใจขององค์กรแห่งนวัตกรรม

2.2 เสริมสร้างแรงจูงใจและการมีส่วนร่วม (Motivation & Participation): การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างจริงใจและการให้เครดิตกับผลงานของทีม ช่วยกระตุ้นแรงจูงใจภายใน (Intrinsic

Motivation) ทำให้บุคลากรต้องการพัฒนาตนเอง (Personal Growth) และทุ่มเทเพื่อความสำเร็จขององค์กร

กรณีศึกษา (Case Study): Satya Nadella ซีอีโอของ Microsoft เป็นตัวอย่างประจักษ์ของการใช้กลไกนี้ โดยเขาเปลี่ยนวัฒนธรรมจาก “Know-it-all” เป็น “Learn-it-all” ผ่านการแสดงความเปราะบางและเข้าอกเข้าใจ (Empathy) ซึ่งส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันและร่วมกันขับเคลื่อนนวัตกรรมจนองค์กรกลับมาประสบความสำเร็จสูงสุด (Prakash et al., 2021)

3. กลไกการบูรณาการชีวิตกับการทำงาน (Work-Life Integration Mechanism) บทบาทใหม่ที่สำคัญที่สุดในยุคดิจิทัลคือการดูแล “ความเป็นมนุษย์” ของบุคลากร:

3.1 ส่งเสริมสมดุลชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance): ผู้นำแบบแท้จริงมีความเข้าใจในความต้องการที่หลากหลายของบุคคล (Individualized Consideration) จึงสนับสนุนความยืดหยุ่นในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถจัดการชีวิตส่วนตัวและงานได้อย่างลงตัว

3.2 การบูรณาการชีวิตกับการทำงาน (Work-Life Integration): มากกว่าแค่การแบ่งเวลา คือการทำให้บุคลากรรู้สึกว่าการทำงานที่มีความหมาย (Meaningful Work) และสอดคล้องกับคุณค่าในชีวิตของตนเอง เมื่อผู้นำแสดงให้เห็นถึงคุณค่าที่แท้จริง บุคลากรจะผูกพันกับองค์กรในฐานะสถานที่ที่เติมเต็มความหมายของชีวิต

สรุปแนวคิด (Conceptual Summary): บทบาทของภาวะผู้นำแบบแท้จริงในบริบทนี้ จึงมิใช่การสั่งการทางเทคโนโลยี แต่คือการเป็น “จุดยึดเหนี่ยวทางอารมณ์” (Emotional Anchor) ที่ยึดเหนี่ยวบุคลากรไว้ด้วยความไว้วางใจ ความเข้าใจ และความหมาย ท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ซึ่งสิ่งเหล่านี้คือปัจจัยชี้ขาดที่จะเปลี่ยนจากพนักงานที่ “แค่ทำงาน” ให้กลายเป็นพนักงานที่ “ผูกพันและทุ่มเท” ให้กับองค์กรอย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำแบบแท้จริงในองค์กรยุคดิจิทัล

จากการสังเคราะห์บทบาทและกลไกข้างต้น บทความนี้ขอเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบแท้จริงเพื่อส่งเสริมความผูกพันของบุคลากรในองค์กรยุคดิจิทัล โดยแบ่งออกเป็นข้อเสนอแนะในระดับผู้นำ ระดับองค์กร และเครื่องมือที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะระดับผู้นำ: การพัฒนาตนเองสู่ความเป็น “ผู้นำที่แท้จริง” (Leader Development) ผู้นำในยุคดิจิทัลต้องเร่งพัฒนาสมรรถนะภายในเพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ทีมงาน:

1.1 การฝึกฝนความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness Practice): ผู้นำควรใช้เครื่องมือสะท้อนความคิด (Reflection Tools) เช่น การเขียนบันทึกประจำวัน (Journaling) หรือการฝึกสติ (Mindfulness) เพื่อสำรวจอารมณ์และอคติของตนเองก่อนการตัดสินใจ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการประมวลผลข้อมูลอย่างสมดุล (Balanced Processing)

1.2 การสื่อสารด้วยความจริงใจผ่านสื่อดิจิทัล (Authentic Digital Communication): เปลี่ยนรูปแบบการสื่อสารจากการสั่งการเป็นการ “เล่าเรื่อง” (Storytelling) ที่แสดงถึงวิสัยทัศน์ควบคู่กับความเข้าอกเข้าใจ (Empathy) เพื่อลดระยะห่างทางความรู้สึกในทีมเสมือน

2. ข้อเสนอแนะระดับองค์การ: การสร้างระบบนิเวศแห่งความไว้วางใจ (Trust Ecosystem) องค์การต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและนโยบายเพื่อเอื้อให้ภาวะผู้นำแบบแท้จริงงอกงาม:

2.1 การสร้างความปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety): ส่งเสริมวัฒนธรรมที่ยอมรับความผิดพลาดเป็นบทเรียน (Fail Fast, Learn Faster) ผู้นำระดับสูงต้องเป็นแบบอย่างในการเปิดเผยความล้มเหลวของตนเอง เพื่อกระตุ้นให้พนักงานกล้าคิดกล้าทำนวัตกรรม

2.2 นโยบายการทำงานที่ยืดหยุ่นและเน้นผลลัพธ์ (Result-Oriented Flexibility): ออกแบบระบบการทำงานที่ให้อิสระแก่บุคลากรในการบริหารจัดการเวลา (Autonomy) โดยวัดผลที่ความสำเร็จของงานแทนการลงเวลา ซึ่งสะท้อนถึงความไว้วางใจและการให้เกียรติซึ่งกันและกัน

3. เครื่องมือสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำและสร้างความผูกพัน (Tangible Tools for Development) เพื่อให้การนำแนวคิดไปสู่การปฏิบัติเกิดผลสัมฤทธิ์ องค์การสามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือดังต่อไปนี้:

3.1 แบบประเมินภาวะผู้นำแบบ 360 องศา (360-Degree Feedback): ใช้เพื่อสะท้อนภาพลักษณ์ของผู้นำจากมุมมองของลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน และหัวหน้า เพื่อลดจุดบอด (Blind Spots) และพัฒนาความตระหนักรู้ในตนเอง

3.2 กิจกรรม “Reverse Mentoring”: เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับสูงเรียนรู้มุมมองและทักษะดิจิทัลจากพนักงานรุ่นใหม่ เพื่อลดช่องว่างระหว่างวัยและสร้างความเข้าใจในความต้องการของบุคลากร Gen Z

3.3 โปรแกรม “Digital Detox & Empathy Workshop”: กิจกรรมฝึกอบรมที่เน้นการฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) และการตัดขาดจากโลกดิจิทัลชั่วคราว เพื่อฟื้นฟูความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์

บทสรุปและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

ภาวะผู้นำแบบแท้จริง (Authentic Leadership) ถือเป็นปัจจัยวิกฤตสำหรับการสร้างความผูกพันของบุคลากรในองค์การยุคดิจิทัล โดยทำหน้าที่เป็นรากฐานของความไว้วางใจและแรงบันดาลใจท่ามกลางความผันผวนทางเทคโนโลยี อย่างไรก็ตาม การนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ยังต้องคำนึงถึงบริบทเฉพาะของแต่ละองค์การ

ข้อจำกัดและงานวิจัยในอนาคต

บทความนี้สังเคราะห์แนวคิดจากบริบทสากลเป็นหลัก ซึ่งอาจมีความแตกต่างจากบริบทวัฒนธรรมองค์การไทยที่มีลักษณะความเกรงใจและระบบอาวุโส จึงเสนอแนะให้มีการวิจัยเชิงประจักษ์ในบริบทไทย เพื่อศึกษาว่าวัฒนธรรมไทยส่งผลต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำแบบแท้จริงอย่างไร นอกจากนี้ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบเชิงลึกระหว่าง ภาวะผู้นำแบบแท้จริงกับภาวะผู้นำแบบดิจิทัล ในอุตสาหกรรมเฉพาะทาง เช่น ธุรกิจสตาร์ทอัพเทคโนโลยี (Tech Startups) เปรียบเทียบกับหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่เฉพาะเจาะจงและนำไปใช้ประโยชน์ได้ดียิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

- ชูชัย สมितिไกร, และคณะ. (2017). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่องานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่. *Kasetsart Journal of Sciences*, 38(6), 656-657.
- วิชัย อุตสาหจิต. (2562). *ภาวะผู้นำ นำตนก่อนนำคนอื่น: สภาวะผู้นำที่แท้จริง* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ไชเบอร์พริ้นท์กรุ๊ป จำกัด.
- Ahmad, I., Zafar, M. A., & Shahzad, K. (2015). Authentic leadership style and academia's creativity in higher education institutions: Intrinsic motivation and mood as mediators. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 11(46), 5-19.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Avolio, B., & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Azanza, G., Moriano, J. A., & Melero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(2), 45-50.
- Bakker, A. B. (2009). Building engagement in the workplace. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.), *The peak performing organization* (pp. 50-72). Oxon, UK: Routledge.
- Bersin, J. (2022). *The definitive guide to employee experience*. Josh Bersin Academy.
- Brunner, L., Wolf, T., & Krcmar, H. (2023). Relational digital leadership: A review and research agenda. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(3), 321-345.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- David, R. J., & Maslach, C. (2017). *Burnout, fatigue, and exhaustion*. Oxford University Press.
- Enders, A., & Diefenbach, T. (2017). *Digital detox: How to disconnect from technology and reconnect with yourself*. John Wiley & Sons.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. John Wiley & Sons.

- Intro to Authentic Leadership: Definition and Strategies. (2018, April 14). *Search online*. Available at <https://www.google.com/search?q=http://online.abdn.ac.uk/business/blog/authentic-leadership/>
- Jiang, H., & Men, R. L. (2017). Creating an engaged workforce: The impact of authentic leadership, transparent organizational communication, and work-life enrichment. *Communication Research*, 44(2), 255-243.
- Junkrapor, M., & Chienwattanasook, K. (2019). Establishing an innovative organization to drive towards the organizational excellence. *Executive Journal*, 39(1), 52-66.
- Juyumaya, J., & Torres, J. P. (2023). Work engagement in the digital age: A study on the impact of digital transformation. *Frontiers in Psychology*, 14, 1152062.
- Klenke, K. (2007). *Qualitative research in the study of leadership*. Emerald Group Publishing.
- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698-707.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.
- Kruse, K. (2013, April 14). What is authentic leadership? *Search online*. Available at <https://www.google.com/search?q=http://www.forbes.com/sites/kevinkrue/2013/05/12/what-is-authintic-leadership/>
- Malik, M. A. R., Butt, A. N., & Choi, J. N. (2010). Rewards and employee creative performance: Moderating effects of creative self-efficacy, reward importance, and locus of control. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 59-74.
- Mark, G., & Muhammed, A. (2019). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. Wiley.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behaviour: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 209-225.

ภาวะผู้นำเชิงควอนตัมในยุค VUCA

Quantum Leadership in the VUCA Era

Received: 23 October 2025

Revised: 16 January 2026

Accepted: 12 March 2026

สุกัญญา สุदारรัตน์, คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

บทคัดย่อ บทความนี้นำเสนอการวิเคราะห์เชิงวิชาการเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงควอนตัม (Quantum Leadership) ซึ่งเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ของภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการจัดการองค์กรในยุค VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) โดยอาศัยรากฐานทางทฤษฎีจากฟิสิกส์ควอนตัม และแนวคิดของนักวิชาการชั้นนำ ได้แก่ Danah Zohar, Porter-O'Grady & Malloch และ Zaleznick บทความวิเคราะห์การเปลี่ยนผ่านจากภาวะผู้นำแบบนิวตันเนียน (Newtonian Leadership) ที่เน้นการควบคุมเชิงเส้นตรงไปสู่ Quantum Leadership ที่เน้นพลวัต ความสัมพันธ์ และจิตสำนึก ผ่านองค์ประกอบหลัก 5 ด้าน คือ จิตสำนึก (Consciousness) ความเชื่อมโยง (Interconnectedness) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) และจิตสำนึกเชิงคุณธรรมและจิตวิญญาณ (Moral-Spiritual Awareness) บทความนำเสนอการวิเคราะห์เชิงลึกเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักการ Quantum Leadership ในการจัดการกับความท้าทายของโลก VUCA แต่ละมิติ พร้อมตัวอย่างการนำไปใช้ในองค์กรการศึกษา และข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้นำยุคใหม่ในการพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืนท่ามกลางความไม่แน่นอน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงควอนตัม VUCA จิตสำนึก ความเชื่อมโยง ภาวะผู้นำ

Abstract This article presents an academic analysis of Quantum Leadership, a new paradigm of leadership appropriate for managing organizations in the VUCA era (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), grounded in theoretical foundations from quantum physics and the concepts of leading scholars including Danah Zohar, Porter-O'Grady & Malloch, and Zaleznick. The article analyzes the transition from Newtonian Leadership, which emphasizes linear control, to Quantum Leadership, which emphasizes dynamics, relationships, and consciousness, through 5 core components: Consciousness, Interconnectedness, Creativity, Systems Thinking, and Moral-Spiritual Awareness. The article provides an in-depth analysis of the application of Quantum Leadership principles in addressing each dimension of VUCA world challenges, along with examples of implementation in educational organizations and strategic recommendations for contemporary leaders to develop organizations for sustainable growth amid uncertainty.

Keywords: Quantum Leadership, VUCA, Consciousness, Interconnectedness, Leadership

บทนำ

โลกในศตวรรษที่ 21 กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและซับซ้อนจนนักวิชาการและผู้บริหารจำนวนมากเรียกยุคนี้ว่า ยุค VUCA ซึ่งเป็นคำย่อมาจาก Volatility (ความผันผวน), Uncertainty (ความไม่แน่นอน), Complexity (ความซับซ้อน) และ Ambiguity (ความคลุมเครือ) คำนี้ถูกใช้ครั้งแรกโดยกองทัพสหรัฐอเมริกาในช่วงทศวรรษ 1990 เพื่อบรรยายสภาพแวดล้อมหลังสงครามเย็นที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน (Whiteman, 1998) และต่อมาได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในวงการธุรกิจและการศึกษาอย่างแพร่หลาย โดย Bennett and Lemoine (2014) ได้ให้คำนิยามที่ชัดเจนของแต่ละองค์ประกอบของ VUCA และชี้ให้เห็นว่าองค์กรต่าง ๆ รวมถึงองค์กรการศึกษา ต้องปรับเปลี่ยนวิถีคิดและวิธีการดำเนินงานอย่างพื้นฐานเพื่อรับมือกับความท้าทายเหล่านี้

ในบริบทของการศึกษา ความท้าทายของยุค VUCA ปรากฏชัดเจนในหลายมิติ ตั้งแต่การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่ก้าวกระโดดอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงของความต้องการทักษะในตลาดแรงงาน ความหลากหลายทางสังคมและวัฒนธรรมของผู้เรียนที่เพิ่มขึ้น ไปจนถึงความคาดหวังที่ไม่ชัดเจนและแตกต่างกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Schoemaker, Heaton & Teece, 2018) เหตุการณ์การระบาดของโควิด-19 ที่บีบให้สถานศึกษาทั่วโลกต้องเปลี่ยนไปสู่การเรียนการสอนออนไลน์ภายในเวลาอันสั้น เป็นตัวอย่างที่ชัดเจนของความผันผวนที่องค์กรการศึกษาต้องเผชิญ (Williamson, Eynon & Potter, 2020) องค์กรการศึกษาจึงต้องเผชิญกับความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนทั้งรูปแบบการจัดการเรียนการสอน โครงสร้างองค์กร และที่สำคัญที่สุดคือภาวะผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมที่มีรากฐานมาจากกระบวนทัศน์นิวตันเนียน (Newtonian Paradigm) ซึ่งมององค์กรเสมือนเครื่องจักรที่คาดการณ์ได้ โดยเน้นการควบคุมแบบบนลงล่าง โครงสร้างลำดับชั้นที่ชัดเจน และการตัดสินใจเชิงเส้นตรง กำลังเผชิญกับข้อจำกัดอย่างชัดเจน Wheatley (2006) ในหนังสือชื่อ “Leadership and the New Science” ได้วิพากษ์วิจารณ์ว่าแนวทางการจัดการแบบเชิงกลไก (Mechanistic Approach) ที่เคยได้ผลในยุคอุตสาหกรรม กลับกลายเป็นอุปสรรคต่อการปรับตัวในยุคที่ความไม่แน่นอนและความซับซ้อนเป็นบรรทัดฐาน ในทำนองเดียวกัน Uhl-Bien and Arena (2018) ชี้ให้เห็นว่าการพยายามควบคุมทุกอย่างจากศูนย์กลางไม่เพียงแต่ไม่มีประสิทธิภาพ แต่ยังสร้างความเสียหายต่อความสามารถในการปรับตัวขององค์กร การตัดสินใจที่เป็นเส้นตรงและแบบแผนที่คาดการณ์ได้ ซึ่งเคยเป็นจุดแข็งของภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม กลับกลายเป็นอุปสรรคต่อการสร้างนวัตกรรมและการปรับตัวอย่างคล่องตัวที่จำเป็นในยุค VUCA

ด้วยเหตุนี้ Quantum Leadership จึงถูกนำเสนอในฐานะกรอบคิดใหม่สำหรับภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับบริบทของยุค VUCA โดยได้แรงบันดาลใจจากการปฏิวัติทางความคิดในฟิสิกส์ควอนตัม (Quantum Physics) ซึ่งเปลี่ยนความเข้าใจของมนุษยชาติเกี่ยวกับธรรมชาติของความเป็นจริง Zohar (1997) ผู้บุกเบิกแนวคิดนี้ อธิบายว่าการนำหลักการจากฟิสิกส์ควอนตัมมาประยุกต์ใช้กับภาวะผู้นำไม่ได้หมายถึงการนำสูตรทางวิทยาศาสตร์มาใช้โดยตรง แต่เป็นการใช้ “อุปมาอุปไมย” (Metaphor) และ

“หลักการคิด” (Thinking Principles) จากโลกควอนตัมมาช่วยให้เราเข้าใจและจัดการกับความซับซ้อนของโลกที่มนุษย์สร้างขึ้นได้ดีขึ้น การเปลี่ยนผ่านนี้หมายถึงการเปลี่ยนจากการมององค์กรเป็นเครื่องจักรที่คงที่และควบคุมได้ ไปสู่การมององค์กรเป็นระบบที่มีชีวิต (Living System) ที่เต็มไปด้วยความเชื่อมโยง ความไม่แน่นอน และศักยภาพที่รอการปลดปล่อย (Porter-O’Grady & Malloch, 2015)

Quantum Leadership เน้นคุณลักษณะสำคัญหลายประการที่สอดคล้องกับธรรมชาติของความท้าทายในยุค VUCA ได้แก่ จิตสำนึกและการตระหนักรู้ในตนเอง (Consciousness and Self-Awareness) ความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ (Interconnectedness and Relationships) ความยืดหยุ่นและการเปิดรับความเป็นไปได้หลายทาง (Flexibility and Multiple Possibilities) การสร้างศักยภาพร่วมผ่านการกระจายอำนาจ (Shared Leadership and Emergence) และจิตสำนึกเชิงคุณธรรมและจิตวิญญาณ (Moral-Spiritual Awareness) องค์กรประกอบเหล่านี้ทำให้ผู้นำสามารถนำทางองค์กรผ่านความไม่แน่นอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่พยายามควบคุมทุกอย่าง แต่สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ การปรับตัว และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

บทความนี้จะนำเสนอการวิเคราะห์เชิงลึกเกี่ยวกับ Quantum Leadership ตั้งแต่รากฐานทางทฤษฎีที่ได้รับอิทธิพลจากนักวิชาการสำคัญอย่าง Danah Zohar, Porter-O’Grady และ Malloch รวมถึง Abraham Zaleznick ไปจนถึงการประยุกต์ใช้องค์ประกอบหลักของ Quantum Leadership ในการจัดการกับมิติต่าง ๆ ของ VUCA ในองค์กรการศึกษา โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้นำการศึกษาสามารถนำแนวคิดนี้ไปพัฒนาตนเองและองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างองค์กรการศึกษาที่ไม่เพียงแต่อยู่รอดแต่เจริญเติบโตและสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อผู้เรียนและสังคมอย่างยั่งยืนท่ามกลางความไม่แน่นอนของโลกแห่ง VUCA

แนวคิดและรากฐานทางทฤษฎีของ Quantum Leadership

Quantum Leadership เป็นแนวคิดการนำที่พัฒนาขึ้นจากการสังเคราะห์กระบวนทัศน์ของนักวิชาการหลายท่านโดยใช้หลักการจากฟิสิกส์ควอนตัมเป็นอุปมาอุปไมยเชิงแนวคิด (Metaphorical Framework) เพื่ออธิบายพลวัตขององค์กรยุคใหม่ การทำความเข้าใจรากฐานจึงต้องพิจารณาทั้งแนวคิดเชิงปัญญา ระบบ และพลวัตของพลังงาน

การสังเคราะห์แนวคิดจากนักวิชาการชั้นนำ

แนวคิดของ Danah Zohar จิตสำนึกและปัญญาทางจิตวิญญาณ

Danah Zohar (1997, 2010) นักฟิสิกส์และนักปรัชญาชาวอเมริกัน เป็นผู้บุกเบิกแนวคิด Quantum Leadership และ Spiritual Intelligence (SQ) ผ่านหนังสือสำคัญอย่าง “ReWiring the Corporate Brain” และ “Spiritual Capital” Zohar (2010) เสนอว่ามนุษย์มีปัญญา 3 ระดับ ได้แก่ IQ (Intelligence Quotient) ซึ่งเป็นปัญญาเชิงเหตุผลและตรรกะ, EQ (Emotional Quotient) ซึ่งเป็นปัญญาทางอารมณ์และความสัมพันธ์, และ SQ (Spiritual Quotient) ซึ่งเป็นปัญญาทางจิตวิญญาณที่เป็นความสามารถในการเข้าใจความหมาย จุดประสงค์ และคุณค่าในชีวิต ตามแนวคิดของ Zohar (1997) ได้กล่าวว่า Quantum Leadership คือภาวะผู้นำที่อาศัยปัญญาทางจิตวิญญาณเป็นหลัก โดยผู้นำควอนตัม

เป็นผู้ที่มีจิตสำนึกระดับสูง (High Consciousness) ที่ตระหนักรู้ในตนเอง เข้าใจคุณค่าและความเชื่อของตนอย่างลึกซึ้ง เชื่อมโยงกับบริบทที่กว้างขึ้น สร้างความหมายร่วม และกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์สำหรับ Zohar (1997) แนวคิด Quantum ไม่ได้หมายถึงการนำสูตรทางฟิสิกส์มาใช้ แต่เป็นการใช้ “กระบวนทัศน์ควอนตัม” (Quantum Worldview) ที่เน้นความไม่แน่นอน ความเป็นไปได้หลายทาง และการมีส่วนร่วมสร้างความเป็นจริงผ่านจิตสำนึกของเรา

แนวคิดของ Porter-O’Grady & Malloch ภาวะผู้นำในระบบที่มีชีวิต

Porter-O’Grady & Malloch (2015) เป็นผู้นำแนวคิด Quantum Leadership มาประยุกต์ใช้ในระบบการดูแลสุขภาพอย่างเป็นระบบ ในหนังสือ “Quantum Leadership: Building Better Partnerships for Sustainable Health” เน้นว่า Quantum Leadership เป็นการเปลี่ยนผ่านจากการมององค์กรเป็น “เครื่องจักร” (Machine) ไปสู่การมององค์กรเป็น “ระบบที่มีชีวิต” (Living System) Porter-O’Grady and Malloch (2015) นำเสนอหลักการสำคัญ 4 ประการของ Quantum Leadership คือ ความเป็นองค์รวม (Wholeness) ที่มององค์กรเป็นระบบที่ทุกส่วนเชื่อมโยงกัน ความสัมพันธ์ (Relationship) ที่ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับคุณภาพของความสัมพันธ์มากกว่าโครงสร้างหรือกระบวนการ พลังงานและการไหลของข้อมูล (Energy and Information Flow) ที่เน้นการสร้างให้พลังงานและข้อมูลไหลเวียนได้อย่างเสรีในองค์กร และการเกิดขึ้นของสิ่งใหม่ (Emergence) ที่นวัตกรรมและการแก้ปัญหาเกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ของระบบ ไม่สามารถวางแผนหรือควบคุมได้ทั้งหมด

แนวคิดของ Abraham Zaleznick ความแตกต่างระหว่างผู้จัดการและผู้นำ

แม้ว่า Abraham Zaleznick (1992) จะไม่ได้พูดถึง Quantum Leadership โดยตรง แต่แนวคิดของ Zaleznick เกี่ยวกับความแตกต่างระหว่าง “ผู้จัดการ (Managers)” และ “ผู้นำ (Leaders)” เป็นรากฐานสำคัญที่ทำให้เราเข้าใจถึงความจำเป็นของภาวะผู้นำรูปแบบใหม่ Zaleznick (1992) อธิบายว่า ผู้จัดการ (Managers) มุ่งเน้นไปที่ “กระบวนการ” (Process) การรักษาเสถียรภาพ และการแก้ปัญหาที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่ ผู้นำ (Leaders) มุ่งเน้นไปที่ “คน” (People) และ “วิสัยทัศน์” (Vision) สร้างแรงบันดาลใจ ทำลายสภาวะปัจจุบัน และนำพาการเปลี่ยนแปลง Zaleznick (1992) กล่าวเพิ่มเติมถึงความสำคัญของความลึกทางจิตวิญญาณ (Spiritual Depth) ในภาวะผู้นำ โดยเฉพาะในยุคที่โลกเผชิญกับวิกฤตความหมายและวัตถุนิยม ในยุค VUCA องค์กรการศึกษาต้องการผู้นำ (Leaders) มากกว่าผู้จัดการ (Managers) เพราะความท้าทายไม่ใช่เพียงการทำงานที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่เป็นการจินตนาการและสร้างอนาคตใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม Quantum Leadership สอดคล้องกับแนวคิดของ Zaleznick ในการเน้นวิสัยทัศน์ จิตสำนึก และความสัมพันธ์เชิงลึกกับผู้คน

รากฐานจาก Quantum Physics (เชิงอุปมาอุปไมย) และพลวัตองค์กร

การเข้าใจ Quantum Leadership จำเป็นต้องเข้าใจหลักการพื้นฐานจากฟิสิกส์ควอนตัมที่ถูกนำมาใช้เป็น อุปมาอุปไมยเชิงแนวคิด (Metaphorical Framework) ในการอธิบายธรรมชาติของการนำองค์กร Wheatley (2006) อธิบายว่าหลักการทางควอนตัมฟิสิกส์สามารถให้ข้อเข้าใจใหม่เกี่ยวกับการทำงานขององค์กร โดยเฉพาะในยุคที่ความไม่แน่นอนและความซับซ้อนเป็นบรรทัดฐาน หลักการสำคัญจากทฤษฎีควอนตัมที่ถูกนำมาประยุกต์ใช้ใน Quantum Leadership ประกอบด้วยหลักความไม่แน่นอน

ของไฮเซนเบิร์ก (Heisenberg's Uncertainty Principle) ที่สอนว่าความไม่แน่นอนเป็นธรรมชาติของความเป็นจริง ไม่ใช่ข้อบกพร่องที่ต้องแก้ไข ปรากฏการณ์การทับซ้อน (Superposition) ที่อนุภาคสามารถอยู่ในหลายสถานะพร้อมกัน สะท้อนให้เห็นว่าความเป็นไปได้หลายทางมีอยู่ร่วมกันในองค์กร ความพัวพัน (Entanglement) ที่แสดงให้เห็นว่าทุกส่วนขององค์กรเชื่อมโยงกันอย่างซับซ้อน และผลของผู้สังเกตการณ์ (Observer Effect) ที่การสังเกตมีผลต่อสิ่งที่ถูกสังเกต หมายความว่าผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของระบบที่มีอิทธิพลต่อความเป็นจริงขององค์กรผ่านความตั้งใจ ความเชื่อ และการกระทำของตน (Porter-O'Grady & Malloch, 2015)

พลังงานและพลวัตในระบบองค์กร

แนวคิดสำคัญอีกประการหนึ่งจากฟิสิกส์ควอนตัมคือการมองทุกสิ่งเป็น “พลังงาน” (Energy) และ “คลื่น” (Wave) มากกว่า “วัตถุ” (Particle) ที่คงที่ Wheatley (2006) อธิบายว่าองค์กรไม่ใช่โครงสร้างที่แข็งตัว แต่เป็น “สนามพลังงาน” (Energy Field) ที่เคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ในองค์กร การศึกษา แนวคิดนี้หมายความว่าวัฒนธรรมองค์กรคือสนามพลังงาน ข้อมูลคือพลังงาน และความหมาย และจุดประสงค์เป็นพลังงานที่ทรงพลัง Porter-O'Grady and Malloch (2015) เน้นว่าผู้นำควอนตัมต้องเข้าใจว่างานของตนไม่ใช่การ “ควบคุมคน” แต่เป็นการ “จัดการพลังงาน” (Managing Energy) ให้ไหลไปในทิศทางที่สร้างสรรค์ นี่หมายถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่คนรู้สึกมีพลัง (Energized) มีแรงบันดาลใจ และพร้อมที่จะมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์รากฐานทฤษฎีของ Quantum Leadership

นักคิด/แหล่งทฤษฎี	แนวคิดหลัก	สาระสำคัญเชิงทฤษฎี	นัยยะต่อภาวะผู้นำเชิงควอนตัม	แหล่งอ้างอิง
Danah Zohar (1997, 2010) <i>ReWiring the Corporate Brain, Spiritual Capital</i>	จิตสำนึกและปัญญาทางจิตวิญญาณ (Spiritual Intelligence: SQ)	มนุษย์มีปัญญา 3 ระดับ (IQ, EQ, SQ) โดย SQ เป็นระดับสูงสุด ที่ช่วยให้ผู้นำเข้าใจคุณค่า ความหมาย และจุดประสงค์ของการดำรงอยู่ สะท้อนถึง “กระบวนทัศน์ควอนตัม” ที่เน้นความไม่แน่นอนและความเป็นไปได้หลายทาง	ผู้นำควอนตัมคือผู้มี “จิตสำนึกระดับสูง” ที่เชื่อมโยงตนเองกับระบบใหญ่ เห็นความหมายของการเปลี่ยนแปลง และสร้างพลังบวกในองค์กร	Zohar (1997); Zohar (2010)

ตารางที่ 1 (ต่อ)

นักคิด/แหล่งทฤษฎี	แนวคิดหลัก	สาระสำคัญเชิงทฤษฎี	นัยยะต่อภาวะผู้นำเชิงควอนตัม	แหล่งอ้างอิง
Porter-O'Grady & Malloch (2015) <i>Quantum Leadership: Building Better Partnerships for Sustainable Health</i>	องค์กรในฐานะระบบที่มีชีวิต (Living System)	องค์กรคือระบบพลวัตที่ทุกส่วนเชื่อมโยงกัน (Wholeness & Relationship) พลังงานและข้อมูลคือสิ่งหล่อเลี้ยงระบบ (Energy Flow) นวัตกรรมเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ (Emergence) ไม่ใช่การควบคุม	ผู้นำควอนตัมต้องเป็น "ผู้จัดการพลังงาน" มากกว่าการควบคุมคน เน้นการเปิดพื้นที่ให้เกิดการเรียนรู้ การไหลของข้อมูล และการเกิดขึ้นของสิ่งใหม่	Porter-O'Grady & Malloch (2015)
Abraham Zaleznick (1992) <i>Managers and Leaders: Are They Different?</i>	ความแตกต่างระหว่างผู้จัดการ (Manager) และผู้นำ (Leader)	ผู้จัดการมุ่งกระบวนการและเสถียรภาพ ขณะที่ผู้นำมุ่งผู้คน วิสัยทัศน์ และแรงบันดาลใจ เน้นความลึกทางจิตวิญญาณและความหมายในชีวิต	แนวคิดของ Zaleznick สนับสนุนแนวทางผู้นำควอนตัมที่มองผู้นำในฐานะผู้สร้างความหมาย (Meaning Maker) และผู้จุดประกายจิตวิญญาณในองค์กร	Zaleznick (1992)
Wheatley (2006) หลักการจาก Quantum Physics (เชิงอุปมาอุปไมย)	หลักความไม่แน่นอน ความซ้อนทับ และความพัวพัน (Uncertainty, Superposition, Entanglement)	ความไม่แน่นอนคือธรรมชาติของระบบ ความจริงไม่ได้มีเพียงหนึ่งเดียว ทุกส่วนในระบบมีความสัมพันธ์กัน ผู้นำคือส่วนหนึ่งของระบบที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ (Observer Effect)	ผู้นำควอนตัมต้องยอมรับความไม่แน่นอน มองเห็นศักยภาพหลายทาง และใช้พลังของความสัมพันธ์เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง	Wheatley (2006); Porter-O'Grady & Malloch (2015)
Wheatley (2006); Porter-O'Grady & Malloch (2015) แนวคิดพลังงานและพลวัตองค์กร (Energy Dynamics)	องค์กรในฐานะสนามพลังงาน (Energy Field)	ทุกสิ่งคือพลังงานที่เคลื่อนไหว วัฒนธรรม ข้อมูล และความหมายคือตัวพลังในองค์กร การจัดการคือการจัดทิศทางพลังงาน ไม่ใช่การควบคุม	ผู้นำควอนตัมต้อง "ขับเคลื่อนพลังงานเชิงบวก" สร้างแรงบันดาลใจ และทำให้องค์กรมีชีวิตชีวา (Energized Organization)	Wheatley (2006); Porter-O'Grady & Malloch (2015)

จากตารางสังเคราะห์รากฐานทฤษฎีของ Quantum Leadership ข้างต้นพบว่า Quantum Leadership คือภาวะผู้นำที่มององค์กรในฐานะของระบบที่มีชีวิตและพลังงาน มากกว่า โครงสร้างกลไก ผู้นำควอนตัมมีความเข้าใจลึกซึ้งในจิตสำนึก (Consciousness) ใช้ปัญญาทางจิตวิญญาณ (Spiritual Intelligence) เป็นเข็มทิศในการขับเคลื่อนคนและระบบ สร้างสมดุลระหว่างเหตุผล อารมณ์ คุณค่า และยอมรับความไม่แน่นอนในฐานะโอกาสของการเรียนรู้และนวัตกรรม แนวคิดนี้จึงเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ที่ผสมผสานศาสตร์แห่งฟิสิกส์ควอนตัมเข้ากับศาสตร์แห่งการบริหาร เพื่อสร้างภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่น พลวัต และมีสำนึกทางจิตวิญญาณในการนำองค์กรสู่ความยั่งยืนในยุค VUCA

องค์ประกอบหลักของ Quantum Leadership

จากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการและหลักการจากฟิสิกส์ควอนตัม สามารถระบุองค์ประกอบหลักของ Quantum Leadership ได้ 5 องค์ประกอบที่สำคัญ ซึ่งแต่ละด้านมีความเชื่อมโยงและเสริมสร้างซึ่งกันและกัน Porter-O'Grady and Malloch (2015) อธิบายว่าองค์ประกอบเหล่านี้เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้ Quantum Leadership แตกต่างจากแนวทางภาวะผู้นำอื่น ๆ และมีความเหมาะสมกับการจัดการกับความท้าทายในยุค VUCA องค์ประกอบทั้ง 5 นี้ไม่ได้ทำงานแยกกัน แต่เชื่อมโยงกันเป็นระบบองค์รวมที่สะท้อนธรรมชาติของโลกควอนตัมที่เน้นความเป็นหนึ่งเดียวและความสัมพันธ์เชิงพลวัต (Wheatley, 2006)

องค์ประกอบที่ 1 จิตสำนึก (Consciousness)

จิตสำนึก (Consciousness) หมายถึงภาวะการตระหนักรู้ตนเองอย่างลึกซึ้งทั้งในด้านความคิด อารมณ์ คุณค่า และจุดประสงค์ของการดำรงอยู่ รวมถึงการเข้าใจว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของระบบที่ใหญ่กว่า (Zohar, 2010; Porter-O'Grady & Malloch, 2015)

ในมุมมองของภาวะผู้นำเชิงควอนตัม จิตสำนึกเป็นกระบวนการภายในที่เชื่อมโยงการรับรู้ตนเองเข้ากับจุดหมายของการเป็นผู้นำอย่างสมดุล ผู้นำที่มีจิตสำนึกสูงจะเข้าใจคุณค่าของตนเองอย่างชัดเจน มีเป้าหมายในการทำงานที่มั่นคง ตระหนักถึงผลกระทบของตนต่อผู้อื่น และมองเห็นความเชื่อมโยงของทุกสิ่งในเชิงองค์รวม (Wheatley, 2006) ซึ่งจิตสำนึกทำหน้าที่เป็นพลังขับเคลื่อนภายในที่ส่งผลต่อการนำในระดับลึก โดยช่วยให้ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้อื่นผ่านความจริงใจ ความเข้าใจ และความเชื่อมโยงทางอารมณ์ จึงเปรียบเสมือนสนามพลังงานทางบวกที่แผ่ขยายจากภายในสู่ระบอบรอบข้าง ส่งเสริมให้การนำมีความหมายและสร้างอิทธิพลอย่างลึกซึ้ง

องค์ประกอบที่ 2 ความเชื่อมโยง (Interconnectedness)

ความเชื่อมโยง (Interconnectedness) คือการตระหนักรู้และเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของทุกองค์ประกอบในระบบ ทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน องค์กร และสังคม โดยมองว่าทุกสิ่งสัมพันธ์และส่งผลต่อกันอย่างซับซ้อน (Wheatley, 2006; Senge, 1990)

แนวคิดนี้มีพื้นฐานจากหลักฟิสิกส์ควอนตัมที่อธิบายว่าทุกสิ่งในจักรวาลมีความพัวพันกัน (Quantum Entanglement) เมื่อประยุกต์สู่มิติของภาวะผู้นำ ผู้นำที่เข้าใจความเชื่อมโยงจะไม่มองปัญหาแบบแยกส่วน แต่จะตระหนักว่าการตัดสินใจแต่ละครั้งส่งผลต่อระบบโดยรวม (Porter-O'Grady & Malloch, 2015) ความเชื่อมโยงจึงสะท้อนถึงการสร้างและหล่อเลี้ยงความสัมพันธ์เชิงคุณภาพ ทั้งภายใน

และภายนอกองค์กร เช่น การสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน และการแลกเปลี่ยนความรู้ในเครือข่ายวิชาชีพ (Wenger, 1998; Harris & Jones, 2018) ผู้นำที่มีความเข้าใจในหลักการนี้สามารถใช้พลังของความสัมพันธ์เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบที่ 3 ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)

ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นความเป็นไปได้ใหม่ การผสมผสานองค์ความรู้ที่แตกต่าง การดัดแปลงสิ่งที่มีอยู่ให้เกิดคุณค่าใหม่ และการเรียนรู้จากความล้มเหลวเพื่อพัฒนาแนวทางที่ดีกว่าเดิม (Zohar, 2010; Rigby, Sutherland, & Takeuchi, 2016)

ในมุมมองของภาวะผู้นำเชิงควอนตัม ความคิดสร้างสรรค์เกิดจากการตระหนักถึงความเป็นไปได้หลายทางที่ดำรงอยู่พร้อมกัน (Superposition) ผู้นำที่มีลักษณะดังกล่าวจะเปิดรับแนวคิดจากหลากหลายมุมมอง มองความผิดพลาดเป็นโอกาสในการเรียนรู้ และส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิดและกล้าทดลอง (Edmondson, 2018) ซึ่งความคิดสร้างสรรค์ในระดับองค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรที่มีความคิดหลากหลาย โดยผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) เพื่อให้ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระและมั่นใจ อันนำไปสู่การเกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกภายในองค์กร

องค์ประกอบที่ 4 การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นภาพรวมของระบบ การเข้าใจความสัมพันธ์และวงจรของเหตุและผล มากกว่าการมองเฉพาะส่วนย่อยหรือเหตุการณ์เฉพาะหน้า (Senge, 1990; Wheatley, 2006)

ผู้นำที่มีการคิดเชิงระบบจะเข้าใจว่าสิ่งต่าง ๆ ภายในองค์กรมีความเชื่อมโยงและส่งผลต่อกันอย่างลึกซึ้ง การเปลี่ยนแปลงในส่วนใดส่วนหนึ่งย่อมส่งผลต่อส่วนอื่นในระบบ (Darling, Parry, & Moore, 2005) หลักสำคัญของการคิดเชิงระบบประกอบด้วย การมองเห็นความสัมพันธ์มากกว่าส่วนประกอบ การเข้าใจวงจรป้อนกลับ (Feedback Loop) การตระหนักถึงความล่าช้า (Delay) และการค้นหาจุดคานงัดของระบบ (Leverage Point) ซึ่งเป็นตำแหน่งที่สามารถสร้างผลกระทบสูงจากการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย (Porter-O'Grady & Malloch, 2015) ช่วยให้ผู้นำมองเห็นผลกระทบยาวของการตัดสินใจ เข้าใจปัจจัยเชื่อมโยงระหว่างบุคคลและกระบวนการ แก้ไขปัญหาได้ตรงจุด และสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างที่สอดคล้องกับพลวัตขององค์กรในยุค VUCA

องค์ประกอบที่ 5 จิตสำนึกเชิงคุณธรรมและจิตวิญญาณ (Moral-Spiritual Awareness)

จิตสำนึกเชิงคุณธรรมและจิตวิญญาณ (Moral-Spiritual Awareness) หมายถึงความสามารถในการเชื่อมโยงการนำด้วยคุณค่า จริยธรรม และจุดประสงค์ที่สูงกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว เพื่อสร้างคามดีงามและคุณค่าร่วมในองค์กรและสังคม (Zohar, 2010; Zaleznick, 1992)

องค์ประกอบนี้ถือเป็นแก่นสำคัญของภาวะผู้นำเชิงควอนตัมที่ทำให้การนำมีความหมายและพลัง ผู้นำที่มีจิตสำนึกเชิงคุณธรรมจะพิจารณาผลกระทบของการตัดสินใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ยึดมั่นในหลักการ ไม่ประนีประนอมต่อจริยธรรมเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน และมองภาวะผู้นำเป็นการรับใช้สิ่งที่

ใหญ่กว่าตนเอง (Darling-Hammond, 2017) นอกจากนี้ ผู้นำยังมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับผู้อื่น (Sense of Oneness) และมีความกรุณา (Compassion) ที่ผลักดันให้สร้างสังคมแห่งคุณค่าและความสมดุล (Gay, 2018) จิตสำนึกด้านนี้จึงเป็นเข็มทิศทางจริยธรรมที่ช่วยให้ผู้นำสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องแม้ในสภาวะคลุมเครือ

จากองค์ประกอบทั้ง 5 ของ Quantum Leadership ไม่ได้ดำเนินการอย่างแยกส่วน แต่เชื่อมโยงและเกี่ยวพันกันเป็นระบบองค์รวมที่มีพลวัต (Wheatley, 2006; Porter-O'Grady & Malloch, 2015) จิตสำนึกเป็นรากฐานที่ทำให้ผู้นำตระหนักรู้คุณค่าและมองเห็นความเชื่อมโยง ความเชื่อมโยงที่ลึกซึ้งช่วยเปิดพื้นที่ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การคิดเชิงระบบทำหน้าที่เป็นกลไกจัดระเบียบความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม และจิตสำนึกเชิงคุณธรรมทำหน้าที่เป็นเข็มทิศทางจริยธรรมให้ทุกการตัดสินใจอยู่บนความถูกต้องและคุณค่า (Zohar, 2010) ดังนั้น ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบควอนตัมจึงไม่ใช่ผู้ที่มีพฤติกรรมในการควบคุมระบบ แต่เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้าง “พลังแห่งความเชื่อมโยง” ที่หล่อเลี้ยงระบบให้ดำรงอยู่ด้วยความหมาย ความไว้วางใจ และความยั่งยืน

ตารางที่ 2 สรุปตารางองค์ประกอบหลักของ Quantum Leadership

องค์ประกอบ	ความหมายหลัก	คำอธิบายเพิ่มเติม	แหล่งอ้างอิง
1. จิตสำนึก (Consciousness)	ภาวะการตระหนักรู้ตนเองอย่างลึกซึ้งในด้านความคิด อารมณ์ คุณค่า และจุดประสงค์ของการดำรงอยู่ รวมถึงการเข้าใจว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของระบบที่ใหญ่กว่า	จิตสำนึกเป็นแกนกลางของภาวะผู้นำเชิงควอนตัม ช่วยให้ผู้นำเชื่อมโยงความเป็นตัวตนกับเป้าหมายการนำ มีความมั่นคงทางคุณค่า เข้าใจผลกระทบของตนต่อผู้อื่น และสร้างพลังงานเชิงบวกให้กับระบบรอบข้าง ผู้นำที่มีจิตสำนึกสูงจะสามารถสร้างแรงบันดาลใจและกำหนดทิศทางองค์กรได้อย่างมีคุณค่าและความหมาย	Zohar (2010); Porter-O'Grady & Malloch (2015); Wheatley (2006)
2. ความเชื่อมโยง (Interconnectedness)	การตระหนักรู้ถึงความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงของทุกองค์ประกอบในระบบ ทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน องค์กร และสังคม	ความเชื่อมโยงเป็นหลักการสำคัญจากฟิสิกส์ควอนตัมที่แสดงให้เห็นว่าทุกสิ่งพัวพันกัน ผู้นำควอนตัมมองเห็นองค์กรเป็นระบบที่มีชีวิต ไม่แยกส่วน แต่เชื่อมโยงและส่งผลซึ่งกันและกัน ผู้นำที่เข้าใจหลักการนี้จะสามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ และพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน	Wheatley (2006); Senge (1990); Porter-O'Grady & Malloch (2015); Wenger (1998); Harris & Jones (2018)

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ความหมายหลัก	คำอธิบายเพิ่มเติม	แหล่งอ้างอิง
3. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)	ความสามารถในการมองเห็นความเป็นไปได้ใหม่ ผสมผสานความรู้ที่แตกต่าง ดัดแปลงสิ่งที่มีอยู่ให้เกิดคุณค่าใหม่ และเรียนรู้จากความล้มเหลวเพื่อสร้างแนวทางที่ดีขึ้น	ความคิดสร้างสรรค์เชิงคอนตัม สะท้อนการตระหนักถึงความเป็นไปได้หลายทาง (Superposition) ผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์จะเปิดรับแนวคิดจากหลากหลายสาขา กล้าทดลองสิ่งใหม่ และมองความล้มเหลวเป็นโอกาสในการเรียนรู้ สร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยทางจิตใจและเอื้อต่อการเกิดนวัตกรรมในองค์กร	Zohar (2010); Rigby, Sutherland, & Takeuchi (2016); Edmondson (2018)
4. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)	ความสามารถในการมองเห็นภาพรวม ความสัมพันธ์ และวงจรของเหตุและผลในระบบ มากกว่าการมองเพียงส่วนย่อยหรือเหตุการณ์เฉพาะหน้า	การคิดเชิงระบบช่วยให้ผู้นำเข้าใจพลวัตขององค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์กร เห็นความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล และสามารถระบุจุดคานงัด (Leverage Point) ที่สร้างผลกระทบได้มาก ผู้นำที่มีทักษะนี้จะสามารถแก้ปัญหาเชิงโครงสร้างได้อย่างยั่งยืนและลดผลข้างเคียงจากการตัดสินใจระยะสั้น	Senge (1990); Wheatley (2006); Darling, Parry, & Moore (2005); Porter-O'Grady & Malloch (2015)
5. จิตสำนึกเชิงคุณธรรม และจิตวิญญาณ (Moral-Spiritual Awareness)	ความสามารถในการเชื่อมโยงการนำด้วยคุณค่า จริยธรรม และจุดประสงค์ที่สูงกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว เพื่อสร้างความดีงามและคุณค่าร่วมในองค์กรและสังคม	องค์ประกอบนี้เป็นหัวใจของ Quantum Leadership ผู้นำที่มีจิตสำนึกเชิงคุณธรรมจะยึดมั่นในหลักการ มีความรับผิดชอบต่อผลกระทบในวงกว้าง และมองการนำเป็นการ “รับใช้สิ่งที่ใหญ่กว่าตน” ผู้นำลักษณะนี้สร้างแรงบันดาลใจที่แท้จริง สร้างวัฒนธรรมคุณธรรม และขับเคลื่อนองค์กรด้วยความหมายและความยั่งยืน	Zohar (2010); Zaleznick (1992); Darling-Hammond (2017); Gay (2018); Porter-O'Grady & Malloch (2015)

Quantum Leadership กับการจัดการความท้าทายของโลก VUCA

Quantum Leadership เป็นกรอบแนวคิดที่ตอบสนองต่อสภาพโลกยุค VUCA ซึ่งประกอบด้วย ความผันผวน (V:Volatility) ความไม่แน่นอน (U:Uncertainty) ความซับซ้อน (C:Complexity) และความคลุมเครือ (A:Ambiguity) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Bennett & Lemoine, 2014) ผู้นำควอนตัมมองโลกผ่านมุมมององค์รวม เชื่อมโยงจิตสำนึก ความคิดสร้างสรรค์ การคิดเชิงระบบ และจิตสำนึก

เชิงคุณธรรม เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและซับซ้อนของสังคมปัจจุบัน (Zohar, 2010; Porter-O'Grady & Malloch, 2015)

การจัดการกับความผันผวน (V : Volatility)

ความผันผวน (V : Volatility) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและไม่อาจคาดการณ์ได้ Bennett and Lemoine (2014) อธิบายว่าผู้นำจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นและพร้อมปรับกลยุทธ์ได้อย่างทันท่วงที แนวคิด Superposition ในฟิสิกส์ควอนตัมสะท้อนถึงการดำรงอยู่ของความเป็นไปได้หลายทางพร้อมกัน ผู้นำเชิงควอนตัมจึงพัฒนาสถานการณ์จำลองหลายรูปแบบ (Multiple Scenarios) เพื่อเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงในทุกรูปแบบ (Schoemaker et al., 2018) ความคิดสร้างสรรค์และการใช้ทรัพยากรอย่างยืดหยุ่นช่วยให้องค์กรสามารถปรับใช้สิ่งที่มีได้อย่างรวดเร็ว ขณะเดียวกันจิตสำนึกของผู้นำมีบทบาทสำคัญในการรักษาความสงบและสมดุลทางอารมณ์ เพราะพลังทางอารมณ์ของผู้นำส่งผลต่อพลังงานโดยรวมขององค์กร (Porter-O'Grady & Malloch, 2015)

ตัวอย่างเชิงประจักษ์ในช่วงการระบาดของ COVID-19 แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนที่นำแนวคิด Quantum Leadership ไปใช้สามารถปรับตัวสู่การเรียนออนไลน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำสร้างพื้นที่ทดลองทางนวัตกรรมและส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning Community) ให้ครูแลกเปลี่ยนวิธีการสอนออนไลน์อย่างยืดหยุ่น (Wenger, 1998; Williamson et al., 2020) ซึ่งสะท้อนว่าภาวะผู้นำเชิงควอนตัมสามารถเปลี่ยนความตึงเครียดให้เป็นพลังแห่งการเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างแท้จริง

การจัดการกับความไม่แน่นอน (U : Uncertainty)

ความไม่แน่นอน (U : Uncertainty) หมายถึงการขาดความชัดเจนต่อสถานการณ์และผลลัพธ์ในอนาคต หลักการของไฮเซนเบิร์กอธิบายว่าความไม่แน่นอนเป็นธรรมชาติของความเป็นจริง มิใช่ข้อบกพร่องที่ต้องแก้ไข (Horney, Pasmore, & O'Shea, 2010) ผู้นำเชิงควอนตัมจึงเน้นการสร้างความสามารถในการเรียนรู้และปรับตัวอย่างต่อเนื่อง แทนที่จะพยายามควบคุมสิ่งที่ไม่อาจควบคุมได้ (Zohar, 2010) การมีจิตสำนึกและปัญญาทางจิตวิญญาณ (Spiritual Quotient : SQ) ช่วยให้ผู้นำมองเห็นความหมายและจุดประสงค์ของการทำงาน แม้อยู่ท่ามกลางสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง

ตัวอย่างเช่น การจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรฐานสมรรถนะ (Competency-Based Curriculum) ที่มุ่งพัฒนาทักษะการเรียนรู้ การปรับตัว และการทำงานร่วมกัน (OECD, 2019) ผู้นำที่สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning Sprint) และเปิดโอกาสให้ครูแบ่งปันประสบการณ์ทั้งจากความสำเร็จและความล้มเหลว (Edmondson, 2018) สามารถเปลี่ยนความไม่แน่นอนให้เป็นพื้นที่แห่งการเติบโตและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การจัดการกับความซับซ้อน (C : Complexity)

ความซับซ้อน (C : Complexity) หมายถึง สถานการณ์ที่มีปัจจัยหลายอย่างเกี่ยวข้องกัน และส่งผลต่อกันไปมา จนทำให้การแก้ปัญหาแบบมองแยกส่วนมักไม่เพียงพอ (Bennett & Lemoine, 2014) ดังนั้น ผู้นำเชิงควอนตัมจึงใช้ “การคิดเชิงระบบ” (Systems Thinking) เพื่อมองความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่าง ๆ และทำความเข้าใจว่าเหตุและผลในระบบสัมพันธ์กันอย่างไร แทนการวิเคราะห์ที่ละส่วนแบบแยกขาดจากกัน (Senge, 1990) เมื่อมองภาพรวมได้ชัด ผู้นำจะสามารถค้นหาจุดคานงัด

(Leverage Point) หรือจุดสำคัญที่หากปรับเปลี่ยนเพียงเล็กน้อย ก็สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบและสร้างผลลัพธ์ได้มากทั้งระบบ (Porter-O'Grady & Malloch, 2015)

แนวทางสำคัญอีกประการหนึ่งคือการใช้ปัญญารวม (Collective Intelligence) โดยส่งเสริมให้บุคลากรจากหลากหลายสาขาร่วมมือกันแก้ปัญหา (Wheatley, 2006) และใช้ความหลากหลายเป็นพลังในการสร้างนวัตกรรม (Gay, 2018) ตัวอย่างเช่น การออกแบบการเรียนรู้ตามแนวทาง Universal Design for Learning (UDL) ที่เปิดโอกาสให้นักเรียนแสดงศักยภาพในรูปแบบที่หลากหลาย (Darling-Hammond, 2017) หรือการประยุกต์กระบวนการพัฒนา/แก้ปัญหาโดยเน้นค้นหาจุดแข็งและความสำเร็จ แล้วใช้เป็นฐานออกแบบการเปลี่ยนแปลงเชิงบวก (Appreciative Inquiry) เพื่อระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสร้างสรรค์ (Cooperrider & Whitney, 2005) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความซับซ้อนมิใช่สิ่งที่ต้องลดทอน หากแต่เป็นแหล่งพลังแห่งนวัตกรรมและการเรียนรู้ร่วมกัน

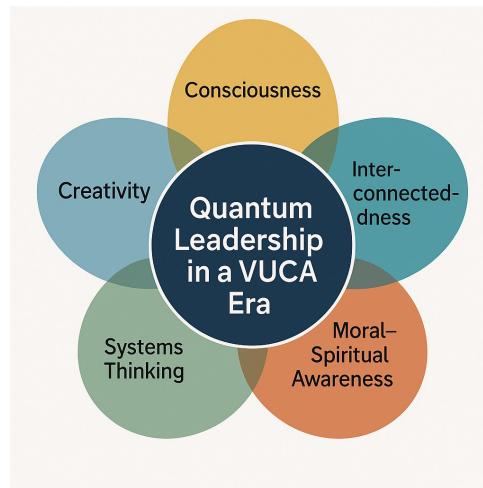
การจัดการกับความคลุมเครือ (A : Ambiguity)

ความคลุมเครือ (A : Ambiguity) คือการขาดความชัดเจนในการตีความเนื่องจากข้อมูลไม่สมบูรณ์หรือขัดแย้งกัน (Bennett & Lemoine, 2014) ในบริบทการศึกษา ความคลุมเครือมักปรากฏในประเด็นเกี่ยวกับนิยามของความสำเร็จทางการศึกษา หรือบทบาทของเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในห้องเรียน ผู้นำเชิงควอนตัมจัดการกับสถานการณ์เช่นนี้ด้วยจิตสำนึกเชิงคุณธรรมและจิตวิญญาณ (Moral-Spiritual Awareness) โดยใช้คุณค่าและจุดประสงค์เป็นเข็มทิศในการตัดสินใจ (Zohar, 2010) ผู้นำลักษณะนี้สามารถประสานการใช้เหตุผลกับสัญชาตญาณ (Dane & Pratt, 2007; Klein, 1998) เพื่อสร้างสมดุลระหว่างข้อมูลเชิงวิเคราะห์กับการรับรู้เชิงประสบการณ์

กรณีตัวอย่างคือการนำ AI เข้ามาใช้ในการเรียนการสอน ซึ่งมีทั้งศักยภาพและความเสี่ยง ผู้นำเชิงควอนตัมใช้แนวทางการทดลอง สะท้อนผล และปรับปรุงอย่างต่อเนื่องภายใต้กรอบคุณค่าที่ชัดเจน โดยมองว่า AI เป็นเครื่องมือสนับสนุนครู ไม่ใช่สิ่งทดแทน (Selwyn, 2019) อีกทั้งการนิยามความสำเร็จของผู้เรียนผ่านการสนทนาและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย (Harris & Jones, 2018; Darling-Hammond, 2017) สะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนผ่านจากการมองหาคำตอบเดียว ไปสู่การสร้าง ความเข้าใจที่หลากหลายและลึกซึ้งยิ่งขึ้น

บทสรุป

Quantum Leadership ในยุค VUCA เป็นกรอบการนำเชิงระบบ ผ่าน 5 องค์ประกอบหลัก คือ จิตสำนึก (Consciousness) ความเชื่อมโยง (Interconnectedness) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) และ จิตสำนึกเชิงคุณธรรม (Moral-Spiritual Awareness) เพื่อรับมือ ยุค VUCA อย่างมีประสิทธิภาพ จัดการความผันผวนด้วยความยืดหยุ่นเชิงสถานการณ์ (scenario readiness) รับมือความไม่แน่นอนด้วยการเรียนรู้และปรับตัวต่อเนื่อง แก่ความซับซ้อนด้วยเลนส์ระบบ และปัญญารวม และนำพาความคลุมเครือด้วยเข็มทิศคุณค่า (Bennett & Lemoine, 2014; Zohar, 2010; Senge, 1990; Porter-O'Grady & Malloch, 2015)



ภาพที่ 1 องค์ประกอบของ Quantum Leadership ในยุค VUCA

(Bennett & Lemoine, 2014; Zohar, 2010; Senge, 1990; Porter-O'Grady & Malloch, 2015)

ข้อเสนอแนะต่อผู้นำยุคใหม่

1) นำแบบสำนึกตน (Lead with Consciousness) พัฒนาความตระหนักรู้ มีจุดประสงค์ คุณค่าส่วนบุคคลอย่างต่อเนื่อง (mindfulness, reflective journaling, 360-feedback) ด้วยผู้นำควรเริ่มต้นจากการพัฒนาจิตสำนึกภายใน โดยเฉพาะการตระหนักรู้ในตนเองและการยึดมั่นในคุณค่าที่แท้จริง เพราะภาวะภายในของผู้นำมีผลต่อพลังงานและวัฒนธรรมขององค์กร (Zohar, 2010) การฝึกสติ การสะท้อนตนเอง และการเปิดรับข้อเสนอแนะช่วยสร้างความสมดุลทางอารมณ์และความโปร่งใสในการตัดสินใจ (Dane & Pratt, 2007; Edmondson, 2018)

2) สร้างระบบการเรียนรู้ที่เชื่อมโยง (Build Interconnected Learning Systems) องค์กรยุคใหม่ต้องออกแบบให้การเรียนรู้และนวัตกรรมไหลเวียนได้อย่างเสรี ผ่านโครงสร้างแบบเครือข่าย (Networked Organization) และชุมชนแห่งการปฏิบัติ (Communities of Practice) ซึ่งช่วยให้ความรู้และประสบการณ์กระจายตัวอย่างรวดเร็ว (Wenger, 1998; Wheatley, 2006) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาที่ยั่งยืน (Harris, 2013)

3) ใช้ความคิดสร้างสรรค์บนพื้นฐานคุณค่า (Harness Creativity and Values-Based Awareness) ในโลกที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ความคิดสร้างสรรค์เป็นหัวใจของการปรับตัว ขณะที่ “คุณค่า” เป็นเข็มทิศที่ช่วยให้การตัดสินใจมีทิศทางที่มั่นคง (Zohar, 2010; Porter-O'Grady & Malloch, 2015) ผู้นำควอนตัมจึงควรส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยทางจิตใจ เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้ทดลอง แบ่งปัน และเรียนรู้จากความล้มเหลว เพื่อสร้างนวัตกรรมที่มีความหมายต่อผู้เรียน (Edmondson, 2018; Rigby et al., 2016)

Quantum Leadership มิใช่จุดหมายปลายทาง แต่เป็นการเดินทางของการเติบโตภายในที่ผู้นำต้องเรียนรู้และปรับตัวอย่างต่อเนื่อง (Porter-O'Grady & Malloch, 2015) ดังที่ Wheatley (2006) กล่าวว่า โลกยุคใหม่นี้ไม่อาจใช้แผนที่เก่าได้อีกต่อไป ผู้นำจึงต้องสร้างแผนที่ใหม่ด้วยจิตสำนึก

ความเชื่อมโยง และความร่วมมือ เพื่อให้การศึกษาไม่เพียง “อยู่รอด” แต่ “เติบโต” และร่วมสร้างอนาคตที่มีคุณค่าอย่างแท้จริง (Senge, 1990; Uhl-Bien & Arena, 2018)

เอกสารอ้างอิง

- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2005). *Appreciative inquiry: A positive revolution in change*. Berrett-Koehler Publishers.
- Darling, M. J., Parry, C., & Moore, J. (2005). Learning in the thick of it. *Harvard Business Review*, 83(7), 84-92.
- Darling-Hammond, L. (2017). Teacher education around the world: What can we learn from international practice? *European Journal of Teacher Education*, 40(3), 291-309. <https://doi.org/10.1080/02619768.2017.1315399>
- Dane, E., & Pratt, M. G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, 32(1), 33-54. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23463682>
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Gay, G. (2018). *Culturally responsive teaching: Theory, research, and practice* (3rd ed.). Teachers College Press.
- Harris, A., & Jones, M. (2018). Why context matters: A comparative perspective on education reform and policy implementation. *Educational Research for Policy and Practice*, 17(3), 195-207. <https://doi.org/10.1007/s10671-018-9231-9>
- Horney, N., Pasmore, B., & O'Shea, T. (2010). Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. *People & Strategy*, 33(4), 32-38.
- Klein, G. (1998). *Sources of power: How people make decisions*. MIT Press.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019). *OECD future of education and skills 2030: Concept note*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/education/2030-project/>
- Porter-O'Grady, T., & Malloch, K. (2015). *Quantum leadership: Building better partnerships for sustainable health* (4th ed.). Jones & Bartlett Learning.

- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40-50.
- Schoemaker, P. J. H., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, 61(1), 15-42. <https://doi.org/10.1177/0008125618790246>
- Selwyn, N. (2019). *Should robots replace teachers? AI and the future of education*. Polity.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency.
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89-104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.
- Wheatley, M. J. (2006). *Leadership and the new science: Discovering order in a chaotic world* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Whiteman, W. E. (1998). *Training and educating army officers for the 21st century: Implications for the United States Military Academy* (ARI Research Product 98-05). U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Williamson, B., Eynon, R., & Potter, J. (2020). Pandemic politics, pedagogies and practices: Digital technologies and distance education during the coronavirus emergency. *Learning, Media and Technology*, 45(2), 107-114. <https://doi.org/10.1080/17439884.2020.1761641>
- Zaleznick, A. (1992). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 70(2), 126-135.
- Zohar, D. (1997). *Rewiring the corporate brain: Using the new science to rethink how we structure and lead organizations*. Berrett-Koehler Publishers.
- Zohar, D. (2010). *Spiritual capital: Wealth we can live by*. Berrett-Koehler Publishers.

การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่คาดหวัง และความต้องการจำเป็นในการพัฒนา
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูแต่ละเจนเนอเรชัน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2

A Study of the Current Status, Expected Status, and Priority Needs
for Developing Leadership of School Administrators According to
the Opinions of Teachers from Different Generations under the
Nonthaburi Primary Educational Service Area Office 2

Received: 23 December 2025 Revised: 1 February 2026 Accepted: 5 February 2026

ณัฐริกา อยู่มั่น, คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

รัชพล วิทยานนท์, คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วรรณวิศา สืบบุญธรรม คล้ายจำแลง, คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บทคัดย่อ การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาและเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูแต่ละเจนเนอเรชัน 2) ศึกษาและเปรียบเทียบสภาพที่คาดหวังภาวะผู้นำ
ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูแต่ละเจนเนอเรชัน และ 3) ศึกษาความต้องการจำเป็น
ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูแต่ละเจนเนอเรชัน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 เป็นวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง คือ ครู 315 คน
จาก 63 โรงเรียน ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิตามขนาดโรงเรียน และจัดสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างตาม
เจนเนอเรชัน X, Y และ Z เจเนอเรชันละ 105 คน เครื่องมือวิจัย คือ แบบสอบถามภาวะผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษา 5 ด้าน ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์, ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัล, ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์,
ด้านการคิดเชิงระบบ และด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (M),
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD), การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และดัชนีความ
ต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$)

ผลการวิจัย 1) สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และ
ความคิดเห็นของครู 3 เจเนอเรชัน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) สภาพที่คาดหวังภาวะผู้นำ
ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และความคิดเห็นของครูแต่ละเจนเนอเรชันแตกต่าง
กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกด้าน และ 3) ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษามีความแตกต่างกัน ได้แก่ ครูเจนเนอเรชัน X ด้านวิสัยทัศน์ ครูเจนเนอเรชัน Y ด้านการคิดเชิงระบบ
และครูเจนเนอเรชัน Z ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ผลการวิจัยสะท้อนว่าการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษาควรคำนึงถึงความแตกต่างของครูแต่ละเจนเนอเรชัน และออกแบบการพัฒนาภาวะผู้นำให้

สอดคล้องกับความต้องการของครูแต่ละช่วงวัย เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ความต้องการจำเป็น ครู เจเนอเรชัน X เจเนอเรชัน Y เจเนอเรชัน Z

Abstract *This research aimed to 1) study and compare the current status of school administrators' leadership according to the opinions of teachers from different generations, 2) study and compare the expected status of school administrators' leadership according to the opinions of teachers from different generations, and 3) investigate the priority needs for developing school administrators' leadership according to the opinions of teachers from different generations under the Nonthaburi Primary Educational Service Area Office. This was a quantitative research study. The sample consisted of 315 teachers from 63 schools. The sample was obtained through stratified random sampling based on school size and proportional by generation, resulting in 105 teachers each for Generation X, Y, and Z. The research instrument was a questionnaire on school administrators' leadership, covering 5 dimensions: Vision, Use of Digital Media and Technology, Human Relations, Systems Thinking, and Change Leadership. Statistical analysis included the Mean (M), Standard Deviation (SD),*

One-way Analysis of Variance (One-way ANOVA), and the Priority Needs Index ($PNI_{modified}$). The findings revealed that 1) The overall current status of school administrators' leadership was at a high level, and the opinions of the three teacher generations did not differ significantly. 2) The overall expected status of school administrators' leadership was rated at the highest level, and the opinions of teachers from different generations differed significantly across all dimensions. and 3) The priority needs for developing school administrators' leadership varied by generation: Generation X teachers showed the highest need in the Vision dimension, Generation Y teachers in System Thinking, and Generation Z teachers in Human Relations. The results reflect that the development of school administrators' leadership should recognize the differences among teacher generations and design development guidelines that align with the specific needs of each age cohort to sustainably enhance the efficiency of school administration.

Keywords: School Administrator Leadership, Priority Needs, Teachers, Generation X, Generation Y, Generation Z

บทนำ

ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เทคโนโลยี และรูปแบบการทำงานในปัจจุบัน สถานศึกษาต้องเผชิญกับความท้าทายด้านการบริหารบุคลากรที่มีความหลากหลาย ทั้งในด้านช่วงวัย ประสบการณ์ และความคาดหวังต่อการทำงานร่วมกัน ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคดิจิทัล (UNESCO, 2021) โดยเฉพาะในประเทศไทยที่มีการผสมผสานระหว่างครูรุ่นเก่าและครูรุ่นใหม่อย่างชัดเจน ทั้งกลุ่มเจนเนอเรชัน X, Y และ Z ซึ่งแต่ละกลุ่มมีค่านิยมและทัศนคติการทำงานที่เฉพาะตัว (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2567)

ความหลากหลายทางเจนเนอเรชันดังกล่าวนำไปสู่ “ช่องว่างระหว่างวัย” (Generation Gap) ที่ส่งผลกระทบต่อสื่อสารและการทำงานเป็นทีม ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิดและความขัดแย้งภายในสถานศึกษาได้ (Abrams & von Frank, 2013) การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงต้องปรับเปลี่ยนจากการยึดติดรูปแบบเดิมมาเป็นการบริหารที่เข้าใจและตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรแต่ละช่วงวัยอย่างเหมาะสม (Gallup, 2023; McKinsey & Company, 2023) สอดคล้องกับบริบทไทยที่พบว่าการบริหารคนต่างเจนเนอเรชันเป็นความท้าทายสำคัญที่ผู้บริหารไม่ควรละเลย (สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2563; วรรณพร พุทธิภูมิพิทักษ์ และสาวิตรี คทวนิช, 2564)

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า งานวิจัยด้านการบริหารการศึกษาจำนวนมากได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในมิติต่าง ๆ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของครู (Leithwood, 2020) อย่างไรก็ตามงานวิจัยที่มุ่งศึกษาความแตกต่างของความคิดเห็นระหว่างครูต่างเจนเนอเรชันต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยพิจารณาทั้งสภาพปัจจุบัน สภาพที่คาดหวัง และความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ยังมีจำนวนจำกัด ดังจะเห็นได้จากงานวิจัยของ Demirbilek and Kaser (2022) และ Day (2023) ที่เริ่มมีการศึกษาในบางแง่มุมของประเด็นดังกล่าว สอดคล้องกับบริบทของการศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทยที่แม้จะมีงานวิจัยบางส่วนสะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างด้านมุมมองและความคาดหวังของครูแต่ละเจนเนอเรชันอยู่บ้าง แต่ยังคงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องนำผลการศึกษามาสังเคราะห์ให้เป็นฐานข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อใช้ในการกำหนดแนวทางพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและยั่งยืน ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับความหลากหลายของบุคลากรในสถานศึกษา (สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2563; วรรณพร พุทธิภูมิพิทักษ์ และสาวิตรี คทวนิช, 2564) ซึ่งจะช่วยลดช่องว่างระหว่างวัยและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานท่ามกลางความหลากหลายทางเจนเนอเรชันได้ดียิ่งขึ้น

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาและเปรียบเทียบสภาพปัจจุบัน สภาพที่คาดหวัง และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูแต่ละเจนเนอเรชัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 2 ผลการวิจัยจะช่วยให้สะท้อนภาพรวมของภาวะผู้นำที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาให้สอดคล้องกับบริบทการทำงานจริง และสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาผู้บริหารและการบริหารทรัพยากรบุคคลทางการศึกษาในเชิงพัฒนาได้อย่างเหมาะสม

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูแต่ละเจเนอเรชัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2
2. เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบสภาพที่คาดหวังภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูแต่ละเจเนอเรชัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2
3. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูแต่ละเจเนอเรชัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2

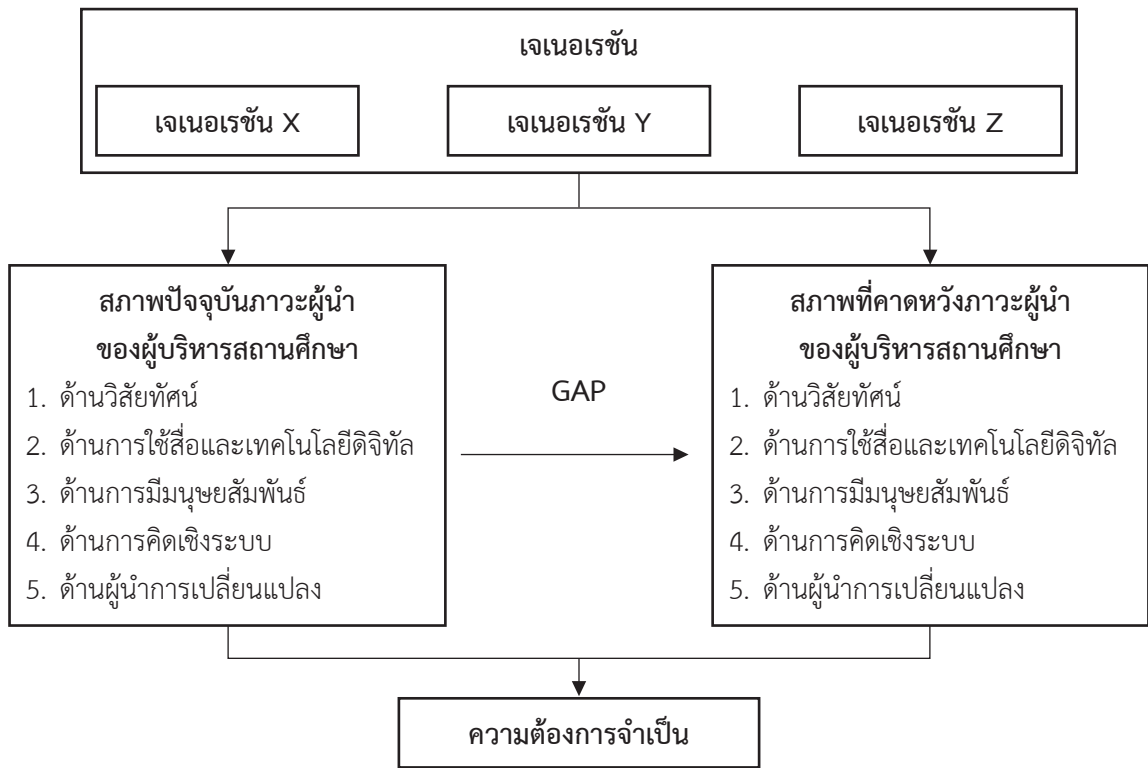
คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูแต่ละเจเนอเรชัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 เป็นอย่างไร และมีความแตกต่างกันหรือไม่
2. สภาพที่คาดหวังภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูแต่ละเจเนอเรชัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 เป็นอย่างไร และมีความแตกต่างกันหรือไม่
3. ครูแต่ละเจเนอเรชันที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอย่างไร

สมมติฐานของการวิจัย

1. ครูแต่ละเจเนอเรชันมีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 แตกต่างกัน
2. ครูแต่ละเจเนอเรชันมีความคิดเห็นต่อสภาพที่คาดหวังของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 แตกต่างกัน
3. ครูแต่ละเจเนอเรชันมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกัน

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ทบทวนวรรณกรรม

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ที่มีความสำคัญสูงสุดในการกำหนดทิศทางและอนาคตของสถานศึกษา โดยเฉพาะในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน (Disruption) ภาวะผู้นำไม่ใช่เพียงเรื่องของตำแหน่งหน้าที่ แต่เป็นกระบวนการของอิทธิพลทางสังคมที่ผู้นำใช้ในการระดมทรัพยากรสร้างแรงจูงใจ และประสานความร่วมมือของบุคลากรให้มุ่งสู่เป้าหมายร่วมกันขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Leithwood, 2020; Kirtman & Fullan, 2016) ในบริบทของการบริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำที่เข้มแข็งต้องสามารถบูรณาการทั้งศาสตร์ด้านการบริหารจัดการและศิลปะในการครองใจคน เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (พระมหาประยุทธ์ ปยุตโต, 2564; สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2563)

จากการสังเคราะห์เอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ พระมหาประยุทธ์ ปยุตโต (2564) วีระพงศ์ เกียรติไพรยศ และพระปลัดสถิตย์ โพธิญาณ (2565) จามจุรี อินไชยา (2566) เนตรนภา สิงขรณ์ (2566) ชัชวาลย์ ระดาฤทธิ์ (2567) Kirtman and Fullan (2016) Solorzano (2018) Francisco and Nuqui (2020) Virem (2022) และ Huang (2024) พบว่านักวิชาการแต่ละท่านให้ความสำคัญกับองค์ประกอบภาวะผู้นำในมิติที่แตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดที่มีสาระสอดคล้องกันมาจัดกลุ่มและสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา 5 ด้าน คือ

1) ด้านวิสัยทัศน์ 2) ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัล 3) ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ 4) ด้านการคิดเชิงระบบ และ 5) ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เจนเอเรชัน หมายถึง กลุ่มคนที่เกิดและเติบโตในช่วงเวลาเดียวกัน ซึ่งมีประสบการณ์ร่วมในด้านเทคโนโลยี สังคม และวัฒนธรรม ส่งผลให้มีลักษณะเฉพาะ ค่านิยม ทักษะ และรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกัน โดย McCrindle and Wolfinger (2014) ได้แบ่งกลุ่มเจนเอเรชัน ดังนี้ เจนเอเรชัน X (เกิดระหว่าง พ.ศ. 2508 - 2522) เจนเอเรชัน Y หรือ Millennials (เกิดระหว่าง พ.ศ. 2523 - 2537) และเจนเอเรชัน Z (เกิดระหว่าง พ.ศ. 2538 - 2552)

ครูในแต่ละเจนเอเรชันมีลักษณะและความคาดหวังต่อการบริหารที่แตกต่างกัน โดยครูเจนเอเรชัน X มักให้ความสำคัญกับความมั่นคง โครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน และผู้นำที่มีประสบการณ์ ขณะที่ครูเจนเอเรชัน Y ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม ความยืดหยุ่น และการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ส่วนครูเจนเอเรชัน Z ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ที่ดี การรับฟัง ความเป็นธรรม และบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Twenge, 2017)

งานวิจัยและเอกสารทางวิชาการทั้งในและต่างประเทศชี้ให้เห็นว่า บุคลากรจากต่างเจนเอเรชันมีมุมมองและความคาดหวังต่อบทบาทผู้นำและรูปแบบการบริหารแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Deal et al. (2010) ที่อธิบายถึงความแตกต่างด้านค่านิยมและความคาดหวังต่อผู้นำของบุคลากรในแต่ละเจนเอเรชันนอกจากนี้งานวิจัยในบริบทการศึกษาไทยยังพบว่า แม้สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำอาจไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ แต่สภาพที่คาดหวังและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำกลับมีความแตกต่างอย่างชัดเจนตามช่วงวัยของครู (ภัสราภรณ์ ผอมทอง, 2561)

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น สรุปได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในการบริหารจัดการความหลากหลายของบุคลากรภายในองค์กร โดยเฉพาะในสถานศึกษาที่มีการผสมผสานระหว่างครูต่างเจนเอเรชันซึ่งมีค่านิยมและความคาดหวังที่แตกต่างกัน ดังนั้น การศึกษาความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการสะท้อนช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง เพื่อนำมาใช้เป็นฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับความต้องการของครูในแต่ละเจนเอเรชันได้อย่างเหมาะสมและยั่งยืน

ระเบียบวิธีวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูผู้สอนจาก 63 โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต 2 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 1,576 คน

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยอ้างอิงตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970) สำหรับประชากรครูจำนวน 1,576 คน ซึ่งพิจารณาเทียบเคียงที่ขนาดประชากร 1,600 คน ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ $\pm 5\%$ จะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมจำนวน 310 คน ทั้งนี้เพื่อให้ขนาดกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่มมีความสมดุลและสอดคล้องกับหลักการทางสถิติสำหรับการวิเคราะห์

ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ผู้วิจัยจึงได้ทำการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิตามขนาดโรงเรียน และจัดสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างตามเจเนอเรชัน X, Y และ Z เจเนอเรชันละ 105 คน รวมเป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้นจำนวน 315 คน ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มความเที่ยงตรง ความน่าเชื่อถือของผลการวิเคราะห์ และลดความเอนเอียงทางสถิติที่อาจเกิดจากขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ไม่เท่ากัน

2. เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือการวิจัย คือ แบบสอบถามภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามที่เกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ ปีเกิด วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงานในสถานศึกษา และขนาดของโรงเรียน ลักษณะเป็นแนวตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี เขต 2 ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประกอบค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert, 1932) โดยแบ่งการประเมินเป็น 2 ด้าน ได้แก่ สภาพปัจจุบัน และสภาพที่คาดหวัง ครอบคลุมภาวะผู้นำ 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านวิสัยทัศน์ 2) ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัล 3) ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ 4) ด้านการคิดเชิงระบบ และ 5) ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended Questions) เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในอุดมคติ

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรง และความเหมาะสมเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จากนั้นนำไปทดลองใช้กับกลุ่มทดลองที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น โดยแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ภาพรวมของสภาพปัจจุบันอยู่ที่ 0.981 และสภาพที่คาดหวังอยู่ที่ 0.984

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ติดต่อขอหนังสือจากประธานโครงการปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ คณะศึกษาศาสตร์ เสนอต่อผู้อำนวยการโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 ทั้ง 63 โรงเรียน เพื่อแจ้งวัตถุประสงค์และขออนุญาตเก็บข้อมูล

2. ผู้วิจัยประสานงานกับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้ข้อมูลจากครูผู้สอนจำแนกตามเจเนอเรชัน ได้แก่ เจเนอเรชัน X, Y และ Z

3. เก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 โดยใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล ตั้งแต่เดือนกันยายน 2568 ถึงเดือนพฤศจิกายน 2568 เป็นระยะเวลา 2 เดือน

4. กำหนดโควตาของกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนที่ได้คำนวณไว้ เจเนอเรชันละ 105 คน รวมทั้งหมด 315 คน ในลักษณะกลุ่มตัวอย่างที่สมดุล เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์สถิติ One-way ANOVA และ

PNI_{modified} ต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่ได้จากการทำแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 315 คน มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม Excel และ SPSS โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ และนำเสนอผลในรูปแบบตารางประกอบความเรียง เพื่อแสดงข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วย เพศ ปีเกิด วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงานในสถานศึกษา และขนาดของโรงเรียน
2. วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 2 โดยการหาค่าเฉลี่ย (M) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เพื่อแสดงระดับความคิดเห็นของครูในแต่ละเจเนอเรชัน ต่อภาวะผู้นำในทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัล ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ด้านการคิดเชิงระบบ และด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายหรือเกณฑ์พฤติกรรมที่แสดงถึงระดับของสภาพปัจจุบันกับสภาพที่คาดหวัง โดยประยุกต์จากวิธีการของ Best (1984)
3. วิเคราะห์การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างครูแต่ละเจเนอเรชัน X, Y และ Z ที่มีต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้สถิติ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)
4. วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Need Assessment) เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำในแต่ละด้านตามความคิดเห็นของแต่ละเจเนอเรชัน โดยการคำนวณหาค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index : PNI_{modified})
5. วิเคราะห์ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสังเคราะห์ประเด็นสำคัญและนำเสนอในรูปแบบความเรียงเชิงวิเคราะห์

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 59.68 สำหรับช่วงปีเกิด ผู้วิจัยได้กำหนดให้มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละช่วงปีเกิดเท่ากัน คือ ช่วงละ 105 คน เพื่อให้การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างเจเนอเรชันมีความเที่ยงตรงและเป็นกลาง ด้านวุฒิการศึกษาสูงสุด พบว่าส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 75.56 ในด้านประสบการณ์การทำงาน พบว่าส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.06 และในด้านขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้กำหนดให้มีสัดส่วนของผู้ตอบแบบสอบถามตามขนาดของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 2 ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็กร้อยละ 20 ขนาดกลางร้อยละ 60 ขนาดใหญ่อ้อยละ 17 และขนาดใหญ่พิเศษร้อยละ 3

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 2

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังภาวะผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษาแยกตามรายด้าน จำแนกตามกลุ่มเจเนอเรชัน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่คาดหวัง		
	M	SD	ระดับ	M	SD	ระดับ
เจเนอเรชัน X						
1. ด้านวิสัยทัศน์	3.787	0.929	มาก	4.519	0.558	มากที่สุด
2. ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัล	3.786	0.958	มาก	4.462	0.555	มาก
3. ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์	3.810	0.965	มาก	4.545	0.572	มากที่สุด
4. ด้านการคิดเชิงระบบ	3.794	0.918	มาก	4.449	0.588	มาก
5. ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.818	0.941	มาก	4.463	0.587	มาก
รวมเฉลี่ยทั้งหมด	3.799	0.942	มาก	4.488	0.572	มาก
เจเนอเรชัน Y						
1. ด้านวิสัยทัศน์	3.980	0.885	มาก	4.677	0.519	มากที่สุด
2. ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัล	4.001	0.900	มาก	4.712	0.498	มากที่สุด
3. ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์	3.946	1.022	มาก	4.713	0.507	มากที่สุด
4. ด้านการคิดเชิงระบบ	3.924	0.923	มาก	4.690	0.493	มากที่สุด
5. ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.983	0.930	มาก	4.713	0.491	มากที่สุด
รวมเฉลี่ยทั้งหมด	3.967	0.932	มาก	4.701	0.501	มากที่สุด
เจเนอเรชัน Z						
1. ด้านวิสัยทัศน์	3.843	0.900	มาก	4.617	0.551	มากที่สุด
2. ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัล	3.936	0.852	มาก	4.705	0.527	มากที่สุด
3. ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์	3.844	0.983	มาก	4.690	0.563	มากที่สุด
4. ด้านการคิดเชิงระบบ	3.870	0.874	มาก	4.624	0.560	มากที่สุด
5. ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.888	0.868	มาก	4.651	0.538	มากที่สุด
รวมเฉลี่ยทั้งหมด	3.878	0.895	มาก	4.666	0.548	มากที่สุด

จากตารางที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต 2 พบว่า ครูเจนเอเรชั่น X มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($M = 3.799$, $S.D. = 0.942$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($M = 3.818$, $S.D. = 0.941$) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัล ($M = 3.786$, $S.D. = 0.958$) และในส่วนของสภาพที่คาดหวังของภาวะผู้นำ ครูเจนเอเรชั่น X มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($M = 4.488$, $S.D. = 0.572$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ($M = 4.545$, $S.D. = 0.572$) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการคิดเชิงระบบ ($M = 4.449$, $S.D. = 0.588$)

ครูเจนเอเรชั่น Y พบว่ามีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($M = 3.967$, $S.D. = 0.932$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัล ($M = 4.001$, $S.D. = 0.900$) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการคิดเชิงระบบ ($M = 3.924$, $S.D. = 0.923$) ในส่วนของสภาพที่คาดหวังของภาวะผู้นำ ครูเจนเอเรชั่น Y มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($M = 4.701$, $S.D. = 0.510$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ($M = 4.713$, $S.D. = 0.507$) และด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($M = 4.713$, $S.D. = 0.491$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านวิสัยทัศน์ ($M = 4.677$, $S.D. = 0.519$)

ครูเจนเอเรชั่น Z พบว่ามีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($M = 3.878$, $S.D. = 0.895$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัล ($M = 3.936$, $S.D. = 0.852$) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านวิสัยทัศน์ ($M = 3.843$, $S.D. = 0.900$) ในส่วนของสภาพที่คาดหวังของภาวะผู้นำ ครูเจนเอเรชั่น Z มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($M = 4.666$, $S.D. = 0.548$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัล ($M = 4.705$, $S.D. = 0.527$) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านวิสัยทัศน์ ($M = 4.617$, $S.D. = 0.551$)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูในแต่ละเจนเอเรชั่นโดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างเจนเอเรชั่น X, Y และ Z

ตารางที่ 2 ผลการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูแต่ละเจเนอเรชัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา		SS	df	MS	F	Sig
1. ด้านวิสัยทัศน์	ระหว่างกลุ่ม	2.067	2	1.034	1.535	0.217
	ภายในกลุ่ม	210.065	312	0.673		
	รวม	212.132	314			
2. ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัล	ระหว่างกลุ่ม	2.563	2	1.281	1.915	0.149
	ภายในกลุ่ม	208.791	312	0.669		
	รวม	211.354	314			
3. ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์	ระหว่างกลุ่ม	1.065	2	0.532	0.644	0.526
	ภายในกลุ่ม	257.960	312	0.827		
	รวม	259.025	314			
4. ด้านการคิดเชิงระบบ	ระหว่างกลุ่ม	0.893	2	0.446	0.626	0.535
	ภายในกลุ่ม	222.575	312	0.713		
	รวม	223.468	314			
5. ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระหว่างกลุ่ม	1.449	2	0.724	1.000	0.369
	ภายในกลุ่ม	226.063	312	0.725		
	รวม	227.512	314			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	1.487	2	0.743	1.133	0.323
	ภายในกลุ่ม	204.617	312	0.656		
	รวม	206.103	314			

จากตารางที่ 2 แสดงค่าเปรียบเทียบความแตกต่างสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูแต่ละเจเนอเรชัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 จำแนกตามเจเนอเรชัน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) พบว่าครูทั้ง 3 เจเนอเรชัน ได้แก่ เจเนอเรชัน X , Y และ Z มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 3 ผลการเปรียบเทียบสภาพที่คาดหวังของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูแต่ละเจเนอเรชัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี เขต 2

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา		SS	df	MS	F	Sig
1. ด้านวิสัยทัศน์	ระหว่างกลุ่ม	1.340	2	0.670	3.392	0.035*
	ภายในกลุ่ม	61.620	312	0.197		
	รวม	62.960	314			
2. ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัล	ระหว่างกลุ่ม	4.254	2	2.127	11.023	0.000*
	ภายในกลุ่ม	60.199	312	0.193		
	รวม	64.453	314			
3. ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์	ระหว่างกลุ่ม	1.742	2	0.871	4.028	0.019*
	ภายในกลุ่ม	67.473	312	0.216		
	รวม	69.216	314			
4. ด้านการคิดเชิงระบบ	ระหว่างกลุ่ม	3.272	2	1.636	7.175	0.001*
	ภายในกลุ่ม	71.134	312	0.228		
	รวม	74.405	314			
5. ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระหว่างกลุ่ม	3.560	2	1.780	8.229	0.000*
	ภายในกลุ่ม	67.486	312	0.216		
	รวม	71.046	314			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	2.672	2	1.336	7.612	0.001*
	ภายในกลุ่ม	54.767	312	0.176		
	รวม	57.439	314			

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 3 แสดงค่าเปรียบเทียบความแตกต่างสภาพที่คาดหวังของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูแต่ละเจเนอเรชัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรีเขต 2 จำแนกตามเจเนอเรชัน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) พบว่าครูทั้ง 3 เจเนอเรชัน ได้แก่ เจเนอเรชัน X, Y และ Z มีความคิดเห็นต่อสภาพที่คาดหวังของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในทุกด้าน ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัล ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ด้านการคิดเชิงระบบ และด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากผลดังกล่าว จึงได้ทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างสภาพที่คาดหวังภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูแต่ละเจเนอเรชัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต 2 เป็นรายคู่ จำแนกตามเจเนอเรชัน โดยใช้การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี Fisher's Least Significant Difference (LSD) เพื่อระบุว่าคู่ของเจเนอเรชันใดมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ (LSD)

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา	F	Sig	คู่ที่มีความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญ	คู่ที่ไม่มีความแตกต่าง
ด้านวิสัยทัศน์	3.392	0.035*	Gen X และ Gen Y	Gen X และ Gen Z Gen Y และ Gen Z
ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยี ดิจิทัล	11.023	0.000*	Gen X และ Gen Y Gen X และ Gen Z	Gen Y และ Gen Z
ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์	4.028	0.019*	Gen X และ Gen Y Gen X และ Gen Z	Gen Y และ Gen Z
ด้านการคิดเชิงระบบ	7.175	0.001*	Gen X และ Gen Y Gen X และ Gen Z	Gen Y และ Gen Z
ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง	8.229	0.000*	Gen X และ Gen Y Gen X และ Gen Z	Gen Y และ Gen Z
ภาพรวม	7.612	0.001*	Gen X และ Gen Y Gen X และ Gen Z	Gen Y และ Gen Z

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า ความคิดเห็นของครูต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างครูเจเนอเรชัน X และครูเจเนอเรชัน Y ในทุกด้าน ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัล ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ด้านการคิดเชิงระบบ และด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ขณะที่ความคิดเห็นของครูเจเนอเรชัน Y และครูเจเนอเรชัน Z ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกด้าน ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่าความแตกต่างระหว่างเจเนอเรชันเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Need Assessment) เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำในแต่ละด้านตามความคิดเห็นของแต่ละเจนเนอเรชัน โดยการคำนวณค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index : PNI_{modified})

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน สภาพที่คาดหวัง และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ตามความคิดเห็นของครูในแต่ละเจนเนอเรชัน จำแนกตามรายด้าน

ภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษา	เจนเนอเรชัน	สภาพปัจจุบัน (D)	สภาพที่คาดหวัง (I)	PNI _{modified}	ระดับความ ต้องการจำเป็น
1. ด้านวิสัยทัศน์					
	Gen X	3.787	4.519	0.1933	2
	Gen Y	3.980	4.677	0.1751	3
	Gen Z	3.843	4.617	0.2014	1
2. ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัล					
	Gen X	3.786	4.462	0.1786	2
	Gen Y	4.001	4.712	0.1777	3
	Gen Z	3.936	4.705	0.1954	1
3. ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์					
	Gen X	3.810	4.545	0.1929	3
	Gen Y	3.946	4.713	0.1944	2
	Gen Z	3.844	4.690	0.2201	1
4. ด้านการคิดเชิงระบบ					
	Gen X	3.794	4.449	0.1726	3
	Gen Y	3.924	4.690	0.1952	1
	Gen Z	3.870	4.624	0.1948	2
5. ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง					
	Gen X	3.818	4.463	0.1689	3
	Gen Y	3.983	4.713	0.1833	2
	Gen Z	3.888	4.651	0.1962	1

จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา แสดงให้เห็นความแตกต่างของลำดับความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารอย่างชัดเจนตามช่วงวัยของครู โดยครูเจนเนอเรชัน X มีความต้องการจำเป็นสูงสุดในด้านวิสัยทัศน์ ($PNI_{modified} = 0.1933$) ครูเจนเนอเรชัน Y มีความต้องการสูงสุดในด้านการคิดเชิงระบบ ($PNI_{modified} = 0.1952$) และครูเจนเนอเรชัน Z มีความต้องการสูงสุดในด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ($PNI_{modified} = 0.2201$) ผลการวิเคราะห์นี้ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารควรถูกปรับให้เข้ากับความต้องการเฉพาะของครูแต่ละรุ่น

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในอุดมคติ

จากการวิเคราะห์คำตอบปลายเปิดของครูทั้งสามเจนเนอเรชันเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในอุดมคติ พบว่าสามารถสังเคราะห์ประเด็นสำคัญได้ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ความโปร่งใสและการยึดหลักคุณธรรม 2) มนุษยสัมพันธ์และการสื่อสารที่มีคุณภาพ 3) ความเข้าใจบริบทการทำงานของโรงเรียนและครู 4) การบริหารที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางควบคู่กับการให้คุณค่าแก่ครู และ 5) ความเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำ ผลการวิเคราะห์สะท้อนว่าครูทุกเจนเนอเรชันให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเชิงคุณธรรมและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารควบคู่กับสมรรถนะด้านการบริหาร ซึ่งเป็นฐานสำคัญในการสร้างความไว้วางใจ ความผูกพันในการทำงาน และบรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

อภิปรายผล

ผลการวิจัยการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่คาดหวัง และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูแต่ละเจนเนอเรชัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 2 สามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังต่อไปนี้

1. ผลการวิจัยพบว่า ครูทั้ง 3 เจเนอเรชันมีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกด้าน ผลดังกล่าวอาจอธิบายได้จากบริบทการบริหารสถานศึกษาที่ต้องปฏิบัติงานภายใต้กรอบนโยบายและมาตรฐานที่กำหนดโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและกระทรวงศึกษาธิการ ส่งผลให้รูปแบบการบริหารงานและการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารมีลักษณะเป็นมาตรฐานเดียวกัน และมีได้แตกต่างไปตามความคาดหวังเฉพาะของครูในแต่ละช่วงวัยอย่างชัดเจน

นอกจากนี้ ผลการวิจัยสอดคล้องกับข้อค้นพบของ Costanza et al. (2012) ที่ระบุว่าความแตกต่างระหว่างเจนเนอเรชันซึ่งสะท้อนผ่านพฤติกรรมการทำงานจริงมักมีขนาดผลที่จำกัด โดยเฉพาะในบริบทขององค์กรที่มีโครงสร้างและระบบการทำงานที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐานร่วมกัน จะลดความแตกต่างด้านการรับรู้และการปฏิบัติงานของบุคลากรตามช่วงวัย ทั้งนี้ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า แม้ครูแต่ละเจนเนอเรชันจะมีพื้นฐานประสบการณ์และมุมมองที่แตกต่างกัน แต่เมื่ออยู่ในบริบทการบริหารที่มีโครงสร้างชัดเจน ความแตกต่างดังกล่าวอาจถูกกลืนลงจากโครงสร้างองค์กรที่มีความเป็นเอกภาพ

2. ผลการวิจัยพบว่า ครูทั้ง 3 เจเนอเรชันมีความคิดเห็นต่อสภาพที่คาดหวังภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกด้าน เมื่อพิจารณาผลการเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่าความแตกต่างส่วนใหญ่เกิดขึ้นระหว่างครูเจเนอเรชัน X กับครูเจเนอเรชัน Y และ Z ผลดังกล่าวสะท้อนว่าครูรุ่นใหม่มีความคาดหวังต่อภาวะผู้นำในอุดมคติสูงกว่าและแตกต่างจากครูรุ่นก่อน โดยเฉพาะในด้านที่เกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง เช่น ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง และด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัล

ความแตกต่างของความคิดเห็นดังกล่าวสามารถอธิบายได้จากลักษณะประสบการณ์การทำงานและบริบททางสังคมของครูในแต่ละเจเนอเรชัน โดยครูเจเนอเรชัน Y และ Z เติบโตและทำงานในช่วงเวลาที่เทคโนโลยีดิจิทัลและการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษามีบทบาทสำคัญ ส่งผลให้ครูในกลุ่มนี้มีความคาดหวังต่อผู้บริหารสถานศึกษาในบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำที่สามารถส่งเสริมการใช้สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการจัดการเรียนรู้และการบริหารงานมากยิ่งขึ้น ในขณะที่ครูเจเนอเรชัน X ซึ่งมีประสบการณ์การทำงานในบริบทการบริหารแบบดั้งเดิม อาจให้ความสำคัญกับความมั่นคง ความต่อเนื่อง และรูปแบบการบริหารที่คุ้นเคยมากกว่า

3. ผลการวิเคราะห์ดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ($PNI_{modified}$) แสดงให้เห็นว่าความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างชัดเจนตามเจเนอเรชันของครู ผลดังกล่าวสะท้อนว่าการพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาไม่สามารถใช้แนวทางเดียวได้ (One-size-fits-all) โดยครูเจเนอเรชัน X มีความต้องการจำเป็นสูงสุดในด้านวิสัยทัศน์ ซึ่งสะท้อนความคาดหวังต่อผู้นำที่สามารถกำหนดทิศทางและสร้างความมั่นคงให้แก่องค์กร ครูเจเนอเรชัน Y มีความต้องการจำเป็นสูงสุดในด้านการคิดเชิงระบบ สะท้อนความคาดหวังต่อผู้นำที่สามารถบริหารจัดการเชิงองค์รวม วิเคราะห์ปัญหาเชิงซับซ้อน และบูรณาการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนครูเจเนอเรชัน Z มีความต้องการจำเป็นสูงสุดในด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของ Demirbilek and Keser (2022) ที่ระบุว่าครูรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับผู้นำที่มีความจริงใจ เข้าถึงง่าย และสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกภายในองค์กร

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยโดยภาพรวม พบว่าด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำที่ครูทุกเจเนอเรชันให้ความสำคัญ โดยเฉพาะครูเจเนอเรชัน Z ที่เน้นการรับฟังอย่างแท้จริง ความยุติธรรม และความโปร่งใส ผลการวิจัยสะท้อนว่าภาวะผู้นำที่ครูคาดหวังไม่ได้มุ่งเน้นเพียงความสามารถเชิงเทคนิคหรือการใช้เทคโนโลยีเท่านั้น หากแต่ให้คุณค่ากับการเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ความซื่อตรง เชิงจริยธรรม และการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม และการสร้างความผูกพันในองค์กร (Twenge, 2017)

นอกจากนี้ ผลการวิจัยมีนัยเชิงนโยบายที่ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาควรออกแบบหลักสูตรและกิจกรรมพัฒนาในลักษณะที่ยืดหยุ่น และสอดคล้องกับความคาดหวังที่แตกต่างกันของครูในแต่ละเจเนอเรชัน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งด้านทักษะการบริหาร การสื่อสาร และมนุษยสัมพันธ์ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการและรองรับความหลากหลายของบุคลากรในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต 2 ควรนำผลการวิจัยนี้ไปใช้เป็นข้อมูลสำคัญในการกำหนดนโยบายการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะการจัดทำแผนพัฒนาผู้บริหารเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของครูในแต่ละเจเนอเรชันที่มีความต้องการในการพัฒนาผู้นำต่างกัน

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำผลการวิจัยนี้ไปเป็นแนวทางในการทบทวนและปรับปรุงรูปแบบการบริหารงานของตน โดยคำนึงถึงความแตกต่างของครูแต่ละเจเนอเรชัน เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.3 โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต 2 ควรนำผลการวิจัยนี้ไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาบุคลากรภายในโรงเรียน เช่น การจัดกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและครู และการพัฒนาระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) เพื่อเชื่อมรอยต่อทางเจเนอเรชัน เช่น ครูเจเนอเรชัน X เป็นพี่เลี้ยงด้านวิสัยทัศน์ ครูเจเนอเรชัน Y และ Z เป็นพี่เลี้ยงด้านเทคโนโลยีและดิจิทัล เป็นต้น

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารในบริบทของโรงเรียนที่มีครูหลายเจเนอเรชัน เพื่อสร้าง “โมเดลหรือแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำ” ที่สามารถนำไปใช้ได้จริง เช่น โมเดลภาวะผู้นำที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของครูเจเนอเรชัน X, Y และ Z

2.2 ควรศึกษาปัจจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึกครูแต่ละเจเนอเรชัน เพื่อเข้าใจเหตุผลถึงความคาดหวังที่แตกต่างกัน ทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่อธิบายผลของสถิติ One-way ANOVA และ $PNI_{modified}$ มากขึ้น

2.3 ควรขยายกลุ่มตัวอย่างไปยังเขตพื้นที่การศึกษาอื่น ๆ หรือระดับการศึกษาที่ต่างกัน เช่น โรงเรียนมัธยมศึกษา และโรงเรียนเอกชน เพื่อเห็นว่าการจำเป็นและความคิดเห็นของครูแต่ละเจเนอเรชันมีลักษณะเหมือนหรือแตกต่างจากบริบทของงานวิจัยนี้หรือไม่

กิตติกรรมประกาศ

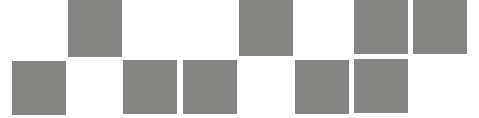
การวิจัยเรื่อง “การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่คาดหวัง และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูแต่ละเจเนอเรชัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต 2” ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีด้วยความอนุเคราะห์และความร่วมมือจากบุคคลและหน่วยงานหลายฝ่าย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณะกรรมการที่ปรึกษางานวิจัยทุกท่านที่กรุณาให้คำแนะนำ ตรวจสอบความถูกต้อง และชี้แนะแนวทางในการดำเนินงานวิจัยจนกระทั่งงานสำเร็จสมบูรณ์ ขอขอบพระคุณผู้บริหารและบุคลากรในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต 2 ทุกท่านที่อนุเคราะห์ให้ใช้สถานที่และอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลอันเป็น

ประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัย ท้ายสุดนี้ ขอขอบพระคุณคณาจารย์และบุคลากรทุกท่าน ณ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่มอบความรู้และประสบการณ์อันมีค่าตลอดระยะเวลาการศึกษา

บรรณานุกรม

- จามจุรี อินไชยา. (2566). แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ. *วารสารการบริหารและนิเทศการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 14(3), 67-86.
- ชัชวาลย์ ระดาฤทธิ์. (2567). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการดูแลช่วยเหลือนักเรียนในการศึกษา ยุค 4.0. *วารสารวิจัยนวัตกรรมการศึกษาและเทคโนโลยี*, 2(2), 97-105.
- เนตรนภา สิงขรณ์. (2566). ความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคความปกติใหม่ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3. *วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*.
- พระมหาประยุทธ์ ปยุตโต. (2564). ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19). *บัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์*, 9(1), 157-170.
- ภัสราภรณ์ ผอมทอง. (2561). ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2. *การค้นคว้าอิสระ ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี*.
- วรรณพร พุทธภูมิพิทักษ์ และสาวิตรี คทวนิช. (2564). ทศนคติทางสังคมและการเมืองของเยาวชนไทย ในยุคดิจิทัล. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 47(1), 78-96.
- วีระพงศ์ เกียรติไพรยศ และพระปลัดสถิตย์ โพธิญาโณ. (2565). ภาวะผู้นำกับการบริหารองค์การในยุค นวัตกรรม. *วารสารพุทธสังคมวิทยาปริทรรศน์*, 7(1), 123-134.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2567). *สถิติข้อมูลทางการศึกษา*. เข้าถึง จาก http://www.bopp.go.th/?page_id=4551.
- สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2563). *นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อสร้างนวัตกรรม*. (รายงานการวิจัย). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Abrams, J. and von Frank, V. (2013). *The multigenerational workplace: Communicate, collaborate, and create community*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Best, J. W. (1984). *Research in education*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 65(2), 375-402.

- Day, J. (2023). *Baby Boomers, Gen X, Millennials, and Gen Z teacher: A comparison of generational preferences for leadership practices*. Doctoral dissertation in Educational Leadership and Policy studies, College of Education, Purdue University.
- Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). *Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything)*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Demirbilek, M., & Keser, S. (2022). Leadership expectations of Generation Z teachers working in educational organizations. *Research in Educational Administration and Leadership*, 7(1), 209-245.
- Francisco, C. D., & Nuqui, A. V. (2020). Emergence of a situational leadership during COVID-19 pandemic called new normal leadership. *International Journal of Academic Multidisciplinary Research*, 4(10), 15-19.
- Gallup. (2023). *State of the global workplace: 2023 report*. (Reports). Gallup Press.
- Huang, T. (2024). *Leadership qualities of successful school principals: A meta-synthesis of the case studies in the ISSPP*. Doctoral dissertation, Department of Educational Leadership, Policy and Technology, The University of Alabama.
- Kirtman, L., & Fullan, M. (2016). *Leadership: Key competencies for whole-system change*. Bloomington, IN: Solution Tree Press.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Leithwood, K. (2020). *Understanding school leadership*. New York: Routledge.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 1-55.
- McCrindle, M., & Wolfinger, E. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the global generations*. Bella Vista, NSW: McCrindle Research.
- McKinsey & Company. (2023). *Diversity matters even more: The case for holistic impact*. (Reports). McKinsey & Company.
- Solorzano, C. (2018). *Top Five Attributes You Need To Look For In Next Generation Leaders*. Retrieved from <https://medium.com/@csolorzanoi/top-five-attributes-you-need-to-look-for-in-next-generation-leaders-1d2f37cfc637>.
- Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy—and completely unprepared for adulthood*. New York, NY: Atria Books.



- UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. (Reports). UNESCO.
- Virem, N. (2022). *7 traits and skills of next generation leaders*. *Entrepreneur*. Retrieved from <https://www.entrepreneur.com/leadership/7-traits-and-skills-of-next-generation-leaders/423196>.

วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

A Creative Organizational Culture Affecting the Kaizen Behavior of Personnel at The Thai-Nichi Institute of Technology

Received: 3 December 2025

Revised: 1 March 2026

Accepted: 30 March 2026

นัฐหทัย สมงาม, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

พนิดา นิลอรุณ, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

บทคัดย่อ งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์และพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น (2) ศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น และ (3) ศึกษาแนวทางวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามจากบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น จำนวน 159 คน และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหารผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 คน ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรให้ความสำคัญต่อวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.37$, $S.D. = 0.49$) ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ด้านมิติมุ่งแห่งตน ($\bar{X} = 4.50$, $S.D. = 0.50$) รองลงมาคือด้านมิติมุ่งความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.41$, $S.D. = 0.55$) ด้านมิติมุ่งไม่ตรีสัมพันธ ($\bar{X} = 4.31$, $S.D. = 0.63$) และด้านมิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน ($\bar{X} = 4.27$, $S.D. = 0.68$) และระดับพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) พบว่า บุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น มีพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($=4.35$, $S.D.=0.53$) โดยมีพฤติกรรมด้านการเปลี่ยน ($\bar{X} = 4.47$, $S.D. = 0.51$) รองลงมาคือ ด้านการลด ($\bar{X} = 4.35$, $S.D. = 0.60$) และด้านการเลิก ($\bar{X} = 4.19$, $S.D. = 0.67$) สำหรับแนวทางวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น พบว่าปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) คือ ด้านมิติมุ่งความสำเร็จ ด้านมิติมุ่งแห่งตน และด้านมิติมุ่งไม่ตรีสัมพันธ ส่งผลในทางบวกต่อพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ในขณะที่ ด้านมิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน มีผลการวิเคราะห์และการส่งผลต่อพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ในทางลบ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงข้อจำกัดของการมุ่งเน้นรายบุคคล อาจจะต้องมีการปรับปรุงวิธีการโดยให้พฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ พฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ไคเซ็น

Abstract *The objectives of this study were: (1) to examine the levels of creative organizational culture and Kaizen behavior of personnel at The Thai-Nichi Institute of Technology; (2) to investigate the influence of creative organizational culture on Kaizen behavior; and (3) to explore approaches to creative organizational culture that affect Kaizen behavior among personnel. A mixed-methods research design was employed in this study. Data were collected using questionnaires from 159 personnel and in-depth interviews with 7 executives and experts. The findings revealed that personnel placed the highest level of importance on creative organizational culture overall ($\bar{X} = 4.37$, $S.D. = 0.49$). The factors influencing Kaizen behavior included the self-actualizing dimension ($\bar{X} = 4.50$, $S.D. = 0.50$), followed by the achievement dimension ($\bar{X} = 4.41$, $S.D. = 0.55$), the affiliative dimension ($\bar{X} = 4.31$, $S.D. = 0.63$), and the humanistic-encouraging dimension ($\bar{X} = 4.27$, $S.D. = 0.68$). Regarding the overall level of Kaizen behavior, personnel exhibited the highest level ($\bar{X} = 4.35$, $S.D. = 0.53$), with the change-oriented behavior dimension ranked first ($\bar{X} = 4.47$, $S.D. = 0.51$), followed by the reduction dimension ($\bar{X} = 4.35$, $S.D. = 0.60$) and the elimination dimension ($\bar{X} = 4.19$, $S.D. = 0.67$). The analysis further indicated that the achievement, self-actualizing, and humanistic-encouraging dimensions of constructive organizational culture positively influenced Kaizen behavior. In contrast, the affiliative dimension demonstrated a negative influence. The relationship can be expressed in the following equation: $y = 0.908 + 0.422x_2 + 0.277x_4 + 0.308x_1 - 0.235x_3$. This suggests that an excessive emphasis on individual support may hinder Kaizen behavior. Therefore, adjustments may be needed by incorporating Kaizen behavior as a key performance indicator (KPI) in the personnel performance appraisal system.*

Keywords: creative organizational culture, continuous improvement behavior, Kaizen

บทนำ

สถานการณ์ของโลกในปัจจุบันมีการขับเคลื่อนไปข้างหน้าอย่างรวดเร็ว ซึ่งการเปลี่ยนแปลงไปในด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งในส่วนของปัจจัยทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและเทคโนโลยี ทำให้ไม่สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ การบริหารงานขององค์กรก็เช่นเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงย่อมมีผลกระทบต่อองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม ผลจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทำให้หลายองค์กรมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของตน (ณัฐนรี ศิริรัตน์, 2565) ไม่เพียงแต่องค์กร

ภาคธุรกิจเท่านั้น ยังรวมไปถึงสถาบันการศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนที่ต้องรับมือกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่ขึ้นเกิดขึ้นในปัจจุบัน สถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นองค์กรทางการศึกษาที่มีบุคลากรมีทักษะในการศึกษาระดับสูง มีทักษะ ความรู้และความสามารถที่แตกต่างกัน มีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งประสบความสำเร็จ ทั้งในระดับสาขาวิชาระดับคณะวิชา ตลอดจนระดับสถาบัน โดยมีภารกิจหลัก 4 ประการ คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งการดำเนินงานนั้นขับเคลื่อนโดยบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน ซึ่งทิศทางของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2574 เป็นแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ได้กำหนดวิสัยทัศน์แผนการศึกษาแห่งชาติไว้ดังนี้ “คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21” (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) โดยให้ความสำคัญในการสร้างระบบการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพ เพื่อเป็นสิ่งสำคัญของการพัฒนาศักยภาพ และขีดความสามารถของทุนมนุษย์ รวมถึงการรองรับการศึกษาและความท้าทายที่เป็นพลวัตของโลกศตวรรษที่ 21 ในสถานการณ์ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษามีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่มากขึ้น สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ให้ความชัดเจนมากขึ้น ดังนั้นการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ของบุคลากรจึงเป็นกลไกที่สำคัญสำหรับการขับเคลื่อนองค์กร หลักการบริหารเชิงยุทธศาสตร์จึงมีความจำเป็นมากขึ้นทั้งการปรับแผนงานโครงการ รวมถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นบุคลากรเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาตนเอง (จุฑามาศ ทันธิกุล, และคณะ, 2564)

ในขณะเดียวกันสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนหลายแห่งได้นำแนวคิดการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน โดย ชารินา ไวยสุภี (2554) กล่าวว่า การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ทำหน้าที่เสมือนกลยุทธ์ทางธุรกิจที่มุ่งสนับสนุนความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนผ่านการลดและขจัดความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน แนวคิด Kaizen เน้นการใช้ความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของบุคลากรในการคิดค้นและเสนอแนวทางการปรับปรุงงาน ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาอย่างค่อยเป็นค่อยไปผ่านการเปลี่ยนแปลงเล็ก ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาเชิงต่อเนื่องลักษณะนี้สามารถประยุกต์ใช้ได้ในทุกสถานะทางเศรษฐกิจ เนื่องจากเป็นกระบวนการที่มุ่งยกระดับประสิทธิภาพการทำงานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ทั้งนี้ การขับเคลื่อนแนวคิดการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพยังคงต้องอาศัยการสนับสนุนจากวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรและการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กรอย่างสร้างสรรค์ด้วยเช่นกัน

วัฒนธรรมองค์กรจึงมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กร เป็นสิ่งที่องค์กรใช้ยึดถือและปฏิบัติร่วมกันและนำมาสอนให้กับบุคลากรได้อย่างถูกต้องตรงกันหรือรูปแบบของความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรในองค์กรที่ใช้เป็นตัวกำหนดความแตกต่างกันในแต่ละองค์กร ซึ่งทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างองค์กร รวมทั้งระบบค่านิยมที่เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม อีกทั้งวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่มิผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานขององค์กรในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง (วิทยา พยัคฆ์บุตร และเสรี ชัดเข้ม, 2564) วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์เป็นแนวคิดที่มุ่งส่งเสริมให้บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์

สนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้บุคลากรประสบความสำเร็จในการทำงาน ละมุงเน้นความพึงพอใจของบุคคล (บุญช่วย ศิริเกษ, 2560) เป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์กรโดยมุ่งเน้นการสร้างบรรทัดฐานขึ้นมาใหม่เน้นการแสวงหาทางเลือกหรือแนวทางใหม่เพื่อให้เกิดการสร้างสรรคนวัตกรรมและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยแบ่งออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ มิติมุ่งความสำเร็จ มิติมุ่งแห่งตน มิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน และมิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ (มุกดา คำอานา, 2557)

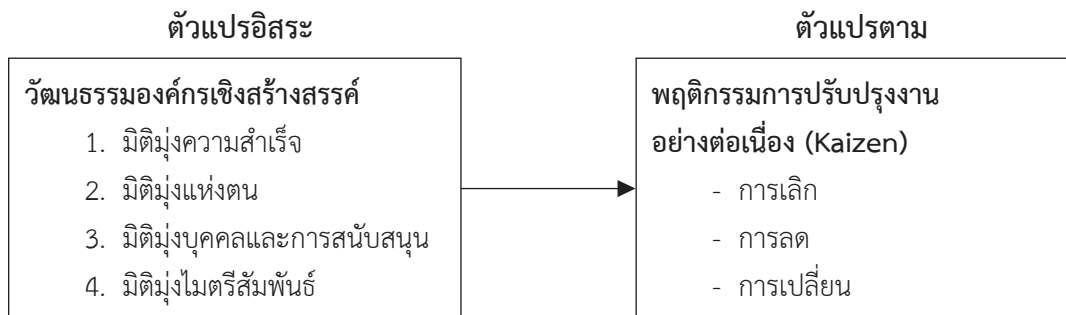
จากความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์และพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องของบุคลากรที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสนใจศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (kaizen) ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์และส่งเสริมพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากร และสามารถนำมาปรับใช้กับการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร

การศึกษานี้จึงกำหนดแนวทางการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดยผสมผสานการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพเข้าด้วยกัน เพื่อให้สามารถอธิบายทั้งความสัมพันธ์ของตัวแปรและบริบทเชิงลึกของพฤติกรรมบุคลากรได้อย่างครอบคลุม กล่าวคือ การวิจัยเชิงปริมาณจะใช้เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์และพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงวิเคราะห์อิทธิพลระหว่างตัวแปร ขณะที่การวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร เพื่อทำความเข้าใจบริบท แนวคิด และมุมมองที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์และพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ได้อย่างลึกซึ้ง ซึ่งจะช่วยเติมเต็มข้อจำกัดของข้อมูลเชิงปริมาณและนำไปสู่ความเข้าใจที่ชัดเจนยิ่งขึ้นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์และพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
3. เพื่อศึกษาแนวทางวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ผู้วิจัยได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ตามแนวคิดทฤษฎีของ Cooke and Lafferty (1989) โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

วัฒนธรรมองค์กรสร้างสรรค์ หมายถึง การที่สมาชิกในองค์กรได้รับการสนับสนุนให้มีทัศนคติ ค่านิยม บรรทัดฐานความเชื่อวิธีการคิดและแบบแผนที่เป็นแนวทางประพฤติปฏิบัติที่มีการทำงานในลักษณะที่ช่วยเหลือกันมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นส่งผลต่อการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กร ตลอดจนมุ่งเน้นความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร โดยแบ่งวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์เป็น 4 มิติ ดังนี้

1. มิติมุ่งความสำเร็จ (Achievement) หมายถึง องค์กรที่มีภาพรวมในลักษณะการทำงานที่ดี มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกในการทำงานของบุคลากร มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน การมีเหตุผล มีหลักการ และเป็นนักวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้น มีความสุขสนุกสนานกับงาน รู้สึกว่างานมีความท้าทายและความหมาย ลักษณะเด่นคือมีความกระตือรือร้น และรู้สึกว่ามี ความท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา

2. มิติมุ่งแห่งตน (Self-actualizing) หมายถึง องค์กรที่ค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออก ในทางสร้างสรรค์ เน้นความต้องการของบุคคลในองค์กรตามความนึกคิดและตามความคาดหวัง เป้าหมายการทำงานอยู่ที่คุณภาพมากกว่าปริมาณงานที่ได้รับ รวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อม ๆ กับความก้าวหน้าของบุคลากร ทุกคนมีความภาคภูมิใจในงานของตน แม้ว่าจะงานนั้นจะเป็นงานง่าย ๆ ก็จะทำด้วยความเต็มใจ และสร้างงานใหม่อย่างมีประสิทธิภาพบุคลากรทุกคนได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาตนเอง จากงานที่ทำอยู่ สามารถพัฒนางานของตนเองอย่างอิสระ และเป้าหมายของตนสอดคล้องกับองค์กร ลักษณะเด่นคือ บุคคลมีความพร้อมในการทำงานสูง

3. มิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน (Humanistic-encouraging) หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยม และพฤติกรรมการทำงานการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม มุ่งบุคคลเป็นศูนย์กลางให้ความสำคัญและถือเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร การทำงานมีลักษณะการติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพ บุคลากรมีความสุขภาคภูมิใจ ได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้าจากการทำงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อความเจริญก้าวหน้า สิ่งสำคัญที่สุดขององค์กร คือ ทรัพยากรบุคคล

4. มิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ (Affiliative) หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออก มุ่งให้ความสัมพันธ์กับสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลทุกคนในองค์กรมีความเป็นกันเอง เปิดเผย เป็นมิตรกัน ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน มีการแบ่งปันกันและเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกันในการทำงาน รู้ใจเข้าใจเรา ลักษณะเด่นคือ ความเป็นเพื่อนและความจริงใจต่อกัน

จากการศึกษาเอกสารและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ตามแนวคิดดังกล่าว พบว่าทั้ง 4 มิติ ได้แก่ มิติมุ่งความสำเร็จ มิติมุ่งแห่งตน มิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน และมิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ ต่างสะท้อนลักษณะขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับศักยภาพของบุคลากรควบคู่กับผลลัพธ์ของงาน กล่าวคือ มิติมุ่งความสำเร็จสะท้อนการกำหนดเป้าหมายและความท้าทายในการทำงาน ขณะที่มิติมุ่งแห่งตนเน้นการพัฒนาศักยภาพภายในของบุคลากร ส่วนมิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุนแสดงถึงบทบาทของผู้นำและระบบสนับสนุนในองค์กร และมิติมุ่งมิตรสัมพันธ์สะท้อนบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความร่วมมือระหว่างบุคคล นอกจากนี้แนวคิดดังกล่าว มีความสอดคล้องกับบริบทขององค์กรทางการศึกษา เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษามีลักษณะการทำงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือทางวิชาการ การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์จึงไม่เพียงแต่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานเท่านั้น แต่ยังมิบทบาทสำคัญต่อการส่งเสริมพฤติกรรมการเรียนรู้และการพัฒนางานของบุคลากรในระยะยาว

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยเห็นว่าแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์สามารถเชื่อมโยงกับพฤติกรรมกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องได้อย่างชัดเจน เนื่องจากทั้งสองแนวคิดต่างให้ความสำคัญกับการพัฒนางานผ่านการมีส่วนร่วมของบุคลากร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ตามกรอบของ Cooke and Lafferty (1989) มาใช้เป็นตัวแปรสำคัญในการศึกษา

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ไคเซ็น เป็นปรัชญาทางธุรกิจของชาวญี่ปุ่นในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพของบุคคล องค์กรต่าง ๆ ในประเทศญี่ปุ่นได้นำแนวคิดของไคเซ็นมาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงงาน ทำให้ประเทศที่แพ้สงครามกลับมาฟื้นฟูขึ้นมาอยู่ในระดับแนวหน้าของโลกได้ (อดิศักดิ์ ธีรานุกพัฒนา, 2560) โดย มาซาเอกิ อิโมะ กล่าวว่า ไคเซ็น (Kaizen) เป็นการปรับปรุงที่มีการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กร ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ จนถึงพนักงาน

นิพนธ์ บัวแก้ว (2549) กล่าวว่า ไคเซ็น (Kaizen) เป็นภาษาญี่ปุ่น หมายถึง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดไป (Continual Improvement) ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้ ไค (KAI) แปลว่า เป็นการเปลี่ยนแปลง (Change) และเซ็น (ZEN) หมายถึง ดี (Good) โดยไคเซ็นเป็นแนวคิดของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่เน้นการมีส่วนร่วม (Participation) ของทุกคนเป็นหลักและเชื่อในเรื่องปริมาณของสิ่งที่ทำการปรับปรุงมากกว่าผลที่ได้จากการปรับปรุง (Return of Improvement) รวมทั้งสองคำแล้ว หมายถึง การเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น

หลักในการเริ่มต้นแนวคิดไคเซ็น (Kaizen) สุรัชดา สุกุลสุทธิโรจน์ (2563) ได้ศึกษาแนวทางการลดขั้นตอนกระบวนการทำงานโดยใช้แนวคิดไคเซ็น (Kaizen) และได้เสนอหลักในการเริ่มต้นแนวคิดไคเซ็น (Kaizen) ที่มุ่งให้บุคลากรในองค์กรทุกคนมีส่วนร่วมในการแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุง

วิธีการทำงานอย่างต่อเนื่องซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ โดยได้เสนอหลักในการเริ่มต้นการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ดังนี้

1. ความคิดสร้างสรรค์ ในการแก้ไขปัญหาจะสามารถช่วยให้การแก้ปัญหานั้นทำได้โดยง่ายมากกว่าการแก้ปัญหาโดยใช้วิธีแบบเดิม ที่อาจจะไม่มีประสิทธิภาพและไม่ได้รับการปรับปรุงวิธีการ
2. การใช้หลักการ เลิก-ลด-เปลี่ยน โดยสามารถอธิบายหลักการเลิก การลด และการเปลี่ยน ได้ดังนี้

2.1 การเลิก หมายถึง การกำจัดสิ่งที่ไม่จำเป็นหรือไม่มีประสิทธิภาพออกไปจากกระบวนการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2.2 การลด หมายถึง การกระทำที่ลดความซับซ้อนในกระบวนการทำงาน เพื่อให้ทำงานได้เร็วขึ้น ง่ายขึ้น และมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการตัดทิ้งขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออก

2.3 การเปลี่ยน หมายถึง การทำการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาในกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดข้อผิดพลาด และทำให้งานสำเร็จได้ตามแผนที่กำหนดไว้ โดยอาจรวมถึงการนำเทคโนโลยีใหม่มาประยุกต์ใช้ การฝึกฝนทักษะหรือการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้ดีกว่าเดิม

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ว่า การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ไม่ได้มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่เพียงครั้งเดียว แต่เน้นการเปลี่ยนแปลงขนาดเล็กที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องผ่านการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าพฤติกรรมของบุคลากรเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนประสิทธิภาพองค์กร กล่าวคือ หากบุคลากรมีแนวคิดในการพัฒนางานอยู่เสมอ องค์กรก็จะสามารถลดความสูญเสียและเพิ่มคุณภาพของงานได้อย่างต่อเนื่อง เมื่อพิจารณาตามหลักการของไคเซ็น เช่น การใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา และหลักการเลิก-ลด-เปลี่ยน พบว่าหลักการดังกล่าวมีความสอดคล้องกับแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ เนื่องจากต่างมุ่งเน้นการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนางานและเสนอแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องยังต้องอาศัยบรรยากาศองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งสะท้อนความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรในฐานะปัจจัยพื้นฐานของการเกิดพฤติกรรมไคเซ็น จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่าพฤติกรรมปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ไม่ได้เกิดขึ้นจากความสามารถของบุคคลเพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับบริบททางวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนา ดังนั้น การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์กับพฤติกรรมปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องจึงมีความสำคัญต่อการอธิบายกลไกการพัฒนางานองค์กรในบริบทของสถาบันอุดมศึกษา

วิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ดำเนินการโดยใช้ รูปแบบการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ตามแบบแผนคู่ขนาน (Convergent Parallel Design) ซึ่งเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพไปพร้อมกันในช่วงเวลาเดียวกัน เพื่อมุ่งเน้นการบูรณาการข้อมูลและสร้างความเชื่อมโยงระหว่างผลลัพธ์จากทั้งสองมิติ นำไปสู่ความเข้าใจในปรากฏการณ์การวิจัยที่ครอบคลุม

ทุกมิติ โดยการวิจัยเชิงปริมาณ ได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลผ่านแบบสอบถามปลายปิด (Closed-ended Questionnaire) ควบคู่ไปกับการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้บริหารระดับนโยบายและผู้เชี่ยวชาญที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนกิจกรรมโคเซ็น โดยมีรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง โดยประชากร คือ บุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น (สายสนับสนุนและสายวิชาการ) จำนวน 273 คน กลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) และคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยสูตรของ Krejcie and Morgan (1970) กำหนดให้สัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากรเท่ากับ 0.5 ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ร้อยละ 5 และระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 พบว่า ต้องใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 159 คน กลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพ ใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดและขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหาร (4 ท่าน) คัดเลือกจากผู้ที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ของสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ซึ่งสามารถให้ข้อมูลด้านที่เกี่ยวกับเป้าหมายและทิศทางของสถาบันได้ และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้ปฏิบัติงานด้านโคเซ็น (3 ท่าน) คัดเลือกจากบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 5 ปี และเป็นคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมโคเซ็นของสถาบัน ซึ่งสามารถให้ข้อมูลในด้านพฤติกรรมจริง อุปสรรค และปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องในระดับปฏิบัติการ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามปลายปิด แบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่ (1) ข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร หน่วยงาน และอายุงาน (2) แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ จำนวน 15 ข้อ (3) แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) จำนวน 14 ข้อ (4) ข้อเสนอแนะ ซึ่งคำถามตอนที่ 2 และ 3 ของการวิจัยเชิงปริมาณเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของ Likert มี 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด การวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก เครื่องมือที่ใช้แบบสอบถามก็มีโครงสร้าง แบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่ (1) ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ ชื่อ-นามสกุล ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และอายุงาน (2) รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ของสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น จำนวน 4 ข้อ (3) พฤติกรรมปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากร จำนวน 3 ข้อ (4) ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ การวิจัยเชิงปริมาณ นำแบบสอบถามปลายปิดตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence : IOC) จากการประเมินของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน พบว่า ค่า IOC ที่ได้ไม่ต่ำกว่า 0.6 ในแต่ละข้อคำถาม และวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยนำไปทดสอบกับกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันการศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ได้ค่าความเชื่อมั่นรวมเท่ากับ 0.954 ซึ่งมีค่าไม่ต่ำกว่า 0.70 ถือว่าเป็นแบบสอบถามที่สามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลได้ การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย (Investigator Triangulation) ในการตรวจสอบความเที่ยงตรง

(Validity) และลดอคติส่วนบุคคลในกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ในขั้นตอนการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการกำหนดรหัส (Coding) ผู้วิจัยได้นำข้อมูลดิบและผลการตีความเบื้องต้นเข้าหารือกับอาจารย์ที่ปรึกษาของงานวิจัยในครั้งนี้

การพิจารณาด้านจริยธรรมการวิจัย การวิจัยนี้ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ สาขาพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา (เลขที่ COE. 2-322/2025) ผู้เข้าร่วมวิจัยทุกท่านได้รับแจ้งข้อมูลและให้ความยินยอม (Informed Consent) โดยข้อมูลจะถูกเก็บเป็นความลับ

การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บแบบสอบถามในรูปแบบแบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ (Google Form) หลังจากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ และเพื่อนำไปประเมินผลของข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ การวิจัยเชิงคุณภาพ ติดต่อประสานงานเจ้าหน้าที่ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น จากนั้นจึงนัดหมายวัน เวลา และสถานที่ ผู้ให้การสัมภาษณ์ โดยดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก 4 ขั้นตอน คือ (1) เตรียมการสัมภาษณ์ (2) เริ่มการสัมภาษณ์ (3) ดำเนินการสัมภาษณ์ และ (4) ยุติการสัมภาษณ์ จากนั้นถอดการบันทึกเสียงสัมภาษณ์สำหรับตรวจสอบข้อมูลเพื่อนำไปศึกษา วิเคราะห์ และสร้างแนวทางวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ จะใช้การวิเคราะห์โดยการหาความถี่ (Frequency), ค่าร้อยละ (Percentages), ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน ด้วยวิธี Stepwise regression เพื่อค้นหาปัจจัยองค์ประกอบของวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ที่มีอำนาจในการพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ได้อย่างมีนัยสำคัญ และเพื่อให้ได้ปัจจัยที่สามารถอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างแม่นยำ การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ จะใช้ทั้งการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) สร้างข้อสรุปจากข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์ และสรุปผลการวิจัยด้วยวิธีการพรรณนา การตีความ และการตรวจสอบความถูกต้องตรงประเด็นของผลวิจัย

ผลการวิจัย

1. การวิเคราะห์ระดับความเห็นต่อวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ของสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น แสดงได้ตามตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 ตารางแสดงระดับความเห็นต่อวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์

วัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ด้านมิติมุ่งความสำเร็จ	4.41	.55	มากที่สุด
2. ด้านมิติมุ่งแห่งตน	4.50	.50	มากที่สุด
3. ด้านมิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน	4.27	.68	มากที่สุด
4. ด้านมิติมุ่งไม่ตรีสัมพันธ์	4.31	.63	มากที่สุด
วัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ โดยรวม	4.37	.49	มากที่สุด

จากตารางที่ 1 พบว่า ระดับความเห็นต่อวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วย (1) ด้านมิติมุ่งความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = .55) (2) ด้านมิติมุ่งแห่งตน ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = .50) (3) ด้านมิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = .68) และ (4) ด้านมิติมุ่งไม่ตรีสัมพันธ์ ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = .63) ตามลำดับ โดยมีระดับการแปลผลภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = .49)

2. การวิเคราะห์ระดับพฤติกรรมกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น แสดงได้ตามตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 ตารางแสดงระดับพฤติกรรมกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

พฤติกรรมกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen)	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ด้านการเลิก	4.19	.67	มาก
2. ด้านการลด	4.35	.60	มากที่สุด
3. ด้านการเปลี่ยน	4.47	.51	มากที่สุด
พฤติกรรมกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) โดยรวม	4.35	.53	มากที่สุด

จากตารางที่ 2 พบว่า ระดับพฤติกรรมกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ประกอบด้วย (1) ด้านการเลิก ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = .67) (2) ด้านการลด ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = .60) และ (3) ด้านการเปลี่ยน ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = .51) ตามลำดับ โดยมีระดับการแปลผลภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = .53)

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น โดยใช้การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมานใช้ทดสอบสมมติฐาน โดยการตรวจสอบสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระทุกตัวตามเงื่อนไขที่วางเกณฑ์ไว้ในข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ด้วยรูปแบบการถดถอยเชิงเส้น (Liner Regression Analysis) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment

Correlation Coefficient) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงปริมาณ และตรวจสอบความเหมาะสมของแบบสอบถาม โดยใช้ ค่า VIF (Variance Inflation Factor) มีค่าไม่เกิน 5 ค่า Tolerance มีค่าไม่ต่ำกว่า 0.2 และค่า Eigen Value มีค่าไม่เกิน 0.8 เพื่อให้ตัวแปรอิสระทุกตัวไม่มีความสัมพันธ์กันและไม่เกิดความสัมพันธ์เชิงพหุระหว่างปัจจัย (Multicollinearity) และการวิเคราะห์ตัวแบบของแบบสอบถาม ใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) แสดงได้ตามตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ส่งผลต่อพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Stepwise Multiple Regression Analysis) และการตรวจสอบความเหมาะสมโดยค่า VIF และ Tolerance

ตัวแปร	B	SE	β	t	Sig.	Tolerance	VIF
ค่าคงที่ (Constant)	.908	.310		2.930	.004		
ด้านมุ่งแห่งตน (X_2)	.422	.086	.395	4.931*	.000	.550	1.817
ด้านมุ่งมิตรสัมพันธ์ (X_4)	.277	.075	.311	3.709*	.000	.444	2.253
ด้านมุ่งความสำเร็จ (X_1)	.308	.094	.318	3.275*	.001	.373	2.678
ด้านบุคคลและการสนับสนุน (X_3)	-.235	.079	-.303	-2.982*	.003	.343	2.917
r = .676				Adjusted R ² = .442			
R ² = .456				SE = .396			

หมายเหตุ : ค่า VIF ที่เหมาะสมไม่ควรเกิน 5 ; ค่า Tolerance ไม่ควรน้อยกว่า 0.2

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 3 พบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น (y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ด้านมิติมุ่งแห่งตน (X_2) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.422 วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ด้านมิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ (X_4) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.277 วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ด้านมิติมุ่งความสำเร็จ (X_1) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.308 วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ด้านมิติบุคคลและการสนับสนุน (X_3) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ -0.235 ซึ่งหมายความว่า วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ทั้ง 4 ด้านดังกล่าว เป็นปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น (y) ซึ่งจากค่าสัมประสิทธิ์ดังกล่าวสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

หากไม่พิจารณาวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น (y) จะพบว่าพฤติกรรมกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น (y) มีค่าอยู่ที่ระดับ 0.908 หน่วย

หากวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ด้านมิติมุ่งแห่งตน (X_2) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะมีผลทำให้พฤติกรรมกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น เพิ่มขึ้น 0.422 หน่วย วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ด้านมิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ (X_4) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะมีผลทำให้พฤติกรรมกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น เพิ่มขึ้น 0.277 หน่วย วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ด้านมิติมุ่งความสำเร็จ (X_1) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะมีผลทำให้พฤติกรรมกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น เพิ่มขึ้น 0.308 หน่วย วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ด้านมิติบุคคลและการสนับสนุน (X_3) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะมีผลทำให้พฤติกรรมกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ลดลง 0.235 หน่วย

4. การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญ

วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ด้านมุ่งความสำเร็จ พบว่า การสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วม และแสดงพฤติกรรมตามค่านิยมขององค์กร มีส่วนสำคัญที่ส่งผลให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ในเชิงบวก และเสนอแนวคิดใหม่ ๆ รู้จักค้นหาปัญหา แนวทางแก้ไขปัญหา วิเคราะห์ผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งนำมาสู่การปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ด้านมิติมุ่งแห่งตน พบว่า การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงานของตนเองหรือมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันภายในหน่วยงาน จะทำให้การดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ด้านมิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน พบว่า การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาสมรรถนะและการพัฒนาตนเองผ่านระบบการวางแผนรายบุคคล (IDP) เป็นการพัฒนาศักยภาพตามความถนัดและทำให้บุคลากรมองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง เนื่องด้วยการพัฒนาตนเองเป็นสิ่งใกล้ตัวที่มองเห็นถึงประโยชน์ได้ชัดเจน อาจส่งผลให้พฤติกรรมกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) เป็นสิ่งรองลงมาที่บุคลากรจะวางแผนและดำเนินการ และด้านมิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ พบว่า การสนับสนุนให้บุคลากรทุกฝ่ายทำงานร่วมกันนั้น ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มุมมองที่หลากหลาย และวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็ง

พฤติกรรมกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ที่พบมากที่สุด คือ ด้านการลด โดยผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่า พฤติกรรมการไคเซ็น ทั้ง 3 ด้าน มีความสำคัญใกล้เคียงกันขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ควรส่งเสริมและปลูกฝังจิตสำนึกด้านการปรับปรุงงานให้แก่บุคลากร มีนโยบาย เป้าหมาย ตัวชี้วัด และงบประมาณที่ชัดเจน รวมถึงการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ การทบทวนและพัฒนางานตามแนวคิด Monodzukuri and Hansei ตลอดจนระบบติดตามผล ทีมพี่เลี้ยง การทำงานข้ามสายงาน การจัดการความรู้ และกิจกรรม 5ส เพื่อให้เกิดพฤติกรรมกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึก สะท้อนให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์เป็นกลไกสำคัญที่เอื้อต่อการเกิดพฤติกรรมกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร การเปิดพื้นที่แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการพัฒนาศักยภาพรายบุคคล มีบทบาทต่อการยกระดับประสิทธิภาพการทำงาน ทั้งนี้ การผลักดันให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมจำเป็นต้องมีการดำเนินการที่ชัดเจน ทั้งด้านนโยบาย เป้าหมาย ระบบสนับสนุน และการติดตามผล เพื่อเสริมให้การปรับปรุงงานเกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง “วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น” ผู้วิจัยนำผลการศึกษามาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ของสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อยู่ในระดับมากที่สุดทุกมิติ และพฤติกรรมกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากรอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน สะท้อนให้เห็นถึงความพร้อมขององค์กรในการส่งเสริมการพัฒนาและปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ณัฐนรี ศิริรัตน์ (2565) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพในการทำงานในระดับสูง เมื่อพิจารณาเชิงลึกผลเชิงคุณภาพช่วยอธิบายกลไกที่ทำให้เกิดผลดังกล่าว โดยเฉพาะการสนับสนุนจากองค์กรที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงาน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการปรับตัวตามบริบทขององค์กร เกิดพฤติกรรมกรรมการปรับปรุงงานด้านการเปลี่ยนและการลดในระดับสูง ขณะเดียวกันการที่พฤติกรรมด้านการลดมีความโดดเด่น สอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ที่ชี้ว่าเป็นแนวทางที่สามารถดำเนินการได้ง่ายและเห็นผลรวดเร็ว เช่น การลดความสูญเปล่า เวลา และต้นทุนในการทำงาน อย่างไรก็ตาม พฤติกรรมการปรับปรุงงานด้านการเลิกยังอยู่ในระดับต่ำกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับด้านอื่น ซึ่งผลเชิงคุณภาพสะท้อนว่า การดำเนินการในลักษณะดังกล่าวต้องอาศัยการวิเคราะห์เชิงระบบและการเปลี่ยนแปลงในระดับโครงสร้าง จึงมีความซับซ้อนและมีความเสี่ยงมากกว่า ส่งผลให้บุคลากรเลือกดำเนินการปรับปรุงในรูปแบบที่ทำได้ง่ายกว่า ทั้งนี้ ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Imai (1986) ที่อธิบายว่า Kaizen มักเริ่มต้นจากการปรับปรุงเล็ก ๆ ที่สามารถดำเนินการได้ทันที ก่อนจะพัฒนาไปสู่การเปลี่ยนแปลงในระดับที่ลึกและกว้างขึ้น

2. อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น พบว่า วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) อย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะมิติมุ่งแข่งขัน มุ่งไม่ตรีสัมพันธ์ และมุ่งความสำเร็จที่มีความสัมพันธ์ทางบวก ซึ่งสะท้อนในเชิงปริมาณว่าปัจจัยด้านการพัฒนาตนเอง การทำงานร่วมกัน และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญของพฤติกรรมกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ในขณะเดียวกันข้อมูลเชิงคุณภาพช่วยอธิบายกลไกของความสัมพันธ์ดังกล่าวว่าการส่งเสริมการมีส่วนร่วม การพัฒนาสมรรถนะ และการทำงานเป็นทีม ทำให้บุคลากรสามารถร่วมกัน

วิเคราะห์ปัญหา ค้นหาแนวทางแก้ไข และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับงานและระดับบุคคล สอดคล้องกับแนวคิดของ Imai (1986) ที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกคน ในการปรับปรุงงาน อย่างไรก็ตาม มิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุนกลับพบความสัมพันธ์ทางลบ ซึ่งเมื่อพิจารณาพร้อมกับข้อมูลเชิงคุณภาพ อาจสะท้อนว่าการให้ความสำคัญกับความพึงพอใจและความสัมพันธ์ มากเกินไป อาจลดแรงผลักดันในการเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติงาน ทั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ อรพรรณ เกียรติกุลพงศ์ (2557) ที่พบว่ามิติดังกล่าวแม้อยู่ในระดับสูง แต่มีบทบาทเชิงผลลัพธ์ต่อการทำงาน ต่ำกว่ามิติอื่น จึงชี้ให้เห็นว่าการสร้างสมดุลระหว่าง “การสนับสนุนคน” และ “การมุ่งผลลัพธ์” เป็นปัจจัย สำคัญต่อการขับเคลื่อน Kaizen อย่างมีประสิทธิภาพ

3. แนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

ผลจากการศึกษาวิจัย พบว่า แนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อ พฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ประกอบด้วยมิติมุ่งความสำเร็จ มิติมุ่งแห่งตน และมิติ มุ่งไม่ตรีสัมพันธ์ ซึ่งมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญในเชิงปริมาณ ขณะเดียวกัน ข้อมูลเชิงคุณภาพ ช่วยอธิบายกลไกสำคัญว่า การกำหนดให้ Kaizen เป็นค่านิยมหลักขององค์กร การเปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วม และการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงาน เป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการเกิดพฤติกรรม การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ มิติมุ่งความสำเร็จสะท้อนการขับเคลื่อนผ่าน เป้าหมายและค่านิยมองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Cooke and Lafferty (1989) ที่เน้นการส่งเสริม พฤติกรรมสร้างสรรค์และความร่วมมือเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จขององค์กร ขณะที่มิติมุ่งแห่งตนสอดคล้องกับ แนวคิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของ Imai (1986) ที่มองว่าการพัฒนาตนเองเป็นรากฐานของ Kaizen และมิติมุ่งไม่ตรีสัมพันธ์สะท้อนบทบาทของการทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการศึกษาของ ชาริน่า ไวยสุภี (2554) ที่ชี้ว่าการทำงานร่วมกันเป็นกลไกสำคัญของการปรับปรุงงาน อย่างต่อเนื่อง ส่วนมิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุนพบความสัมพันธ์เชิงลบในเชิงปริมาณ ซึ่งเมื่อพิจารณา ร่วมกับข้อมูลเชิงคุณภาพสะท้อนว่า การให้ความสำคัญกับรายบุคคลเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ ในการขับเคลื่อน Kaizen หากขาดการเชื่อมโยงกับเป้าหมายและระบบประเมินผลขององค์กร ดังนั้น องค์กร ควรกำหนดให้พฤติกรรมกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อสร้าง สมดุลระหว่างการสนับสนุนบุคลากรและการมุ่งผลลัพธ์เชิงองค์กรอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ควรกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และตัวชี้วัดด้านการปรับปรุงงาน อย่างต่อเนื่อง (Kaizen) ให้ชัดเจน และเชื่อมโยงกับการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้การขับเคลื่อนเป็นไป ในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร

2. สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ควรมีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้ บุคลากรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงานของตนเอง พร้อมทั้งสร้างเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทำงาน ร่วมกัน เพื่อกระตุ้นให้เกิดแนวคิดใหม่และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

3. สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ควรจัดให้มีระบบสนับสนุน เช่น ระบบพี่เลี้ยง การจัดการความรู้ และการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ ควบคู่กับการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้การปรับปรุงงานเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. เพื่อให้ผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ นำไปศึกษาต่อได้ในทัศนะที่กว้างขึ้น ควรมีการศึกษาตัวแปรอื่น ๆ หรือมิติที่สามารถส่งผลในด้านอื่น ๆ เพิ่มเติมด้วย เช่น การสนับสนุนของผู้บริหาร เพื่อเป็นประโยชน์ในการบริหารในด้านยุทธศาสตร์ของสถาบัน

2. ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงพัฒนา เพื่อออกแบบและทดสอบ “รูปแบบหรือโมเดลการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์” ที่เหมาะสมกับบริบทของสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น โดยอาจกำหนดองค์ประกอบที่ชัดเจน เช่น แนวทางการมีส่วนร่วมของบุคลากร ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) การจัดการความรู้ (KM) การกำหนดตัวชี้วัด Kaizen และระบบติดตามประเมินผล แล้วนำไปทดลองใช้ในหน่วยงานนำร่อง เพื่อประเมินผลลัพธ์เชิงประจักษ์และปรับปรุงให้สามารถนำไปใช้ได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- จุฑามาศ ทันธิกุล. (2564). *แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของบุคลากรสายสนับสนุน สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ชารินทร์ ไวยสุภี. (2554). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมกิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) ของพนักงาน: กรณีศึกษา บริษัท โซนี่เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด*. การค้นคว้าอิสระ. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ณัฐนรี ศิริรัตน์. (2565). *คุณภาพชีวิตและวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพและความสุขในการทำงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (ส่วนกลาง) สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ*. สารนิพนธ์. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นิพนธ์ บัวแก้ว. (2547). *ระบบการผลิตแบบลีน*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- บุญช่วย ศิริเกษ. (2560). *การศึกษาวรรณกรรมองค์การแบบสร้างสรรค์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง*. *วารสารสมาคมนักวิจัย*, 22(2), 65-80.
- มาซาคิ อิโม, อัมพิกา ไกรฤทธิ. (2534). *ไคเซ็น กุญแจสู่ความสำเร็จแบบญี่ปุ่น* (ปี 2534). ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- มุกดา คำอานา. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์กับการพัฒนาตนเองของครูในทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

- วิทยา พัยพันธ์ (2564). การรับรู้วัฒนธรรมองค์การต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี, 12(1), 143-160.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- สุรัชดา สกุลสุทธิโรจน์. (2563). การลดขั้นตอนกระบวนการทำงานของแผนกสนับสนุนฝ่ายขายโดยใช้แนวคิดไคเซ็น. งานนิพนธ์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อดิศักดิ์ ธีรานุพัฒนา. (2560). คู่มือกิจกรรม Kaizen สำหรับคณาจารย์และบุคลากร คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อรรพรรณ เกียรติกุลพงศ์. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรอย่างสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดสุราษฎร์ธานี. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เอกชัย อิศรา. (2566). อิทธิพลของไคเซ็นความปลอดภัยและการตระหนักความปลอดภัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความปลอดภัยในการทำงานของโรงงานอุตสาหกรรมอูมิเนียมแห่งหนึ่ง. สารนิพนธ์. สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- Ceausu, I. (2017). The Organizational Culture as a Support of Innovation Processes. *International Journal of Advanced Engineering and Management Research*, 2(6), 2392-2403.
- Cooke, R. A., and Lafferty, J. C. (1989). *Organizational Culture Inventory: Leader's guide* (2nd ed.). Plymouth, MI: Human Synergistics.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. NY: McGraw-Hill Education.

มุมมองและการตัดสินใจทำงานของอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน หลังสถานการณ์โควิด-19

Perspectives and Job Decision-Making of Flight Attendants after the Covid-19 Pandemic

Received: 4 September 2025 Revised: 20 November 2025 Accepted: 12 January 2026

พรชนก มินศิริ, วิทยาลัยบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต,
สมिता กลิ่นพงศ์, วิทยาลัยบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

บทคัดย่อ งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพเชิงปรากฏการณ์วิทยา ศึกษาเรื่องมุมมองและการตัดสินใจทำงานของอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน หลังสถานการณ์โควิด-19 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษามุมมองและการตัดสินใจทำงานของอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และเพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำให้ทำให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินกลับเข้าสู่อาชีพหลังสถานการณ์โควิด-19 โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มพนักงานต้อนรับที่กลับมาทำงาน และอดีตพนักงานต้อนรับที่ไม่ได้ทำงานแล้ว เพื่อสะท้อนประสบการณ์ชีวิตของผู้ให้ข้อมูล โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการระบุข้อความสำคัญ ตีความหมาย และจัดกลุ่มหัวข้อ ผลการศึกษาพบว่ามุมมองและการตัดสินใจทำงานในอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเป็นไปในเชิงบวกต่ออาชีพ ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ด้านภาพลักษณ์ของอาชีพ 2) รายได้และสวัสดิการที่เหมาะสม 3) รูปแบบของงาน และ 4) เป็นไปตามเป้าหมายที่ยากทำให้สำเร็จ ในส่วนของข้อมูลที่ทำให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินกลับเข้าสู่อาชีพเดิม หลังสถานการณ์โควิด-19 ได้แก่ 1) การจัดการและนโยบายของแต่ละบริษัท สายการบิน 2) ประสบการณ์ชีวิต 3) ความเชื่อมั่นในอาชีพ และ 4) รูปแบบงานและสภาพการทำงาน

คำสำคัญ: พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน มุมมองและการตัดสินใจ สถานการณ์โควิด 19

Abstract This study is a qualitative phenomenological research that explores the perspectives and career decision-making of flight attendants after the Covid-19 pandemic. Its objectives are to examine the perspectives and career decisions of flight attendants and to study the factors influencing flight attendants' decisions to return to their profession following the Covid-19 pandemic. The study used in-depth interviews with two groups: flight attendants who had returned to work, and former flight attendants who no longer work in the profession, to reflect the participants' life experiences. Data were analyzed by identifying key statements, interpreting meanings, and grouping themes.

The findings revealed that the perspectives and career decisions regarding being a flight attendant were generally positive, consisting of: 1) the career's image; 2) appropriate income and benefits; 3) the nature of the job; and 4) alignment with personal goals. Factors that supported flight attendants in returning to their original careers after the Covid-19 pandemic included: 1) management and policies of each airline company; 2) life experiences; 3) confidence in the profession; and 4) job structure and working conditions.

Keywords: Flight Attendants, Perspectives and Career Decision-making, Covid-19 pandemic

บทนำ

อาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินนับว่าเป็นหนึ่งในอาชีพที่ได้รับความนิยมอย่างมากสำหรับคนไทยมาอย่างยาวนานตั้งแต่ช่วงก่อนสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 เมื่อมีการเปิดรับสมัครพนักงานใหม่ในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมักจะมีจำนวนผู้เข้าสมัครและอัตราการแข่งขันค่อนข้างสูง ไม่ว่าจะเป็นสายการบินภายในประเทศหรือระหว่างประเทศก็ตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อประเทศไทยเป็นประเทศจุดหมายปลายทางของนักท่องเที่ยวจากทั่วทุกมุมโลก ยิ่งทำให้อุตสาหกรรมการบินเติบโตอย่างรวดเร็วทั้งเที่ยวบินภายในประเทศเองและเที่ยวบินจากต่างประเทศ จากผลสำรวจของกระทรวงวัฒนธรรมร่วมกับสวนดุสิตโพล เผยผลสำรวจเนื่องในวันเด็กแห่งชาติ 2561 เกี่ยวกับอาชีพในฝันของเด็กไทย พบว่าอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินหรือแอร์โฮสเตสติดอันดับที่ 8 จากการสำรวจ 14 อาชีพในฝันของเยาวชนทั้งพื้นที่กรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด (PPTV Online, 2018) อีกทั้งผลสำรวจจากสถาบันยุทธศาสตร์การค้า มหาวิทยาลัยหอการค้าไทยในปี 2567 นี้ ก็ยังคงชี้ให้เห็นว่าอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินยังติดอันดับ 1 ใน 10 อาชีพในฝันที่เด็กไทยให้ความสนใจ (มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2567) ตามรายงานจากสื่อออนไลน์หลายแห่งชี้ให้เห็นว่าอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเป็น 1 ใน 10 อาชีพที่เด็กไทยอยากทำในอนาคต ซึ่งอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินนี้ถือว่าเป็นอาชีพที่มีลักษณะงานเฉพาะตัวค่อนข้างแตกต่างจากงานอื่น ๆ กล่าวคือมีเวลาทำงานและวันหยุดที่ไม่แน่นอนและไม่ตรงกับงานออฟฟิศ อีกทั้งเรื่องของการใช้ชีวิตประจำวันที่แตกต่างกันจากปกติ เช่นการทำงานในเวลากลางคืนตามตารางเที่ยวบิน ทำให้ไม่ได้นอนและรับประทานอาหารตามเวลาปกติ การบินข้ามเขตเวลามาตรฐาน (Time Zone) ที่จำเป็นต้องปรับเวลาการนอนอยู่ตลอด ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อสุขภาพในระยะยาว อีกทั้งภาวะทางด้านสุขภาพจิตซึ่งอาจเกิดจากความเครียดในการทำงานเพราะเป็นงานบริการที่ต้องใช้ทักษะการสื่อสาร และการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าสูง ความกดดันจากภาระงานที่ต้องรับผิดชอบดูแลด้านความปลอดภัยของผู้โดยสารเพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดใด ๆ และยังต้องทำงานต่าง ๆ ให้เสร็จภายใต้ระยะเวลาที่มีจำกัดอีกด้วย

ผู้วิจัยได้เห็นถึงความเปลี่ยนแปลงและสิ่งที่เกิดขึ้นในช่วงสถานการณ์โควิด 19 กล่าวคือในช่วงที่มีการแพร่ระบาดของโรคอย่างรุนแรงได้สร้างวิกฤตแก่สังคมโลกเป็นอย่างมาก ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ

ทั่วโลกในวงกว้างทั้งในภาคการบริการและภาคอุตสาหกรรมโดยหนึ่งในธุรกิจที่ได้รับผลกระทบเป็นอย่างสูงคือ ธุรกิจสายการบิน (อารียา สุขโต, 2564) สายการบินต่าง ๆ สามารถให้บริการเที่ยวบินได้น้อยลงไปจนถึงไม่สามารถให้บริการเที่ยวบินได้เลย สำหรับประเทศไทยเองรัฐบาลได้ประกาศสถานการณ์ฉุกเฉินตั้งแต่วันที่ 26 มีนาคม พ.ศ. 2563 และได้ขยายเวลาบังคับใช้ประกาศสถานการณ์ฉุกเฉินดังกล่าวออกไปอย่างต่อเนื่อง และเมื่อวันที่ 9 กรกฎาคม พ.ศ. 2564 ก็ได้ประกาศเรื่องข้อจำกัดเรื่องการเคลื่อนย้ายและการดำเนินกิจกรรมในระบบขนส่งสาธารณะให้มากที่สุด ซึ่งรัฐบาลขอความร่วมมือให้ประชาชนงดหรือชะลอการเดินทางในช่วงเวลาดังกล่าวโดยไม่มีเหตุจำเป็น (สุทธิพงษ์ คงพูล, 2564) จากข้อมูลสถิติเปรียบเทียบการเดินทางโดยอากาศยานในประเทศไทย จากเว็บไซต์ของบริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด(มหาชน) ชี้ให้เห็นว่าในช่วงปี พ.ศ. 2562-2564 ช่วงสถานการณ์โควิด-19 การเดินทางโดยอากาศยานในประเทศไทยลดลงอย่างเห็นได้ชัด กล่าวคือ ในปี 2562 ก่อนสถานการณ์โควิด-19 ระบาดอย่างหนัก มีการเดินทางโดยอากาศยานในประเทศไทยกว่า 60,000-80,000 เที่ยวบินในแต่ละเดือน ต่อมาต้นปี 2563 เดือนมีนาคมลดลงเหลือ 46,560 เที่ยวบิน ในเดือนเมษายนปีเดียวกันลดลงเหลือ 4,646 เที่ยวบินเท่านั้น ซึ่งเป็นตัวเลขที่ต่ำที่สุดในรอบมากกว่า 15 ปี

ส่วนสถานการณ์การบินโดยรวมทั่วโลกนั้นก็ชะลอตัวลงถึง 55% จากการคาดการณ์ของสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) ในปี พ.ศ. 2563 ทำให้สายการบินต่าง ๆ มีมาตรการลดค่าใช้จ่ายเพื่อให้องค์กรยังสามารถไปได้ สิ่งที่เกิดขึ้นกับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในขณะนั้นมีทั้งการพักงานให้หยุดบินแบบที่จ่ายแต่ค่าเงินเดือนพื้นฐานอย่างเดียวเต็มจำนวน บางบริษัทจ่ายแบบ 50% หรือบางบริษัทไม่จ่ายเงินเดือนเลย มีการเปิดโอกาสให้พนักงานสมัครใจลาออกเพื่อลดขนาดองค์กร ไปจนถึงการเลิกจ้างพนักงาน จากสถานการณ์ดังกล่าวในขณะนั้นทำให้เห็นว่าอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเป็นอาชีพที่ได้รับผลกระทบอย่างสูงมาก จากอาชีพที่ถือว่าได้รับค่าตอบแทนที่จัดว่าอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับคนที่มีคุณวุฒิและอายุงานในระดับใกล้เคียงกันในสายอาชีพอื่น ซึ่งค่าตอบแทนของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจะมาจากเงินเดือนพื้นฐาน (Basic salary) ค่าชั่วโมงบิน (Flying hours) ค่าเบี้ยเลี้ยง (Allowance) และค่าตอบแทนในแบบอื่น ๆ อีก ขึ้นอยู่กับแต่ละสายการบิน แต่จากสถานการณ์การระบาดของโควิด 19 ซึ่งไม่สามารถทำการขึ้นบินได้ทำให้ค่าตอบแทนลดลงไปจนถึงไม่ได้รับค่าตอบแทนเลย จนภาครัฐต้องมึนโยบายยื่นมือเข้ามาช่วย แสดงให้เห็นว่าอาชีพนี้เป็นอาชีพที่เสี่ยงและไม่มีความมั่นคงด้านการเงินอีกต่อไป

อย่างไรก็ตามเมื่อสถานการณ์การระบาดของโควิด-19 คลี่คลายลง สายการบินเริ่มกลับมาให้บริการเที่ยวบินได้ นโยบายรัฐบาลเริ่มเปิดประเทศให้นักท่องเที่ยวต่างชาติเข้ามาในประเทศไทยได้ ทำให้มีแนวโน้มการฟื้นตัวของอุตสาหกรรมการบิน ธุรกิจสายการบินกลับมาค่อย ๆ คึกคักอีกครั้ง จากข้อมูลของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (CAAT) หรือ กพท. ที่รายงานว่า อุตสาหกรรมการบินของไทยปี 2565 เริ่มฟื้นตัวจากการระบาดของโควิด19 โดยมีผู้โดยสารเพิ่มขึ้นเป็น 75,815,455 คน และมีเที่ยวบินเพิ่มขึ้นเป็น 570,360 เที่ยวบิน และ กพท. ยังคาดว่าจำนวนผู้โดยสารจากทั่วโลกจะฟื้นตัวเท่ากับปี 2562 ในปี 2567-2568 จึงเป็นธรรมดาที่สายการบินต่าง ๆ ต้องการบุคลากรกลับเข้ามาทำงานให้เพียงพอต่อความต้องการให้บริการ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาว่าปัจจัยที่ทำให้อดีตพนักงาน

ต้อนรับบนเครื่องบินตัดสินใจเลือกที่จะกลับเข้ามาทำงานในสายอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินอีกครั้ง ทั้ง ๆ ที่อาชีพนี้เคยสร้างความรู้สึกไม่มั่นคงให้กับกลุ่มคนเหล่านี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษามุมมองและการตัดสินใจทำงานของอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินกลับเข้าสู่อาชีพเดิมหลังสถานการณ์

โควิด-19

คำถามการวิจัย

1. มุมมองและการตัดสินใจทำงานในอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเป็นอย่างไร
2. ปัจจัยใดบ้างที่ทำให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินกลับเข้ามาสู่อาชีพหลังสถานการณ์โควิด-19

ทบทวนวรรณกรรม

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินถือว่าเป็นทรัพยากรบุคคลกลุ่มใหญ่ในองค์กร ทำหน้าที่เป็นเหมือนตัวแทนเป็นภาพลักษณ์ของสายการบินที่ทำให้ลูกค้าสามารถจดจำองค์กรได้เพราะเป็นฝ่ายปฏิบัติการที่เผชิญหน้าโดยตรงกับลูกค้า แต่ก่อนที่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเหล่านี้จะปฏิบัติหน้าที่ได้นั้น จำเป็นต้องผ่านการฝึกอบรมในด้านต่าง ๆ ก่อน ซึ่งในการอบรมดังกล่าวต้องเป็นไปตามหลักการและมาตรฐานสากลตามข้อตกลงขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO, 2022) ซึ่งโดยทั่วไปจะใช้เวลาตั้งแต่ 15-40 วัน ขึ้นอยู่กับการจัดการของแต่ละสายการบิน เป็นอาชีพที่ได้รับสิทธิประโยชน์ในการเดินทางท่องเที่ยวไปยังสถานที่ต่าง ๆ แต่ต้องปฏิบัติหน้าที่ตามตารางปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา และต้องปฏิบัติงานให้เสร็จสิ้นภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด โดยการทำหน้าที่ไม่เพียงแต่การให้บริการด้านอาหารและเครื่องดื่มเท่านั้น แต่รวมถึงการอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ ตลอดจนหน้าที่สำคัญคือดูแลด้านความปลอดภัยแก่ผู้โดยสารตลอดระยะเวลาที่ปฏิบัติงานบนเที่ยวบิน ช่วยชีวิตผู้โดยสารในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน หรือปฐมพยาบาลในกรณีที่ผู้โดยสารเจ็บป่วย รวมถึงการดูแลรักษาความปลอดภัยในการเข้าออกห้องนักบินและอุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นต้น

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเลือกอาชีพ ทฤษฎีการเลือกอาชีพของฮอลแลนด์ (Holland's Theory of Vocational Choice) นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยจอนห์ฮอปกิน ได้สร้างทฤษฎีการเลือกอาชีพแบบสำรวจความสนใจในอาชีพ และแบบสำรวจบุคลิกภาพ เพื่อช่วยในการตัดสินใจเลือกอาชีพ โดยตั้งสมมติฐานไว้ ดังต่อไปนี้ (Holland, 1959)

1. การเลือกอาชีพ เป็นการแสดงออกถึงบุคลิกภาพของบุคคลนั้น เหตุผลในการเลือกอาชีพนั้นคือความสนใจที่จะแสดงให้เห็นถึงบุคลิกภาพในการทำงาน งานอดิเรก และการใช้เวลาว่างของบุคคล
2. การวัดบุคลิกภาพ มาจากการสำรวจความสนใจในอาชีพ

3. การที่บุคคลเลือกทำอาชีพหนึ่ง จากประวัติและบุคลิกภาพ อาชีพเดียวกันนี้ก็จะดึงดูดบุคคลที่มีลักษณะเหมือนหรือคล้ายคลึงกัน

4. ในแต่ละบุคคลจะมีความสนใจต่ออาชีพอยู่ 2-3 อาชีพ ซึ่งมีความสำคัญต่อเลือกอาชีพเป็นอย่างมาก

5. ความสอดคล้องของบุคลิกภาพกับสภาพแวดล้อมของงานจะส่งผลต่อความพึงพอใจ ความมั่นคง และความสำเร็จในการประกอบอาชีพ

Holland (1959) ได้กล่าวถึง “การเลือกอาชีพ” ไว้ว่า “การเลือกอาชีพ คือการกระทำที่สะท้อนให้เห็นถึงแรงจูงใจ ความรู้ บุคลิกภาพ และความสามารถของบุคคล อาชีพเป็นวิถีชีวิต ส่วนสิ่งแวดล้อมเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นงานและทักษะ”

ทฤษฎีการเลือกอาชีพของโร (Roe's Theory of Vocational Choice) โดย Roe (1956) ได้พัฒนาทฤษฎีการเลือกอาชีพ จากผลงานวิจัยเกี่ยวกับการวิเคราะห์ความแตกต่างในด้านบุคลิกภาพ สถิติ ปัญหา ความถนัด ประสบการณ์ในวัยเด็ก ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการเลือกอาชีพของบุคคล Anne Roe ได้เสนอแนวคิดไว้ 2 ประการ คือ บุคคลจะเลือกอาชีพให้เหมาะกับบุคลิกภาพและสนองความต้องการของตน และประสบการณ์ในวัยเด็กที่ได้จากการอบรมเลี้ยงดูมีอิทธิพลต่อการเลือกอาชีพ

ทฤษฎีการเลือกอาชีพของเซฟเฟอร์ (Schaffer's Theory of Vocational Choice) Schaffer (1953) กล่าวว่า การที่บุคคลจะประสบความสำเร็จและมีความสุขในการประกอบอาชีพมากน้อยเพียงใด คือการที่อาชีพนั้น สอดคล้องความต้องการของเขาได้ขนาดไหน ความสามารถในการเลือกอาชีพของแต่ละคนย่อมแตกต่างกัน และขึ้นอยู่กับส่วนประกอบหลาย ๆ อย่าง เช่น เพศ วัย ความคิด ประสบการณ์ ค่านิยม บุคลิกภาพ เป็นต้น การตัดสินใจประกอบอาชีพอย่างใดอย่างหนึ่งให้ประสบความสำเร็จนั้นเป็นเรื่องที่ทำความลำบากให้แก่บุคคลมาก เนื่องจากสิ่งเหล่านี้พัฒนามาในแต่ละวัยของชีวิต การเข้าใจพัฒนาการด้านอาชีพ (Career Development) จะทำให้เข้าใจถึงกระบวนการที่บุคคลได้เรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง อิทธิพลของประสบการณ์ในวัยเด็ก และแบบฉบับของบุคลิกภาพซึ่งมีอิทธิพลต่อค่านิยมและการตัดสินใจ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ แรงจูงใจนั้นคือ สิ่งเร้าจากภายในที่เป็นความต้องการทางจิตใจ และสิ่งเร้าภายนอกจากสิ่งแวดล้อมและสังคมของบุคคลนั้น เป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดพลังขับเคลื่อนและแสดงออกมาผ่านพฤติกรรม หรือการกระทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ โดยนักจิตวิทยาได้แบ่งประเภทของแรงจูงใจไว้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ (เมธา หริมเทพาธิป, 2563)

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) หมายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกโดยไม่จำเป็นต้องถูกกระตุ้นด้วยสิ่งเร้าภายนอกใด ๆ แต่กระทำออกมาจากสภาวะภายในจิตใจของตนเอง ซึ่งประกอบไปด้วยความต้องการ การรับรู้ การเรียนรู้ ทักษะ และบุคลิกภาพ

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) หมายถึงสิ่งเร้าภายนอกที่มากระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมตามเป้าหมายของบุคคลที่ถูกกระตุ้น ได้แก่ ความคาดหวังหรือจุดหมายปลายทางความก้าวหน้าที่มาจากอิทธิพลของครอบครัว วัฒนธรรม สังคม สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจ

ทฤษฎีสองปัจจัยหรือทฤษฎีการจูงใจและธำรงรักษา (Motivation-Hygiene Theory) ของ Herzberg (1959) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจของบุคคล ที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจ ในสิ่งนั้น โดยแบ่งออกเป็น 2 องค์ประกอบ ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ (Motivation factor) และปัจจัยค้ำจุน (Maintenance factor) (อรุณกฤษฎ์ ประชากุล, 2559) หรือปัจจัยสุขศาสตร์ (Hygiene factor) ซึ่งแบ่ง ปัจจัยการจูงใจออกเป็น 2 องค์ประกอบ ดังนี้ 1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation factor) เป็นปัจจัยที่เป็น ตัวกระตุ้นแรงจูงใจในทางบวก ก่อให้เกิดความพึงพอใจ และรักในการทำงาน เพื่อตอบสนองความต้องการ ลำดับขั้นสูง เช่น ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หากขาดไปก็จะยังคงพึงพอใจในระดับเดิม อีกทั้งยัง ตอบสนองความต้องการภายในตัวบุคคล 2. ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance factor) หรือ ปัจจัยสุขศาสตร์ (Hygiene factor) เป็นปัจจัยที่จะตอบสนองความต้องการพื้นฐานของบุคคล ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความ ไม่พึงพอใจในการทำงาน ซึ่งจะเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมของงาน หรือส่วนประกอบของงาน เป็นตัวค้ำจุน แรงจูงใจแต่ไม่ใช่ปัจจัยที่จูงใจโดยตรงในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลในองค์กร ถือเป็น ข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้คนไม่พอใจในงานที่ทำอยู่ หากขาดปัจจัยสุขอนามัยแล้ว ย่อมก่อให้เกิด ความไม่พอใจกับพนักงานได้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจ การที่มนุษย์จะตัดสินใจทำอะไรก็ตาม จำเป็นต้องค้นหา ข้อมูลและความจริง เพื่อประเมินความเป็นไปได้หรือไม่ได้ แล้วจึงตัดสินใจว่าจะทำหรือไม่ทำ โดยวงจร กระบวนการตัดสินใจจะเริ่มจากการมีจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการตัดสินใจ มีรายละเอียดข้อมูล เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจในการเลือกพิจารณาความเป็นไปได้ของทางเลือก ซึ่งการทำนายอาจจะ ขึ้นอยู่กับความสำเร็จของประสบการณ์ในอดีต และระดับความปรารถนาของบุคคลนั้น ดังนั้นการทำนาย ผลจะมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับสิ่ง 2 ประการ คือ ข้อมูลที่รวบรวมได้ และน้ำหนักในการคาดคะเน อย่างเหมาะสมหรือไม่เหมาะสม กระบวนการตัดสินใจเป็นการทำความเข้าใจในการแก้ปัญหาต่าง ๆ เป็นไป ตามลำดับ

การรับรู้ความสามารถของตนเองในการเลือกอาชีพ Hackett and Betz (1981) กล่าวว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองด้านอาชีพ หมายถึง การตัดสินใจความสามารถของตนเองในด้านต่าง ๆ รวมถึงการเลือกอาชีพ และการปรับตัวเข้าสู่อาชีพนั้น จากการพิจารณาแหล่งที่มาของการรับรู้ความสามารถ ของตนเอง ซึ่งการรับรู้ความสามารถของตนเอง อาจจะเป็นตัวแปรสำคัญในการศึกษาพัฒนาการทางอาชีพ ซึ่งเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกวางแผนการเรียนและเลือกอาชีพในอนาคต นอกจากนี้ยังมีเรื่อง ของค่านิยมทางอาชีพ (Occupational values) ค่านิยมนั้นเป็นสิ่งที่บุคคลคิดว่าเป็นสิ่งดีและน่าเชื่อถือ จึงส่งผลให้บุคคลได้ตัดสินใจในอาชีพ ค่านิยมทางอาชีพและความชอบพอในอาชีพ จะมีผลต่อการตัดสินใจ เลือกประกอบอาชีพ เพราะการเลือกอาชีพนั้นเป็นกระบวนการที่มีเหตุผลเนื่องจากบุคคลพยายามที่จะ เลือกอาชีพที่ให้รางวัลตอบแทนมากที่สุด (Tunstall, 1976)

สถานการณ์ของอุตสาหกรรมการบินหลังการแพร่ระบาดของโควิด-19 สถาบันการบินพลเรือน (2563) สถานการณ์อุตสาหกรรมการบินในปี พ.ศ. 2563 สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) ได้ปรับผลการดำเนินงานของธุรกิจสายการบินในปี 2563 และ 2564 โดยคาดการณ์ว่า ในปี 2563 ธุรกิจ สายการบินทั่วโลกจะขาดทุนถึง 118.5 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ ทั้งนี้ การขาดทุนจะมีต่อเนื่องไปถึงปี 2564

ซึ่งคาดว่าจะขาดทุนที่ 38.7 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ จากเดิมที่เคยคาดการณ์ไว้เมื่อเดือนมิถุนายนว่าจะขาดทุน 15.8 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ ซึ่งเป็นผลมาจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ระลอกใหม่ในหลาย ๆ ประเทศทั่วโลก IATA ระบุว่า ปี พ.ศ. 2563 เป็นปีที่สภาพทางการเงินของธุรกิจสายการบินย่ำแย่ที่สุด ซึ่งสายการบินต้องปรับลดรายจ่ายลงเกือบร้อยละ 50 และหากไม่มีเงินช่วยเหลือจากภาครัฐจำนวน 173 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ จะมีสายการบินที่ต้องล้มละลายอีกจำนวนมาก ส่วนรายได้จากผู้โดยสารจะอยู่ที่ 191 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ ซึ่งเป็นจำนวนที่ต่ำกว่า 1 ใน 3 ของรายได้ ในปี 2562 ซึ่งอยู่ที่ 612 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ

สำหรับอุตสาหกรรมการบินของไทยนั้น สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ยังคงส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบินของไทยอย่างหนักต่อเนื่องมาตั้งแต่ในไตรมาส 2 ของปี 2563 จากมาตรการจำกัดการเดินทางระหว่างประเทศทั้งของประเทศไทยและประเทศต่าง ๆ ที่ยังคงมีอยู่ ส่งผลให้ไม่มีนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยต่อเนื่องเป็นเดือนที่ 6 อย่างไรก็ตาม การควบคุมการแพร่ระบาดที่มีประสิทธิภาพสามารถผ่อนคลายนโยบายจำกัดในการเดินทางทางอากาศ โดยเฉพาะในเส้นทางภายในประเทศนั้น มีสัญญาณการฟื้นตัวอย่างต่อเนื่อง สำหรับปริมาณเที่ยวบินในภาพรวมตั้งแต่เดือนมกราคม - ธันวาคม 2563 มีจำนวน 464,944 เที่ยวบิน ลดลงจากปี 2562 ซึ่งมีจำนวน 1,042,342 เที่ยวบิน หรือคิดเป็นร้อยละ 55 อย่างไรก็ตาม คาดการณ์ว่าปริมาณเที่ยวบินปี 2564 จะมีแนวโน้มดีขึ้น แต่ยังคงได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โรคโควิด-19 แต่การเพิ่มขึ้นดังกล่าวยังอยู่ในอัตราแบบชะลอตัว ซึ่งการคาดการณ์เที่ยวบินในภาพรวมจะมีการปรับตัวดีขึ้นจากปัจจัยบวกต่าง ๆ เช่น การนำวัคซีนมาใช้ในอนาคต การกระตุ้นเศรษฐกิจจากนโยบายของรัฐบาล เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ปริมาณเที่ยวบินอาจมีการชะลอตัว หากการระบาดระลอกใหม่มีความรุนแรง ซึ่งคาดว่าจะกระทบในระยะสั้น และจะกลับมาปรับตัวดีขึ้น สถานการณ์ของสายการบินของไทยที่มีแนวโน้มจะฟื้นตัวดีขึ้นตั้งแต่ช่วงไตรมาสที่ 3 ของปี 2563 จากการผ่อนคลายนโยบายการควบคุมการแพร่ระบาดของโควิด-19 และปริมาณการเดินทางของผู้โดยสารที่เพิ่มมากขึ้นต่อเนื่องมาจนถึงในไตรมาสที่ 4

หลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสในรอบแรกคลี่คลายลง เที่ยวบินภายในประเทศสามารถกลับมาให้บริการได้ประมาณร้อยละ 60-70 แต่เมื่อมีการแพร่ระบาดระลอกใหม่เกิดขึ้น สถานการณ์ของอุตสาหกรรมการบินของไทยก็ทรุดตัวลงไปอีกครั้งหนึ่ง ทำให้เที่ยวบินภายในประเทศลดลงไปอีกประมาณร้อยละ 10-20 ในขณะเดียวกัน กพท. ได้มีประกาศ กพท. เรื่อง แนวปฏิบัติในการให้บริการผู้โดยสารสำหรับเส้นทางการบินภายในประเทศ ในระหว่างสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) (ฉบับที่ 4) ซึ่งกำหนดเงื่อนไขในการเดินทางทางอากาศที่กลับมาเข้มงวดขึ้นจากเดิมที่ได้ผ่อนคลายนโยบายไปแล้ว โดยห้ามไม่ให้บริการอาหารและเครื่องดื่มในระหว่างการบิน การบิน ยกเว้นในกรณีที่มีเหตุฉุกเฉินหรือจำเป็น รวมทั้งงดการให้บริการหนังสือพิมพ์ นิตยสาร หรือแผ่นพับโฆษณาต่าง ๆ สำหรับผู้โดยสาร ยกเว้นเอกสารที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยเท่านั้น ทั้งนี้ ให้มีผลตั้งแต่วันที่ 31 ธันวาคม 2563 เป็นต้นไป จนกว่าสถานการณ์ดังกล่าวจะสิ้นสุดไป หรือมีประกาศอื่นใดเพิ่มเติม

สถานการณ์ของอุตสาหกรรมการบิน ในช่วงก่อนและหลังการแพร่ระบาดของโควิด-19 ในปี พ.ศ. 2563 พบว่าอุตสาหกรรมการบินยังไม่ฟื้นตัวและซบเซาอย่างต่อเนื่องจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 และเกิดภาวะขาดทุนอย่างหนัก ในปี พ.ศ. 2564 พบว่าสภาวะการณ์ของภาคการบินยังไม่ฟื้นตัวดีขึ้น และยังได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิดสายพันธุ์โอมิครอนตัวใหม่ที่ยังเป็นสภาพปัญหาให้ภาคอุตสาหกรรมดังกล่าว เริ่มตระหนักและพบความเสี่ยงมากขึ้น ใน พ.ศ. 2565 พบว่าสายการบินต่าง ๆ คาดว่าจะสามารถลดการขาดทุนได้แม้ว่าสายการบินจะต้องเผชิญกับปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ได้แก่ ต้นทุนที่เพิ่มขึ้น การขาดแคลนแรงงาน การประท้วงหยุดงาน การดิสรัปในการปฏิบัติการต่าง ๆ รวมทั้งความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจที่เพิ่มขึ้น จากการเพิ่งเริ่มฟื้นตัวจากการคลี่คลายของการแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่มีทิศทางดีขึ้น ใน พ.ศ. 2566 พบว่าสถานการณ์ของอุตสาหกรรมการบินนั้น ยังต้องเผชิญกับเรื่องของแรงงานถูกเลิกจ้างไปเป็นจำนวนมาก และไม่สามารถกลับเข้าสู่ตลาดแรงงานได้ในเวลาอันรวดเร็ว เนื่องจากมีทักษะบางอย่างที่ต้องฝึกฝน รวมถึงเรื่องราคาน้ำมันเชื้อเพลิงที่ปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะหากสงครามรัสเซีย-ยูเครนขยายเป็นวงกว้าง ตลอดจนค่าเงินบาท และภาวะเศรษฐกิจโลกที่ถดถอย ตลอดจนความต่อเนื่องของผลกระทบจากสงครามระหว่างยูเครนกับรัสเซีย และสงครามระหว่างอิสราเอลกับฮามัส ก็ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบิน จากการปิดน่านฟ้า และจากราคาน้ำมันเชื้อเพลิงที่สูงขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อต้นทุนของสายการบินทั่วโลก รวมไปถึงเรื่องของห่วงโซ่อุปทานซึ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจการค้าทั่วโลก และใน พ.ศ. 2567 พบว่าสถานการณ์ของอุตสาหกรรมการบินดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และปริมาณการจราจรทางอากาศในเส้นทางส่วนใหญ่ได้ฟื้นตัวกลับมาอยู่ในระดับที่เท่ากับหรือมากกว่าปริมาณเมื่อช่วงก่อนเกิดโควิดแล้วในช่วงปลายปี พ.ศ. 2566 ที่ผ่านมา เส้นทางระหว่างประเทศของภูมิภาคเอเชีย ยกเว้นเอเชียตะวันตกเฉียงใต้ ยังคงมีปริมาณต่ำกว่าช่วงก่อนเกิดโควิด แม้ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงที่ปรับตัวสูงขึ้น และความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจจะเป็นปัจจัยลบ แต่สายการบินก็สามารถมีกำไรจากการดำเนินการ โดยพบว่าปัจจัยเสี่ยงสำหรับอุตสาหกรรมสายการบินที่อาจต้องเผชิญในปี พ.ศ. 2567 ก็คือ ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในสายงานหลัก เช่น นักบินและช่างอากาศยาน ตลอดจนปัญหาเรื่องห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อการขาดแคลนอะไหล่สำรองในการซ่อมบำรุง เป็นต้น

ระเบียบวิธีวิจัย

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษามุมมองและการตัดสินใจจากประสบการณ์โดยตรงของผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยจึงใช้กลยุทธ์วิจัยแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Research Strategy) ผู้ให้ข้อมูลได้ให้การสัมภาษณ์แก่ผู้วิจัยโดยไม่มีการชี้นำใด ๆ และผู้วิจัยได้จัดทำโครงสร้างคำถามสำหรับการสัมภาษณ์อย่างละเอียดเป็นรายบุคคล (Interview Guide) เพื่อให้ครอบคลุมประเด็นที่ต้องการศึกษา โดยคำถามหลักจะเหมือนกันทุกคน แต่รายละเอียดคำถามสามารถปรับเปลี่ยนตามบริบทของบทสนทนา การวิจัยเชิงปรากฏการณ์วิทยาเช่นนี้ถือเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่ช่วยอธิบายความแตกต่างของความเข้าใจและการรับรู้ในปรากฏการณ์ต่าง ๆ รวมถึงสะท้อนประสบการณ์ชีวิตของผู้ให้ข้อมูลได้อย่างลึกซึ้ง (ปยุตนุช อำนวยผล, 2564) ซึ่งข้อมูลเหล่านี้สามารถนำไปพัฒนาองค์ความรู้และต่อยอดงานวิจัยได้

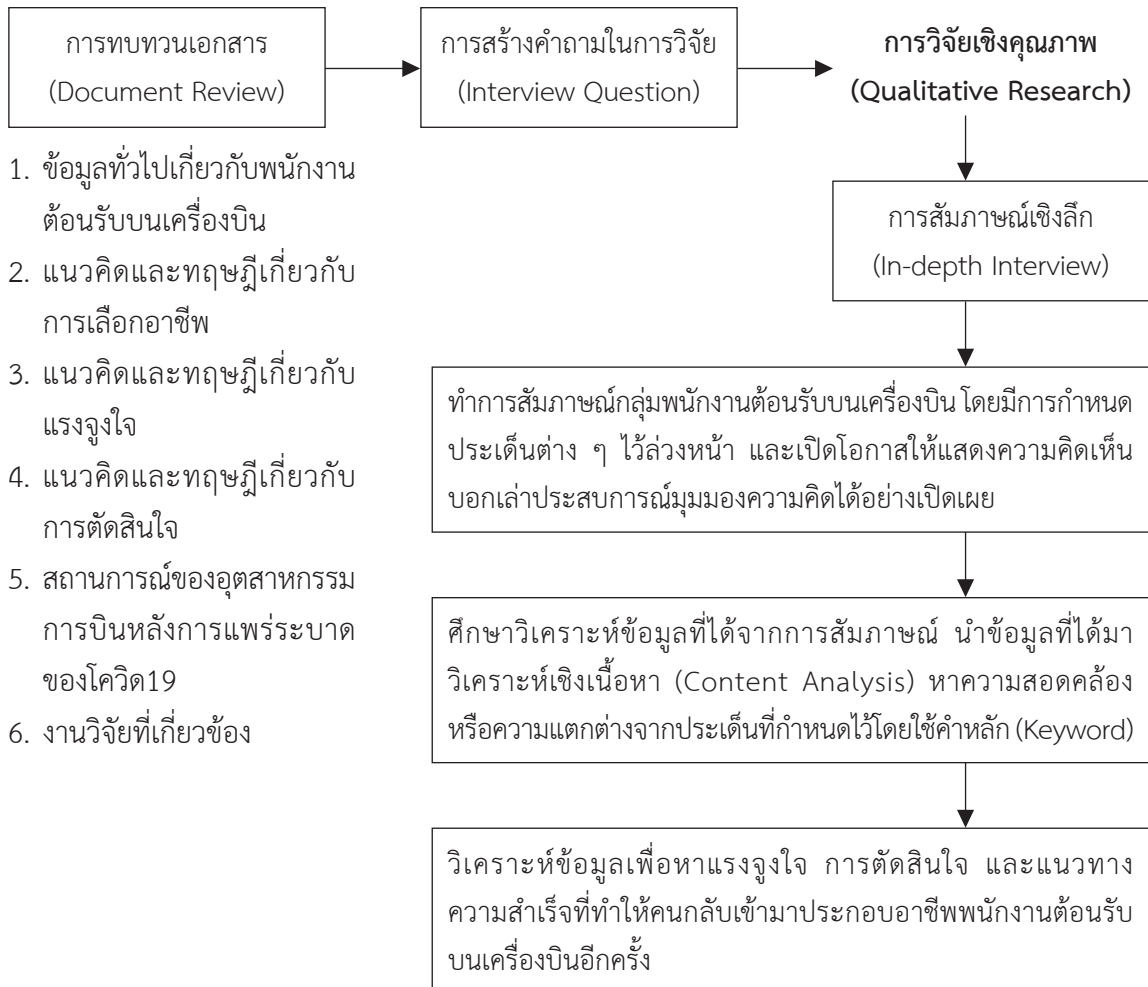
สำหรับการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้นำแนวทางของ Matthew (1994) มาใช้ในรูปแบบการเลือกตัวอย่างแบบมีเกณฑ์ (Criterion Sampling) โดยกำหนดเกณฑ์ให้ผู้ให้ข้อมูลต้องแสดงความสนใจและยินยอมให้สัมภาษณ์ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นบุคคลที่ผู้วิจัยรู้จักหรือมีความคุ้นเคย อาจเคยทำงานร่วมกันหรืออยู่ในองค์กรใกล้เคียงกัน เพื่อให้การสัมภาษณ์เป็นไปอย่างสบายใจและเชื่อถือได้ ผู้ให้ข้อมูลจึงกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นและเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) มีคุณสมบัติดังนี้

- 1) เป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสัญชาติไทย ทั้งเพศชายและหญิง จากสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost Airlines) หรือสายการบินบริการเต็มรูปแบบ (Full-service Airlines) ทั้งในและต่างประเทศ
- 2) มีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินก่อนสถานการณ์โควิด-19 และเคยประกอบอาชีพอื่นในช่วงเวลาที่ไม่สามารถปฏิบัติงานบนเครื่องบินได้เนื่องจากผลกระทบของสถานการณ์โควิด-19
- 3) การเก็บข้อมูลเริ่มต้นจากผู้ให้ข้อมูลจำนวน 8-10 คน และดำเนินการต่อเนื่องจนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัว (Data Saturation) โดยทั่วไปจะเกิดขึ้นเมื่อมีการสัมภาษณ์ประมาณ 8-16 คน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Namey et al. (2016) ที่ระบุว่า การสัมภาษณ์เชิงลึกในช่วงดังกล่าวสามารถครอบคลุมเนื้อหาหลักที่ต้องการศึกษาได้ โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

ประเภท	กลุ่มผู้ให้ข้อมูล	จำนวน
กลุ่มที่ 1	พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ปัจจุบันกลับมาประกอบอาชีพและยังปฏิบัติงานอยู่	5 คน
กลุ่มที่ 2	อดีตพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ปัจจุบันไม่ได้ประกอบอาชีพดังกล่าวแล้ว	4 คน

กระบวนการวิจัย



ภาพที่ 1 กระบวนการวิจัย

ผลการวิจัย

เพื่อตอบคำถามการวิจัยทั้ง 2 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1 มุมมองและการตัดสินใจทำงานในอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเป็นอย่างไร ข้อ 2 ปัจจัยใดบ้างที่ทำให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินกลับเข้ามาสู่อาชีพหลังสถานการณ์โควิด-19 จากมุมมองและประสบการณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์ (Key Information) ทั้งหมด 9 คน ผู้วิจัยได้สรุปข้อมูลจากการบันทึกการสัมภาษณ์เป็นประเด็นสำคัญ ๆ แล้วนำมาจัดหมวดหมู่เพื่อเปรียบเทียบความเหมือน ความแตกต่างของข้อมูลที่ได้จากผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน และนำมาจัดกลุ่มเพื่อให้ได้ข้อมูล

ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

ตารางที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์	ตำแหน่งงาน	ประสบการณ์ทำงาน ในอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
P1	อดีตพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	10 ปี
P2	อดีตพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	7 ปี
P3	พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	9 ปี
P4	พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	6 ปี
P5	พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	6 ปี
P6	พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	7 ปี
P7	พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	4 ปี
P8	อดีตพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	4 ปี
P9	อดีตพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	4 ปี

จากตารางที่ 1 จำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 9 คน ทุกคนมีประสบการณ์ในการเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินก่อนสถานการณ์โควิด-19 และได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19 โดยที่ 5 คน ยังคงเลือกกลับมาประกอบอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินหลังจากเหตุการณ์ดังกล่าว และอีก 4 คน เลือกที่จะไม่กลับมาประกอบอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินอีก

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด 9 คน พบว่ามุมมองต่ออาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เป็นไปตามทฤษฎีการเลือกอาชีพ 8 หมวดหมู่ ได้แก่ ทำตามค่านิยมที่ตนเองนับถือ, ต้องการอิสระ, ประสบการณ์ชีวิต (Life Experience), สถานะทางสังคมในด้านเศรษฐกิจ, ความมั่นคงทางรายได้ และการเงิน, เข้าหาสิ่งแวดล้อมที่เปิดโอกาสให้ได้ใช้ทักษะ, ตอบสนองรูปแบบของการดำเนินชีวิต และได้รับการยอมรับจากผู้อื่น หัวข้อตามทฤษฎีแรงจูงใจอีก 8 หมวดหมู่ ได้แก่ รูปแบบงาน, ได้รับการยกย่องนับถือ, ค่าตอบแทน/เงินเดือน, ความต้องการพัฒนาศักยภาพของตน, ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล, ความมั่นคงในอาชีพ, ความรับผิดชอบ และสภาพการทำงาน

ผลการสัมภาษณ์ยังแสดงให้เห็นถึงการตัดสินใจทำงานของอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีการเลือกอาชีพ 6 หมวดหมู่ ได้แก่ ความมั่นคงทางรายได้และการเงิน, สถานะทางสังคมในด้านเศรษฐกิจ, ตอบสนองรูปแบบของการดำเนินชีวิต, ทำตามค่านิยมที่ตนเองนับถือ, เข้าหาสิ่งแวดล้อมที่เปิดโอกาสให้ได้ใช้ทักษะ และ ประสบการณ์ชีวิต (Life Experience) เป็นไปตามทฤษฎีแรงจูงใจ 4 หมวดหมู่ ได้แก่ ค่าตอบแทน/เงินเดือน, ความต้องการพัฒนาศักยภาพของตน, รูปแบบงาน และสภาพการทำงาน ประกอบกับทฤษฎีการตัดสินใจอีก 1 หมวดหมู่ คือการตัดสินใจระยะยาว

ในส่วนข้อมูลที่ทำให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินกลับเข้าสู่อาชีพเดิมหลังสถานการณ์โควิด 19 อธิบายได้ด้วยทฤษฎีการตัดสินใจ 7 หมวดหมู่ ได้แก่ การตัดสินใจเป็นกลุ่ม, ใช้การเรียนรู้จากอดีต, การรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์, การตัดสินใจระยะยาว, การประเมินทางเลือก, การตัดสินใจตามข้อจำกัดส่วนบุคคล และความเชื่อ ทฤษฎีการเลือกอาชีพ 6 หมวดหมู่ซึ่งได้แก่ ประสบการณ์ชีวิต (Life Experience), ความมั่นคงทางรายได้และการเงิน, โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน, ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น, ตอบสนองรูปแบบของการดำเนินชีวิต และทำตามค่านิยมที่ตนเองนับถือ ประกอบกับทฤษฎีแรงจูงใจอีก 5 หมวดหมู่ ได้แก่ นโยบายและการบริหารงานองค์กร, ค่าตอบแทน/เงินเดือน, ความมั่นคงในงาน, สภาพการทำงาน และรูปแบบงานอีกด้วย

อภิปรายผล

งานวิจัยนี้ศึกษาเกี่ยวกับมุมมองและการตัดสินใจทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินหลังสถานการณ์โควิด-19 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษามุมมองและการตัดสินใจทำงานของอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินหลังสถานการณ์โควิด-19 และ 2) ศึกษาบทเรียนความสำเร็จของสายการบินที่ส่งเสริมให้พนักงานต้อนรับกลับเข้าสู่อาชีพเดิม เพื่อหาคำตอบจากคำถามวิจัยหลัก 2 ข้อ คือ

1. มุมมองและการตัดสินใจทำงานในอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเป็นอย่างไร
2. ปัจจัยใดที่ทำให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินกลับเข้าสู่อาชีพหลังสถานการณ์โควิด-19

มุมมองและการตัดสินใจทำงานในอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

ผลการวิเคราะห์พบว่ามุมมองและการตัดสินใจทำงานของอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสอดคล้องกับทฤษฎีการเลือกอาชีพและทฤษฎีแรงจูงใจ ตามทฤษฎีการเลือกอาชีพของ Roe (1956) บุคคลจะเลือกอาชีพที่เหมาะสมกับบุคลิกภาพและสนองความต้องการของตนเอง โดยแบ่งเป็น 4 ประเด็นหลัก ได้แก่

- ภาพลักษณ์ของอาชีพ เช่น ความต้องการได้รับการยอมรับนับถือ ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ และเสรีภาพในการทำงาน (พนิดา พรหมรัตน์, 2559) จากการสัมภาษณ์พบว่าผู้ให้ข้อมูลเห็นว่าอาชีพนี้ตอบสนองค่านิยมส่วนตัว เช่น การได้ท่องเที่ยว เปิดโลกทัศน์ใหม่ ๆ ได้ไปในที่ใหม่ ๆ ที่ตนเองไม่เคยไป เป็นไลฟ์สไตล์แบบที่ตนเองต้องการสอดคล้องกับงานวิจัยของสุภัทรา แก่นน้อย (2566) อีกทั้งยังได้รับการยกย่องนับถือเนื่องจากถูกมองว่าเป็นอาชีพที่แต่งตัวดูดีภายใต้ยูนิฟอร์มได้พบเจอผู้คนมากมายหลากหลายแบบอีกด้วย
- รายได้และสวัสดิการรวมทั้งความมั่นคงทางการเงิน ทฤษฎีการเลือกอาชีพของ Schaffer (1953) ระบุว่าความมั่นคงทางรายได้เป็นปัจจัยสำคัญในการเลือกอาชีพ อาชีพพนักงานต้อนรับถูกมองว่ามีค่าตอบแทนที่คุ้มค่าเมื่อเทียบกับสายงานบริการอื่น ๆ หรือเมื่อเทียบกับอายุงานที่เท่ากัน ในตำแหน่งงานอื่น ๆ
- รูปแบบของงานที่มีขอบเขตเวลาชัดเจน ไม่มีงานค้างหลังเวลา เป็นงานที่มีขอบเขตความรับผิดชอบและเวลาทำงานที่ชัดเจน ปราศจากความกดดันภายนอก สอดคล้องกับแนวคิดของ Schaffer

และการศึกษาของอภินันท์ ทรัพย์มาก (2557) ที่ชี้ว่าความสุขกับงานขึ้นอยู่กับความสามารถในการตอบสนองความต้องการเป็นอิสระ

- การทำตามเป้าหมายหรือจุดประสงค์ (Goals) ความมุ่งมั่นในการทำงานยังเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่พบจากการวิเคราะห์ โดยสอดคล้องกับแนวคิดสังคมวิทยาของอนุกุล พุ่มงาม (2562) ที่กล่าวว่าการตัดสินใจของมนุษย์เกิดจากการตั้งเป้าหมายและการกระทำเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว

ในขณะเดียวกันอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินก็ถูกมองว่าเปิดโอกาสให้ได้ใช้ทักษะต่าง ๆ เนื่องจากเป็นงานที่ทำหาย เนื่องจากต้องจัดการกับคนหลายประเภท ทั้งเพื่อนร่วมงานและผู้โดยสาร รวมถึงความกดดันด้านความปลอดภัย โดยเป็นปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) ตามแนวคิดของ Herzberg (1959)

นอกจากนี้ ความรับผิดชอบ (Responsibility) ในอาชีพนี้ได้กระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจรวมถึงความรักในงาน ขณะที่สภาพแวดล้อมในการทำงานและความก้าวหน้าในสายงานเป็นปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factors) ตาม Herzberg (1959) ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (อุรุกฤษฎ์ ประชากุล, 2559)

ด้านประสบการณ์ชีวิต (Life Experience) ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Anne Roe (1956) และการศึกษาของ Garrison (1956) ยังสะท้อนว่าแรงบันดาลใจจากครอบครัวเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการเลือกอาชีพนี้อีกด้วย

ปัจจัยที่ทำให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินกลับเข้าสู่อาชีพหลังโควิด-19

ผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยเหล่านี้สอดคล้องกับทฤษฎีการตัดสินใจ การเลือกอาชีพ และแรงจูงใจ

- การจัดการและนโยบายของบริษัท จากผลกระทบการถูกระงับเที่ยวบิน การจำกัดเส้นทางการบิน การยกเลิกสายการบิน การลดต้นทุนซึ่งรวมไปถึงการลดจำนวนพนักงานด้วย ที่แตกต่างกันในแต่ละสายการบิน ผลักดันและส่งผลต่อทัศนคติของพนักงาน โดยสายการบินแบบ Full-service มีมุมมองเชิงบวกขณะที่สายการบินแบบ Low-cost Airline มีความรู้สึกถูกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมและไม่ชัดเจน (อารียา สุขโต, 2563; ทักษิณา แสนเย็น และคณะ, 2563; สุธีระพงษ์ สว่างวงศ์ และคณะ, 2567)

การจัดการและนโยบายเหล่านี้เป็นปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) ตามทฤษฎีสองปัจจัยหรือทฤษฎีการจูงใจและธำรงรักษา (Motivation-Hygiene Theory) Herzberg (1959) ซึ่งช่วยป้องกันความไม่พึงพอใจและรักษาความมั่นคงในงาน

- ประสบการณ์ชีวิต (Life Experience) ที่ผู้ให้ข้อมูลได้รับจากการจัดการและนโยบายของบริษัทระหว่างช่วงโควิด-19 มีบทบาทสำคัญต่อการตัดสินใจเลือกหรือไม่เลือกกลับเข้าสู่อาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินตามกลยุทธ์การตัดสินใจของ Dinklage (1977) รู้จักทางเลือกที่มีอยู่จากการรวบรวมข้อมูล อีกทั้งยังเกิดจากการรับรู้ความสามารถของตนเองด้านอาชีพด้วยสอดคล้องกับการศึกษาของ อภิศักดิ์ ดวงภักดี (2550)

- ความเชื่อมั่นในอาชีพ ที่ผู้ให้ข้อมูลมองเห็นถึงคุณค่าและความมั่นคงในอาชีพซึ่งไม่สามารถถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยีได้ ต้องใช้บุคลากรในการดูแลเรื่องความปลอดภัยและการบริการบนเครื่องบิน จึงมีความมั่นคงในอาชีพ (Job Security) (Reeder, 1996; Herzberg, 1959) และตรงกับภาคการคาดการณ์ของสถาบันการบินพลเรือนและสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transportation Association: IATA) ว่าอุตสาหกรรมจะฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องหลังสถานการณ์โควิด-19
- รูปแบบงานและสภาพแวดล้อมการทำงาน ยังคงมีลักษณะและข้อดีเช่นเดิม คือ การได้เดินทาง ความยืดหยุ่นของตาราง และมีการปฏิสัมพันธ์กับผู้โดยสารหรือเพื่อนร่วมงานจากหลากหลายวัฒนธรรมเปิดโอกาสให้ใช้ทักษะหลากหลายด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Yamashita (2020)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1) องค์กรควรจัดทำนโยบายสำรองเพื่อรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน โดยการให้ข้อมูลที่โปร่งใสและการดูแลพนักงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้โดยไม่ละเลยสวัสดิภาพของบุคลากร

2) องค์กรควรกำหนดแนวทางบริหารจัดการกำลังคนในภาวะวิกฤตอย่างชัดเจนและเป็นธรรม เนื่องจากในสถานการณ์โควิด-19 พบว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจำนวนมาก รวมไปถึงแผนกอื่น ๆ ได้รับผลกระทบจากการเลิกจ้างหรือลดชั่วโมงการทำงานอย่างกระทันหันโดยขาดความชัดเจน ส่งผลต่อความเชื่อมั่นและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ดังนั้นจึงควรมีแนวทางหรือเกณฑ์ที่ชัดเจนในการลดจำนวนพนักงาน

3) ตัวองค์กรควรมีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ คือโปร่งใส ตรงประเด็น และมีช่องทางให้พนักงานสอบถามหรือเสนอแนะ

4) ควรมีระบบสนับสนุนด้านสุขภาพจิตและความมั่นคงในอาชีพ โดยเฉพาะหลังการระบาดของโควิด-19 ซึ่งส่งผลให้พนักงานจำนวนมากเกิดความไม่มั่นคงในสายงาน การมีระบบให้คำปรึกษา สนับสนุนด้านรายได้ในภาวะวิกฤต และสวัสดิการที่มั่นคงจากบริษัทสายการบิน ที่จะช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาว

5) ควรส่งเสริมการพัฒนาทักษะและศักยภาพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินอย่างต่อเนื่อง เช่น การพัฒนาทักษะภาษาต่างประเทศ การจัดการความเสี่ยง การให้บริการที่ทันสมัยตอบโจทย์ในยุคดิจิทัล จะทำให้พนักงานรู้สึกถึงคุณค่าในอาชีพและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

6) ควรมีการส่งเสริมภาพลักษณ์ของอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในเชิงบวกต่อสังคม เพื่อให้เห็นถึงความสำคัญของบทบาทในด้านความปลอดภัย การบริการ และการเชื่อมโยงการเดินทางระดับนานาชาติ ซึ่งจะช่วยให้ดึงดูดแรงงานรุ่นใหม่ที่มีคุณภาพเข้าสู่อาชีพ และเสริมสร้างความภาคภูมิใจแก่ผู้ปฏิบัติงานในอาชีพนี้

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) การศึกษาวิจัยในอนาคตควรขยายกลุ่มตัวอย่างให้มีความหลากหลายมากขึ้น ทั้งในแง่ของสายการบินที่แตกต่างกันให้มากขึ้น รวมถึงพนักงานในประเทศต่าง ๆ เพื่อให้เห็นภาพที่ครอบคลุมเกี่ยวกับปัจจัยและข้อมูลที่มีผลต่อมุมมองและการตัดสินใจของอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินหลังสถานการณ์โควิด-19

2) ควรขยายเวลาการศึกษาเป็นเชิงระยะยาว (Longitudinal Study) เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงของพนักงานที่มีต่ออาชีพหลังโควิด19 อย่างต่อเนื่อง เช่น ผ่านการติดตามกลุ่มตัวอย่างเดิมในช่วงเวลา 2-3 ปี เพื่อดูว่าการกลับเข้าสู่อาชีพเดิมคือพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินหรือการไม่กลับมานั้นส่งผลต่อคุณภาพชีวิต การเงิน ความพึงพอใจในอาชีพอย่างไร

3) ควรขยายกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมตำแหน่งอื่นในอุตสาหกรรมการบิน เช่น เจ้าหน้าที่ภาคพื้นดิน (Ground staff), พนักงานฝ่ายปฏิบัติงานอื่น ๆ เพื่อศึกษาภาพรวมของอุตสาหกรรมว่ามีแนวโน้มแรงงานไหลออก หรือแรงงานกลับเข้าสู่อาชีพเดิมในลักษณะใด

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้เป็นอย่างดีเนื่องมาจากได้รับความอนุเคราะห์จาก ดร.สมิตา กลิ่นพงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา ให้ความเอาใจใส่ช่วยเหลือ และคอยให้คำปรึกษาแนะนำเป็นอย่างดีมาโดยตลอด ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่และเมตตาต่อผู้วิจัย ด้วยดีเสมอมา จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณประธานกรรมการการสอบ และกรรมการการสอบ ที่ได้สละเวลาให้คำแนะนำ รวมทั้งมีข้อเสนอแนะต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์เพื่อการแก้ไขปรับปรุงวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้เหมาะสม รวมทั้งมีความถูกต้องและครบถ้วนมากยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณคณาจารย์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ ของมหาวิทยาลัยรังสิตทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา ความรู้ให้กับข้าพเจ้าตลอดระยะเวลาในการศึกษา อีกทั้งขอบคุณเจ้าหน้าที่ทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในการดำเนินเรื่องเอกสารต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอขอบคุณผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่าน ที่สละเวลาส่วนตัวในการให้สัมภาษณ์กับผู้วิจัย พร้อมทั้งให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างมากต่องานวิจัยชิ้นนี้ รวมถึงผู้เขียนหรือเจ้าของแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาเป็นข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าวิทยานิพนธ์เล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อภาคธุรกิจการบิน และธุรกิจอื่น ๆ รวมถึงจะเป็นประโยชน์ต่อไปสำหรับผู้อ่านหรือผู้ศึกษาวิจัยในอนาคต

บรรณานุกรม

- กนกทิพย์ พวงปู่. (2566). การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเดินทางโดยเครื่องบิน เพื่อการท่องเที่ยวในประเทศในช่วงสถานการณ์ Covid19. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ขวัญชนก อยู่สำราญ. (2560). ชีวิตการทำงานและการจัดการร่างกายของพนักงานต้อนรับหญิงบนเครื่องบิน (แอร์โฮสเตส). วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- จุฑารัตน์ เหล่าพราหมณ์, ญัฐพงศ์ ประกอบการดี, และชุลีวรรณ ปราณีธรรม. (2564). วิเคราะห์ผลกระทบของการระบาด COVID-19 ต่อธุรกิจสายการบินและแนวโน้มอนาคตของธุรกิจสายการบินหลังการระบาด. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 13(1), 113-135.
- ทักษิณา แสนเย็น, วรุณี เว้นบาป, วีระพันธ์ ช่วยประสิทธิ์, กุลธวัช ศรายุทธ, และอาภาภรณ์ หาโสีะ. (2563). บทวิเคราะห์การรับมือโรคโควิด-19: ผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบิน. *วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 3(2), 209-220. มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- ธนกร ณรงค์วานิช. (2562). อุตสาหกรรมการบินจะผ่านไ้อย่างไรกับโควิด 19. วิทยาลัยการท่องเที่ยวและโรงแรม. มหาวิทยาลัยศรีปทุม. สืบค้นจาก <https://dspace.spu.ac.th/items/2c7f73b4-6351-4ce3-b7aa-cd737b67299e>
- อํารงค์ ทวีพันธุ์สานต์. (2552). การพัฒนาแบบทดสอบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อสนับสนุนการเลือกอาชีพที่เหมาะสมกับบุคลิกภาพ. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. สืบค้นจาก <http://libdcms.nida.ac.th/thesis6/2552/b166391.pdf>
- น้ำเพชร อยู่สกุล. (2553). ความเป็นเลิศในการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน). ดุษฎีนิพนธ์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. สืบค้นจาก <https://repository.nida.ac.th/server/api/core/bitstreams/cb0eb52c-0158-40a1-9e80-758e3b57465d/content>
- บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน). (2563). สถิติการขนส่งทางอากาศ ปี 2563. สืบค้นจาก <https://investor-th.airportthai.co.th/transport.html>
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ปวีณา รัชมีงาม. (2559). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูกลุ่มโรงเรียนบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 3. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา. สืบค้นจาก http://digital_collect.lib.buu.ac.th/dcms/files/57920515.pdf.
- พนิตา พรหมรัตน์. (2559). อิทธิพลที่มีต่อการเลือกประกอบอาชีพเป็นตัวแทนใน กลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย. สารนิพนธ์, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. สืบค้นจาก <https://core.ac.uk/download/pdf/245341576.pdf>.
- พรรัตน์ พิรวงศ์สกุล. (2565). การปรับตัวของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพื่อไปปฏิบัติงานในธุรกิจบริการมูลค่าสูง ภายใต้สถานการณ์โควิดสิบเก้า (COVID-19). วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา. สืบค้นจาก <https://ir.buu.ac.th/dspace/bitstream/1513/570/1/64920592.pdf>

- พัชรียา วิชาสเศรษฐ์, และลักณา สันติณรงค์. (2564). ผลกระทบของโรคระบาดโควิด-19 ที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน [บทความในการประชุม]. *การประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 13 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม*, หน้า 2360-2367. สืบค้นจาก https://dept.npru.ac.th/conference13/data/files/บทความฉบับสมบูรณ์_NPRU_Conference_Full_Papers_Proceedings.pdf
- พีพีทีวี ออนไลน์. (2561). *ส่อง 14 อาชีพในฝันของเด็ก “เน็ตไอดอล-ขายของออนไลน์” ติดอันดับ*. สืบค้นจาก <https://www.pptvhd36.com/news/ประเด็นร้อน/73740>
- มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. (2567). *10 อาชีพเด่น อาชีพในฝันของเด็กรุ่นใหม่ และสถานภาพของเด็ก Gen Z*. สืบค้นจาก <https://www.utcc.ac.th/ม-หอการค้าไทย-เผย-10-อาชีพ>
- ยุวรัตน์ มีทรัพย์. (2553). *ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกทำงานต่อในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของนักศึกษาคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี ในสาขาวิชาที่มีแนวโน้มที่จะเข้าทำงาน*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- รัชตะ จันทร์พานิชย์. (2564). ผลกระทบและการปรับตัวของธุรกิจการบินจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด -19 (COVID-19). *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์*, 13(1), 1-20. สืบค้นจาก <https://so02.tcithaijo.org/index.php/bruj/article/view/246656/168889>
- สถาบันการบินพลเรือน. (2563). *สรุปข้อมูลข่าวสารอุตสาหกรรมการบินของไทยประจำไตรมาสที่ 4/2563 (ตุลาคม-ธันวาคม 2563)*. สืบค้นจาก <https://www.catc.or.th/old-file/attachments/file/year2563/63Quarter4.pdf>
- สถาบันการบินพลเรือน. (2564). *สรุปข้อมูลข่าวสารอุตสาหกรรมการบินของไทย ประจำเดือน ตุลาคม-ธันวาคม 2564*. สืบค้นจาก https://www.catc.or.th/wp-content/uploads/2022/06/2564_Q4_สรุปข่าวอุต-ตค-ธค64_ลงเวป.pdf
- สถาบันการบินพลเรือน. (2565). *สรุปข้อมูลข่าวสารอุตสาหกรรมการบินของไทย ประจำเดือน ตุลาคม-ธันวาคม 2565*. สืบค้นจาก https://www.catc.or.th/wp-content/uploads/2023/01/2565_สรุปข่าวQ4-65_ตค-ธค-65.pdf
- สถาบันการบินพลเรือน. (2566). *สรุปข้อมูลข่าวสารอุตสาหกรรมการบินของไทย ประจำเดือน ตุลาคม-ธันวาคม 2566*. สืบค้นจาก https://www.catc.or.th/wp-content/uploads/2024/03/2567_สรุปข่าวQ1_ลงเวป.pdf
- สถาบันการบินพลเรือน. (2567). *สรุปข้อมูลข่าวสารอุตสาหกรรมการบินของไทย ประจำเดือน มกราคม-มีนาคม 2567*. สืบค้นจาก https://www.catc.or.th/wp-content/uploads/2024/05/2567_สรุปข่าวQ2_ลงเวป.pdf
- สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย. (2560). *ประกาศสำนักการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย เรื่อง ข้อกำหนดการรับรองผู้ดำเนินงานอากาศ ณ 4.01 พ.ศ. 2560*. สืบค้นจาก https://doa.airports.go.th/th/gov_law/205/952.html

- สุจิตรา ริมดุสิต. (2563). ประวัติความเป็นมาอุตสาหกรรมการบิน. สืบค้นจาก http://elfhs.ssru.ac.th/sujitar_su/pluginfile.php/355/mod_resource/content/0/doc_tim1407.pdf
- สุทธิพงษ์ คงพล. (2564). ยุคใหม่ของ CAAT พัฒนาอุตสาหกรรมการบินไทยติดระดับท็อปของโลก. สืบค้นจาก <https://www.thepeople.co/interview/look-up/52831>
- สุภัทรา แก่นน้อย. (2566). พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินกับอาชีพที่ชอบ สู้ตัวตนที่ใช้. สารนิพนธ์, มหาวิทยาลัยมหิดล. สืบค้นจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/5056/1/TP%20MM.023%202566.pdf>
- อารียา สุขโต. (2563). วิฤตโควิด-19 กับการปรับตัวของธุรกิจการบิน. สืบค้นจาก https://old.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament_parcy/ewt_dl_link.php?nid=75782&filename=index
- อารียา สุขโต. (2564). วิฤตโควิด-19 กับการปรับตัวของธุรกิจการบิน. สืบค้นจาก <https://old.parliament.go.th/handle/20.500.13072/573630?show=full>
- อรุณฤกษ์ ประชากุล. (2562). รูปแบบการพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของไทย. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. สืบค้นจาก <http://sutir.sut.ac.th:8080/jspui/handle/123456789/8628>
- Colaizzi, P. F. (1978). Psychological research as a phenomenologist views it. In R. S. Valle & M. King (Eds.), *Existential-phenomenological alternatives for psychology* (pp. 48-71). New York: Oxford University Press.
- Cook, G. N., & Billig, B. G. (2017). *Airline Operations and Management*. London: Routledge.
- Diane, L. D., Kimberly, S. B., & Patt, G. (2013). Safety Versus Passenger Service: The Flight Attendants' Dilemma. *The International Journal of Aviation Psychology*, 23(2), 91-112.
- Hackett, G., & Betz, N. E. (1981). A self-efficacy approach to the career development of women. *Journal of Vocational Behavior*, 18(3), 326-339. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(81\)90019-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(81)90019-1)
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Holland, J. L. (1959). A theory of vocational choice. *Journal of Counseling Psychology*, 6(1), 35-45.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work Environments* (3rd ed.). Odessa: Psychological Assessment Resources.
- Husserl, E. (1970). *The crisis of European sciences and transcendental phenomenology*. Evanston: Northwestern University Press.

- Maslow, A.H. (1943). A Theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <http://doi.org/10.1037/h0054346>
- Morrow, R., Rodriguez, A., & King, N. (2015) Colaizzi's descriptive phenomenological method. *The Psychologist*, 28(8), 643-644.
- Namey, E., Guest, G., Thairu, L., & Johnson, L. (2016). Data saturation: What it is and what it isn't. In G. Guest & E. Namey (Eds.), *Applied thematic analysis* (pp. 49-79). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Reedy, M. N. (1981). Age and Sex Differences in Satisfying Love Relationships across the Adult Life Span, *Human Development*, 24(1), 52-66.
- Roe, A. (1956). *The Psychology of Occupations*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Schaffer, R. H. (1953). Job Satisfaction as Related to Need Satisfaction in Work. *The Psychological Monographs*, 67(14), 1-29. Doi: 10.1037/h0093658
- Tunstall, S. L. (1976). *Career development theory*. Springfield, IL: Charles C. Thomas.
- Yamashita, A. (2020). Cabin crew's motivation and job satisfaction: A study of airline employee in Japan. *Journal of Air Transport Management*, 85, 101834. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101834>

ผลการจัดกิจกรรมส่งเสริมทักษะฝึกปฏิบัติการสร้างแบบจำลอง 3 มิติ ร่วมกับ
วิดีโอแชร์ริง บนแพลตฟอร์มไมโครซอฟท์ทีมส์ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี
THE EFFECTIVENESS OF ACTIVITY-BASED LEARNING FOR
ENHANCING 3D MODELING PRACTICE SKILLS VIA VIDEO SHARING
ON MICROSOFT TEAMS AMONG UNDERGRADUATE STUDENTS

Received: 9 September 2025 Revised: 14 November 2025

Accepted: 8 January 2026

กัมปนาท คูศิริรัตน์, คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

วิธวัฒน์ สุขสาเกษ, คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

นุชรัตน์ นุชประยูร, คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ

บทคัดย่อ การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลการจัดกิจกรรมส่งเสริมทักษะการฝึกปฏิบัติการสร้างแบบจำลอง 3 มิติ โดยใช้วิดีโอแชร์ริงร่วมกับแพลตฟอร์มไมโครซอฟท์ทีมส์สำหรับนักศึกษาระดับปริญญาตรี กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยนักศึกษาศาखाวิชาแอนิเมชัน เกม และดิจิทัลมีเดีย จำนวน 31 คน ที่ลงทะเบียนเรียนในรายวิชาการพัฒนาตัวละคร 3 มิติ สำหรับแอนิเมชันและเกม ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2567 เลือกมาโดยการสุ่มอย่างง่ายแบบจับฉลาก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แผนการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ วิดีโอแชร์ริง แบบฝึกหัดท้ายบทเรียน แบบประเมินทักษะฝึกปฏิบัติ และแบบสอบถามความพึงพอใจ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบ t -test ผลการวิจัยพบว่า กิจกรรมที่จัดขึ้นมีประสิทธิภาพสูง ($E1/E2 = 87.26/87.20$) และมีประสิทธิผลในการเรียนรู้เพิ่มขึ้นร้อยละ 80.71 นักศึกษามีทักษะการฝึกปฏิบัติในระดับดีทุกด้าน โดยเฉพาะด้านการออกแบบและสร้างแบบจำลอง 3 มิติ และมีความพึงพอใจต่อกิจกรรมในระดับมาก ($M = 4.29, SD = 0.72$) สะท้อนให้เห็นว่าการใช้วิดีโอแชร์ริงร่วมกับไมโครซอฟท์ทีมส์เป็นแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการส่งเสริมการเรียนรู้เชิงปฏิบัติในยุคดิจิทัล

คำสำคัญ: การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ การสร้างแบบจำลอง 3 มิติ แพลตฟอร์มไมโครซอฟท์ทีมส์ วิดีโอแชร์ริง

Abstract This research evaluated the effectiveness of activity-based learning designed to enhance 3D modeling practice skills via video sharing integrated with the Microsoft Teams platform for undergraduate students. The sample consisted of 31 students from

the Animation, Game, and Digital Media program enrolled in the course “3D Character Development for Animation and Games during the first semester of the 2024 academic year. The sample was selected using simple random sampling. Research instruments included a learning activity plan, video sharing materials, end-of-lesson exercises, practical skill assessment rubrics, and student satisfaction questionnaires. Data were analyzed using basic statistics: mean, standard deviation, and t-test. The results indicated that the implemented activities were highly effective ($E1/E2 = 87.26/87.20$), achieving a learning gain of 80.71%. Students demonstrated good levels of practical skills in all aspects, particularly in designing and creating 3D models. Moreover, student satisfaction with the activities was rated at a high level ($M = 4.29$, $SD = 0.72$). These findings suggest that integrating video sharing with Microsoft Teams is an effective approach to promoting practical learning in the digital era.

Keywords: Activity-Based Learning, 3D Modeling, Practical Skill Development, Video Sharing, Microsoft Teams, Undergraduate Students

บทนำ

ในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญในทุกมิติของชีวิต การศึกษาในระดับอุดมศึกษาจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ให้ทันสมัยและตอบสนองต่อความต้องการของตลาดแรงงานที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (Schwab, 2017) ทักษะทางด้านเทคโนโลยีและการออกแบบเชิงวิศวกรรมจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทักษะการสร้างแบบจำลอง 3 มิติ (3D modeling) ถือเป็นพื้นฐานสำคัญในการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ในหลากหลายสาขาวิชา อาทิ วิศวกรรมศาสตร์ สถาปัตยกรรมศาสตร์ การออกแบบอุตสาหกรรม และศิลปะดิจิทัล เพื่อให้รองรับต่อตลาดแรงงานจึงมีความจำเป็นในการพัฒนาทักษะด้วยมุ่งเน้นการฝึกปฏิบัติและการลงมือทำ

ที่ผ่านมาการเรียนการสอนมักเน้นการบรรยายทางทฤษฎี ทำให้นักศึกษาขาดโอกาสในการฝึกปฏิบัติจริงและพัฒนาทักษะเชิงลึก อีกทั้งการเรียนการสอนปฏิบัติในห้องปฏิบัติการอาจมีข้อจำกัดหลายประการ เช่น การเข้าถึงเครื่องมือและซอฟต์แวร์ที่จำกัด เวลาเรียนคงที่ และการไม่สามารถทบทวนขั้นตอนการปฏิบัติซ้ำได้เมื่อเกิดข้อผิดพลาด (Poon, 2018) สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่ผ่านมาได้เป็นตัวเร่งให้เกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอนจากในห้องเรียนไปสู่ระบบ การศึกษาออนไลน์ (online education) หรือแบบผสมผสาน (blended learning) อย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นโอกาสในการประยุกต์ใช้แพลตฟอร์มและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อยกระดับการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

แพลตฟอร์มไมโครซอฟท์ทีมส์เป็นแพลตฟอร์มที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในฐานะเครื่องมือสำหรับการสื่อสารและทำงานร่วมกันในองค์กรและสถาบันการศึกษา ด้วยคุณสมบัติที่หลากหลาย เช่น การประชุมออนไลน์ การแชร์หน้าจอ และการทำงานร่วมกันบนเอกสารแบบ Real-time (Microsoft

Corporation, 2021) การนำแพลตฟอร์มนี้มาใช้ในการจัดการเรียนการสอนเชิงปฏิบัติการจึงเป็นแนวทางที่น่าสนใจ เนื่องจากช่วยให้ผู้สอนสามารถสาธิตขั้นตอนการทำงานและนักศึกษาสามารถสอบถามข้อสงสัยได้ทันที นอกจากนี้การนำวิดีโอแชร์ริง (Video sharing) เข้ามาเป็นส่วนเสริม โดยการสร้างวิดีโอสาธิตการปฏิบัติงานแบบเป็นขั้นตอนและให้นักศึกษาสามารถเข้าถึงได้ตลอดเวลา (Tawfik et al., 2017) ยังช่วยให้การเรียนรู้เป็นไปอย่างยืดหยุ่นและตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันของผู้เรียนแต่ละคน การประยุกต์ใช้วิดีโอแชร์ริงร่วมกับแพลตฟอร์มไมโครซอฟต์ทีมส์ จึงเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาที่เหมาะสมอย่างยิ่งในการส่งเสริมทักษะการสร้างแบบจำลอง 3 มิติ เนื่องจากนักศึกษาสามารถเรียนรู้ทฤษฎีควบคู่ไปกับการฝึกปฏิบัติจริงได้ทุกที่ทุกเวลา และสามารถย้อนดูวิดีโอเพื่อทบทวนขั้นตอนที่ซับซ้อนได้ตามความต้องการ

ด้วยเหตุนี้ การวิจัยนี้จึงมุ่งเน้นไปที่การประเมินประสิทธิผลของการจัดกิจกรรมส่งเสริมทักษะการฝึกปฏิบัติการสร้างแบบจำลอง 3 มิติ ร่วมกับวิดีโอแชร์ริงบนแพลตฟอร์มไมโครซอฟต์ทีมส์ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี เพื่อตอบคำถามที่ว่าวิธีการดังกล่าวมีความเหมาะสมและสามารถพัฒนาทักษะการปฏิบัติของนักศึกษาได้จริงหรือไม่ และนักศึกษามีความพึงพอใจต่อรูปแบบการเรียนรู้ใหม่นี้มากน้อยเพียงใด ผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลสำคัญในการพัฒนาและออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอนเชิงปฏิบัติการในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการจัดกิจกรรมส่งเสริมทักษะการฝึกปฏิบัติการสร้างแบบจำลอง 3 มิติ ร่วมกับวิดีโอแชร์ริงบนแพลตฟอร์มไมโครซอฟต์ทีมส์นักศึกษาระดับปริญญาตรี
2. เพื่อประเมินทักษะการฝึกปฏิบัติการสร้างแบบจำลอง 3 มิติ ร่วมกับวิดีโอแชร์ริงบนแพลตฟอร์มไมโครซอฟต์ทีมส์นักศึกษาระดับปริญญาตรี
3. เพื่อประเมินความพึงพอใจของนักศึกษาต่อการจัดกิจกรรมส่งเสริมการฝึกปฏิบัติการสร้างแบบจำลอง 3 มิติ ร่วมกับวิดีโอแชร์ริงบนแพลตฟอร์มไมโครซอฟต์ทีมส์นักศึกษาระดับปริญญาตรี

ทบทวนวรรณกรรม

ทักษะการฝึกปฏิบัติของแฮร์โรว์ ทฤษฎีทักษะการฝึกปฏิบัติของ แฮร์โรว์ (Harrow, 1972) เป็นการจัดลำดับขั้นของการพัฒนาทักษะด้านการเคลื่อนไหวและการปฏิบัติ ซึ่งเน้นการพัฒนาตั้งแต่ระดับที่ง่ายที่สุดไปจนถึงระดับที่ซับซ้อนและเป็นธรรมชาติ ทฤษฎีนี้ประกอบด้วย 5 ระดับ คือ ขั้นการเลียนแบบ เป็นขั้นที่ผู้เรียนเรียนรู้ สังเกต ปฏิบัติตามผู้สอน ตั้งแต่เริ่มต้นจนได้ชิ้นงานที่สมบูรณ์ ขั้นลงมือสร้างชิ้นงานตามคำสั่ง เป็นขั้นที่ผู้สอนกำหนดงานให้ผู้เรียน โดยไม่มีแบบตัวอย่างตามคำสั่งของผู้สอน ในขั้นนี้ผู้เรียนจะได้ประสบการณ์ในการลงมือทำ ค้นพบปัญหาที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ ขั้นการทำงานถูกต้องสมบูรณ์ เป็นขั้นที่ผู้สอนกำหนดโจทย์และให้ผู้เรียนได้ทำชิ้นงาน เป็นขั้นที่ผเจต้องฝึกฝนจนสามารถทำได้ถูกต้องสมบูรณ์ด้วยตนเอง ขั้นการแสดงออก เป็นขั้นที่ผู้สอนกำหนดชิ้นงานและให้ผู้เรียนได้ฝึกฝน จนกระทั่งสามารถทำได้อย่างถูกต้องและคล่องแคล่ว ขั้นการกระทำอย่างเป็นธรรมชาติ เป็นขั้นที่ผู้สอนให้ผู้เรียนสร้างชิ้นงาน

ตามข้อเสนอของผู้เรียน ในขั้นนี้ผู้เรียนสามารถปฏิบัติออกแบบและสร้างชิ้นงานได้อย่างเป็นอัตโนมัติ ทฤษฎีแอร์โรว์จึงเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับผู้สอนในการออกแบบหลักสูตรและการฝึกฝนทักษะปฏิบัติอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากการสร้างพื้นฐานที่มั่นคงก่อนจะก้าวไปสู่ทักษะที่ซับซ้อนและมีความชำนาญในที่สุด

ทักษะการสร้างแบบจำลอง 3 มิติ (3D modeling) เป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในหลากหลายสาขา เช่น วิศวกรรมศาสตร์ สถาปัตยกรรมศาสตร์ และศิลปะดิจิทัล เพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นนี้ การเรียนการสอนจึงควรเน้นการฝึกปฏิบัติและการลงมือทำ การเรียนการสอนแบบดั้งเดิมที่เน้นการบรรยายเชิงทฤษฎีมีข้อจำกัดหลายประการ เช่น นักศึกษาขาดโอกาสในการฝึกปฏิบัติจริงและพัฒนาทักษะเชิงลึก อีกทั้งการเรียนในห้องปฏิบัติการยังมีข้อจำกัดเรื่องการเข้าถึงเครื่องมือและซอฟต์แวร์ รวมถึงไม่สามารถทบทวนขั้นตอนซ้ำได้เมื่อเกิดข้อผิดพลาด สถานการณ์โควิด-19 ที่ผ่านมาได้เร่งให้เกิดการเปลี่ยนผ่านสู่การศึกษาออนไลน์ (online education) หรือแบบผสมผสาน (blended learning) ซึ่งเป็นโอกาสในการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้เพื่อยกระดับการเรียนรู้

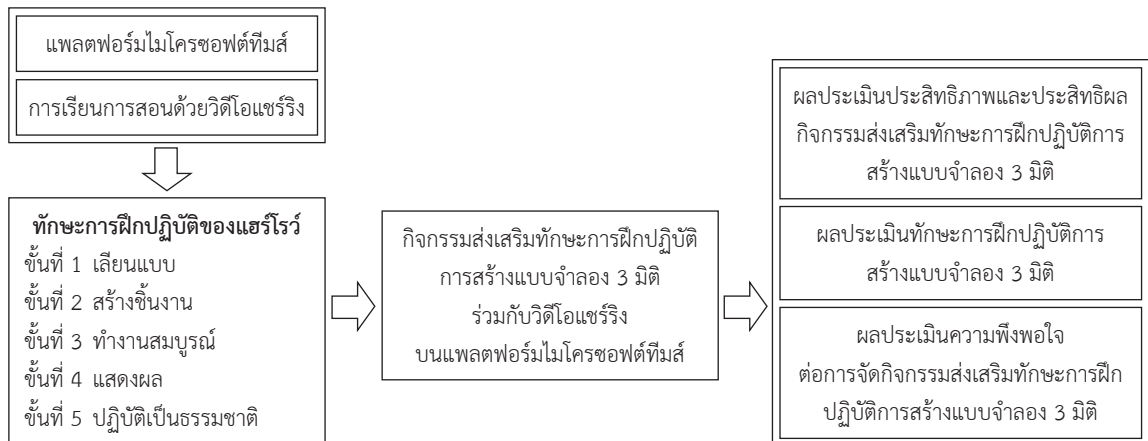
ไมโครซอฟต์ทีมส์ (Microsoft Teams) เป็นแพลตฟอร์มที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายสำหรับการสื่อสารและทำงานร่วมกันในองค์กรและสถาบันการศึกษา ด้วยคุณสมบัติที่หลากหลาย เช่น การประชุมออนไลน์ การแชร์หน้าจอ และการทำงานร่วมกันบนเอกสารแบบเรียลไทม์ (Microsoft Corporation, 2021) การนำแพลตฟอร์มนี้มาใช้ในการจัดการเรียนการสอนเชิงปฏิบัติการจึงเป็นแนวทางที่น่าสนใจ เนื่องจากช่วยให้ผู้สอนสามารถสาธิตขั้นตอนการทำงานและนักศึกษาสามารถสอบถามข้อสงสัยได้ทันที

วิดีโอแชร์ริง (video sharing) เป็นส่วนเสริมในกิจกรรมการเรียนรู้ของนักศึกษา โดยสร้างวิดีโอสาธิตขั้นตอนการปฏิบัติงานที่นักศึกษาสามารถเข้าถึงได้ตลอดเวลา (Tawfik et al., 2017) ช่วยให้การเรียนรู้มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันของผู้เรียนแต่ละคน การที่นักศึกษาสามารถเรียนรู้ทฤษฎีควบคู่ไปกับการฝึกปฏิบัติจริงได้ทุกที่ทุกเวลา และสามารถย้อนดูวิดีโอเพื่อทบทวนขั้นตอนที่ซับซ้อนได้ตามความต้องการ ช่วยลดข้อจำกัดของการเรียนในห้องปฏิบัติการแบบเดิมที่อาจไม่สามารถทบทวนขั้นตอนซ้ำได้เมื่อเกิดข้อผิดพลาด

การผสมผสานวิดีโอแชร์ริงกับไมโครซอฟต์ทีมส์จึงเป็นเครื่องมือทางการศึกษาที่เหมาะสมอย่างยิ่งในการส่งเสริมทักษะการสร้างแบบจำลอง 3 มิติ เพราะนักศึกษาสามารถเรียนรู้ทฤษฎีควบคู่ไปกับการฝึกปฏิบัติได้ทุกที่ทุกเวลา และสามารถย้อนดูวิดีโอเพื่อทบทวนขั้นตอนที่ซับซ้อนได้ แนวคิดนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Tawfik et al. (2017) ที่ระบุว่าการใช้วิดีโอแชร์ริงในการเรียนรู้แบบปัญหาเป็นฐาน (problem-based learning) ช่วยให้ผู้เรียนเข้าถึงเนื้อหาได้ตลอดเวลา ทำให้การเรียนรู้ยืดหยุ่นและตอบสนองความต้องการของผู้เรียนที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลที่เน้นการบูรณาการเทคโนโลยีเพื่อยกระดับการศึกษา ซึ่งการใช้แพลตฟอร์มเช่นไมโครซอฟต์ทีมส์จะช่วยให้การเรียนรู้เชิงปฏิบัติทำได้โดยไม่มีข้อจำกัดด้านเวลาและสถานที่

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากแนวศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยเรื่อง ผลการจัดกิจกรรมส่งเสริมทักษะการฝึกปฏิบัติการสร้างแบบจำลอง 3 มิติ ร่วมกับวิดีโอแชร์ริงบนแพลตฟอร์มไมโครซอฟท์ทีมส์ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อเป็นแนวทางการศึกษาดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงทดลอง โดยจัดกิจกรรมส่งเสริมทักษะการฝึกปฏิบัติการสร้างแบบจำลอง 3 มิติ ร่วมกับวิดีโอแชร์ริงบนแพลตฟอร์มไมโครซอฟท์ทีมส์ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิชาแอนิเมชัน เกม และดิจิทัลมีเดีย รายวิชาเทคนิคการสร้างแบบจำลอง 3 มิติ โดยประกอบด้วยเนื้อหา จำนวน 4 หน่วยเรียนรู้ ประกอบด้วย หน่วยเรียนที่ 2 หลักการสร้างแบบจำลอง 3 มิติ หน่วยเรียนที่ 3 การปฏิบัติขึ้นแบบจำลอง 3 มิติ หน่วยเรียนที่ 4 การลดทอนและปรับแก้โครงสร้างแบบจำลอง 3 มิติ และหน่วยเรียนที่ 5 การลงสีพื้นผิว

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ นักศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิชาแอนิเมชัน เกม และดิจิทัลมีเดีย คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ที่ลงทะเบียนรายวิชาการพัฒนาตัวละคร 3 มิติ สำหรับแอนิเมชันและเกม ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2567 จำนวน 53 คน

กลุ่มตัวอย่าง คือ นักศึกษาระดับปริญญาตรี ที่ลงทะเบียนเรียนรายวิชาการพัฒนาตัวละคร 3 มิติ สำหรับแอนิเมชันและเกม ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2567 ได้มาโดยวิธีการสุ่มอย่างง่ายด้วยการจับฉลาก จำนวน 31 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แผนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในส่วนการสร้างแบบจำลอง 3 มิติ รายวิชาการพัฒนาตัวละคร 3 มิติ สำหรับแอนิเมชันและเกม
2. วิดีโอแชร์ริงบนแพลตฟอร์มไมโครซอฟท์ทีมส์ จำนวน 4 หน่วยเรียน ที่ผ่านการหาประสิทธิภาพจากผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อและดิจิทัลมีเดีย อยู่ในระดับ ดี
3. แบบฝึกหัดก่อนหน่วยการเรียนรู้และท้ายหน่วยการเรียนรู้ จำนวน 4 หน่วยเรียน หน่วยเรียนละ 10 ข้อ รวม 40 ข้อ เป็นแบบเลือกตอบ 4 ตัวเลือก ที่ผ่านการหาค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้อง (IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน มีค่าระหว่าง 0.67- 1.00 ค่าความเชื่อมั่นของครอนบาค (Cronbach Alpha Coefficient) เท่ากับ 0.86
4. แบบประเมินทักษะการฝึกปฏิบัติ เป็นลักษณะเป็นเกณฑ์ประเมินแบบรูบริก (rubric scoring) มีค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้อง (IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน มีค่าระหว่าง 0.67 - 1.00 ประกอบด้วย 5 ด้าน รวม 35 คะแนน ประกอบด้วย 1) ด้านความสามารถการวิเคราะห์งาน คะแนนเต็ม 5 คะแนน 2) ด้านความสามารถวางแผนการสร้างแบบจำลอง 3 มิติ คะแนนเต็ม 5 คะแนน 3) ด้านความสามารถใช้เครื่องมือในการสร้างแบบจำลอง 3 มิติ คะแนนเต็ม 10 คะแนน 4) ด้านความสามารถในการปฏิบัติ การออกแบบและสร้างแบบจำลอง 3 มิติ คะแนนเต็ม 10 คะแนน และ 5) ด้านความสามารถประเมินการสร้างแบบจำลอง 3 มิติ คะแนนเต็ม 5 คะแนน
5. แบบประเมินความพึงพอใจของนักศึกษา เป็นลักษณะข้อคำถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ มีค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้อง (IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน มีค่าระหว่าง 0.67 - 1.00

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ชี้แจงรายละเอียดในหนังสือยินยอมการเข้าร่วมโครงการวิจัย ให้ผู้เข้าร่วมโครงการทราบและลงนามแสดงความสมัครใจในการเข้าร่วมโครงการ โดยแบ่งขอบเขตของการดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน มีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นการเตรียมการก่อนจัดกิจกรรม เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการเตรียมความพร้อมในการจัดการเรียนการสอน โดยผู้วิจัยได้นำแผนการจัดการเรียนการสอนในส่วนการสร้างแบบจำลอง 3 มิติ รายวิชาการพัฒนาตัวละคร 3 มิติ สำหรับแอนิเมชันและเกม ในหน่วยการเรียนรู้ที่ 2-5 ด้วยการประยุกต์ขั้นการฝึกทักษะปฏิบัติของแฮร์โรว์ ที่ประกอบด้วย ขั้นการเลียนแบบ ขั้นการลงมือสร้างชิ้นงาน ขั้นการทำงานถูกต้องสมบูรณ์ ขั้นการแสดงผล และขั้นปฏิบัติเป็นธรรมชาติ ในหน่วยการเรียนรู้รายวิชาการพัฒนาตัวละคร 3 มิติ สำหรับแอนิเมชันและเกม ร่วมกับวิดีโอแชร์ริงบนแพลตฟอร์มไมโครซอฟท์ทีมส์

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นการจัดกิจกรรมส่งเสริมทักษะการฝึกปฏิบัติ ด้วยการดำเนินการตามแผนการจัดการเรียนรู้ในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2567 ใช้เวลาในการจัดการเรียนการสอน 5 สัปดาห์ จำนวน 20 ชั่วโมง โดยผู้สอนทำการจัดการเรียนการสอนร่วมกับวิดีโอแชร์ริงบนแพลตฟอร์มไมโครซอฟท์ทีมส์ ในหัวข้อดังนี้ คือ หลักการสร้างแบบจำลอง 3 มิติ การปฏิบัติขึ้นแบบจำลอง 3 มิติ การลดทอนและปรับแก้

โครงสร้างแบบจำลอง 3 มิติ และการลงสีพื้นผิว นักศึกษาดำเนินการตามขั้นตอนการฝึกทักษะปฏิบัติ 5 ขั้นตอน ดังนี้ คือ

1. ขั้นการเลียนแบบ เป็นขั้นที่นักศึกษาเรียนรู้ สังเกต ปฏิบัติตามผู้สอนผ่านแพลตฟอร์ม ไมโครซอฟต์ทีมส์ร่วมกับวิดีโอแอชริง ตั้งแต่เริ่มต้นจนได้ชิ้นงานที่สมบูรณ์ ในขั้นนี้จะทำให้นักศึกษาสามารถบอกถึงหลักการเบื้องต้น ขั้นตอนกระบวนการ เครื่องมือที่ใช้ เทคนิค วิธีการในการสร้างแบบจำลอง 3 มิติ ตั้งแต่เริ่มต้นจนได้ชิ้นงานที่สมบูรณ์

2. ขั้นลงมือสร้างชิ้นงานตามคำสั่ง เป็นขั้นที่ผู้สอนกำหนดใบงานให้นักศึกษาวิเคราะห์และออกแบบการสร้างแบบจำลอง 3 มิติ โดยไม่มีแบบตัวอย่างตามคำสั่งของผู้สอน ในขั้นนี้นักศึกษาจะได้ประสบการณ์ในการลงมือทำ ค้นพบปัญหาที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ ผู้เรียนสามารถกลับมาย้อนดูขั้นตอนผ่านวิดีโอแอชริงบนแพลตฟอร์มไมโครซอฟต์ทีมส์

3. ขั้นการทำงานถูกต้องสมบูรณ์ เป็นขั้นที่ผู้สอนกำหนดโจทย์และให้นักศึกษาได้ทำชิ้นงานบนแพลตฟอร์มไมโครซอฟต์ทีมส์ เป็นขั้นที่นักศึกษาจะต้องฝึกฝนจนสามารถทำการสร้างแบบจำลอง 3 มิติ ได้ถูกต้องสมบูรณ์ด้วยตนเอง

4. ขั้นการแสดงออก เป็นขั้นที่ผู้สอนกำหนดชิ้นงานและให้นักศึกษาได้ฝึกฝนการสร้างแบบจำลอง 3 มิติ จนกระทั่งสามารถทำได้อย่างถูกต้องและคล่องแคล่ว เป็นขั้นที่นักศึกษาสามารถสร้างแบบจำลอง 3 มิติ ได้คล่องแคล่ว และส่งชิ้นงานผ่านแพลตฟอร์มไมโครซอฟต์ทีมส์

5. ขั้นการกระทำอย่างเป็นธรรมชาติ เป็นขั้นที่ผู้สอนให้นักศึกษาสร้างชิ้นงานตามข้อเสนอของนักศึกษา ในขั้นนี้นักศึกษาสามารถปฏิบัติออกแบบและสร้างแบบจำลอง 3 มิติ ได้อย่างเป็นอัตโนมัติ ส่งชิ้นงานผ่านแพลตฟอร์มไมโครซอฟต์ทีมส์เพื่อประเมินพัฒนาการของผู้เรียน

สำหรับในการจัดกิจกรรมในแต่ละสัปดาห์ผู้สอนให้นักศึกษาทำการบันทึกหน้าจอลงมือปฏิบัติพัฒนาเว็บไซต์เพื่อให้ผู้สอนได้ตรวจสอบการฝึกปฏิบัติของนักศึกษาและทำลิงก์เชื่อมโยงชิ้นงานเพื่อตรวจผลงานของนักศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นประเมินผลและสรุปผล เป็นขั้นตอนเมื่อสิ้นสุดการดำเนินการเรียนการสอน ทำการประเมินทักษะการฝึกปฏิบัติและทำแบบสอบถามความพึงพอใจของนักศึกษาหลังการจัดการเรียนการสอน จากนั้นทำการสรุปผลด้วยสถิติ ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติทดสอบ t-test แบบไม่อิสระต่อกัน (paired Samples t-test)

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

การประเมินทักษะการฝึกปฏิบัติและการประเมินความพึงพอใจทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการเปรียบเทียบคะแนนทักษะการฝึกปฏิบัติกับเกณฑ์ร้อยละ 80 ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติทดสอบ t-test One sample test

ผลการวิจัย

จากวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1. ผลประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการจัดกิจกรรมส่งเสริมทักษะการฝึกปฏิบัติการสร้างแบบจำลอง 3 มิติ ร่วมกับวิดีโอแฮร์ริงบนแพลตฟอร์มไมโครซอฟต์ทีมส์ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 31 คน พบว่า

1.1 ผลประเมินประสิทธิภาพการจัดกิจกรรมส่งเสริมทักษะการฝึกปฏิบัติการสร้างแบบจำลอง 3 มิติ ร่วมกับวิดีโอแฮร์ริงบนแพลตฟอร์มไมโครซอฟต์ทีมส์ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี โดยวิเคราะห์ผล E1/E2 แสดงข้อมูลตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลประเมินประสิทธิภาพการจัดกิจกรรมส่งเสริมทักษะการฝึกปฏิบัติการสร้างแบบจำลอง 3 มิติ ร่วมกับวิดีโอแฮร์ริงบนแพลตฟอร์มไมโครซอฟต์ทีมส์ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี (n = 31)

รายละเอียด	n	คะแนนเต็ม	คะแนนรวม	E1/E2
E1	31	40	1,082	87.26
E2	31	30	811	87.20

จากตารางที่ 1 พบว่า ผลการประเมินประสิทธิภาพของกิจกรรมการเรียนรู้ ฯ ของกลุ่มตัวอย่างมีประสิทธิภาพเท่ากับ 87.26/87.20 สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด 80/80 แสดงให้เห็นว่าสามารถนำกิจกรรมส่งเสริมทักษะการฝึกปฏิบัติการสร้างแบบจำลอง 3 มิติ ร่วมกับวิดีโอแฮร์ริงบนแพลตฟอร์มไมโครซอฟต์ทีมส์ไปใช้ในการเรียนการสอนในรายวิชาการพัฒนาตัวละคร 3 มิติ สำหรับแอนิเมชันและเกม

1.2 ผลประเมินประสิทธิผลการจัดกิจกรรมส่งเสริมทักษะการฝึกปฏิบัติการสร้างแบบจำลอง 3 มิติ ร่วมกับวิดีโอแฮร์ริงบนแพลตฟอร์มไมโครซอฟต์ทีมส์ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี โดยวิเคราะห์ผล E.I. แสดงข้อมูลตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการประเมินประสิทธิผลการจัดกิจกรรมส่งเสริมทักษะการฝึกปฏิบัติการสร้างแบบจำลอง 3 มิติ ร่วมกับวิดีโอแฮร์ริงบนแพลตฟอร์มไมโครซอฟต์ทีมส์ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี (n = 31)

รายการ	n	คะแนนเต็ม	คะแนนรวม	ร้อยละ	ค่าดัชนีประสิทธิผล
ก่อนเรียน	31	30	468	58.38	0.8071
หลังเรียน	31	30	811	81.08	

จากตารางที่ 2 พบว่า ผลประเมินประสิทธิผลการเรียนรู้ของนักศึกษาต่อการจัดกิจกรรม มีค่าประสิทธิผลเท่ากับ 0.8071 แสดงว่านักศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเมื่อเรียนรู้ด้วยการจัดกิจกรรมส่งเสริมทักษะการฝึกปฏิบัติการสร้างแบบจำลอง 3 มิติ ร่วมกับวิดีโอแฮร์ริงบนแพลตฟอร์มไมโครซอฟต์ทีมส์

ที่จัดขึ้นมีความรู้เพิ่มขึ้นร้อยละ 80.71 แสดงให้เห็นว่าการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ รายวิชาการพัฒนาตัวละคร 3 มิติ สำหรับแอนิเมชันและเกม มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด คือ ร้อยละ 80 (เผชิญ กิจระการ และสมนึก ภัททิยธนี, 2545)

จากวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2. ผลการประเมินทักษะการฝึกปฏิบัติการสร้างแบบจำลอง 3 มิติ ร่วมกับวิดีโอแฮร์ริงบนแพลตฟอร์มไมโครซอฟต์ทีมส์ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี ประเมินเป็น 2 ส่วน คือ

2.1 ผลการประเมินทักษะการฝึกปฏิบัติการสร้างแบบจำลอง 3 มิติ ร่วมกับวิดีโอแฮร์ริงบนแพลตฟอร์มไมโครซอฟต์ทีมส์ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี โดยพิจารณาเป็นรายด้านของทักษะการฝึกปฏิบัติ 5 ด้าน กับระดับผลการประเมิน 3 ระดับ คือ ดี ($\geq$ ร้อยละ 80 ของคะแนนแต่ละด้าน) พอใช้ (ร้อยละ 60-79 ของคะแนนแต่ละด้าน) และปรับปรุง ($<$ ร้อยละ 60) ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการประเมินทักษะการฝึกปฏิบัติการสร้างแบบจำลอง 3 มิติ ร่วมกับวิดีโอแฮร์ริงบนแพลตฟอร์มไมโครซอฟต์ทีมส์ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี (n = 31)

ทักษะการฝึกปฏิบัติ	n	ระดับผลการประเมินทักษะการฝึกปฏิบัติ					
		ดี		พอใช้		ปรับปรุง	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. ความสามารถในการวิเคราะห์งาน	31	18	58.06	10	32.26	3	9.68
2. ความสามารถวางแผนสร้างแบบจำลอง 3 มิติ	31	19	61.29	9	29.03	3	9.68
3. ความสามารถใช้เครื่องมือในการสร้างแบบจำลอง 3 มิติ	31	17	54.84	9	29.03	5	16.13
4. ความสามารถในการปฏิบัติการออกแบบและสร้างแบบจำลอง 3 มิติ	31	20	64.52	8	25.81	3	9.68
5. ความสามารถประเมินสร้างแบบจำลอง 3 มิติ	31	18	58.06	9	29.03	4	12.90

จากตารางที่ 1 พบว่า นักศึกษาที่ได้รับการจัดกิจกรรมส่งเสริมการฝึกปฏิบัติการสร้างแบบจำลอง 3 มิติ ร่วมกับวิดีโอแฮร์ริงบนแพลตฟอร์มไมโครซอฟต์ทีมส์ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี มีคะแนนทักษะการฝึกปฏิบัติ ด้านความสามารถในการวิเคราะห์งาน อยู่ในระดับ ดี มีจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 58.06 ระดับพอใช้ มีจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 32.26 ระดับปรับปรุง มีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 9.68 ด้านความสามารถวางแผนการสร้างแบบจำลอง 3 มิติอยู่ในระดับดี มีจำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 61.29 ระดับพอใช้ มีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 29.03 ระดับปรับปรุง มีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 9.68

ด้านความสามารถใช้เครื่องมือในการสร้างแบบจำลอง 3 มิติอยู่ในระดับดี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 54.84 ระดับพอใช้ มีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 29.03 ระดับปรับปรุง จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 16.13 ด้านความสามารถในการปฏิบัติการออกแบบและสร้างแบบจำลอง 3 มิติ อยู่ในระดับดี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 64.52 ระดับพอใช้ มีจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 25.81 ระดับปรับปรุง จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 9.68 ด้านความสามารถประเมินสร้างแบบจำลอง 3 มิติ อยู่ในระดับดี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 58.06 ระดับพอใช้ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 29.03 ระดับปรับปรุง จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 12.90 และจากการสังเกตการฝึกปฏิบัติของนักศึกษา พบว่า นักศึกษามีความสนใจ และ มีความกระตือรือร้นในการทำกิจกรรม ร่วมกับวิดีโอแชร์ริงบนแพลตฟอร์มไมโครซอฟท์ทีมส์ที่จัดขึ้น นักศึกษาทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรม ที่จัดขึ้นทำให้นักศึกษาสามารถปฏิบัติในการวิเคราะห์ วางแผน การใช้เครื่องมือ การสร้างชิ้นงาน เป็นไปตามวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ในชั้นเรียน นักศึกษาร่วมกันปรึกษาหารือในการสร้างชิ้นงาน แบบจำลอง 3 มิติ และยอมรับฟังความคิดเห็นของกัน และกัน จึงมีผลต่องานที่ได้รับมอบหมายในการสร้างแบบจำลอง 3 มิติที่ถูกต้องเหมาะสมและตรงต่อเวลา

2.2 ผลการเปรียบเทียบทักษะการฝึกปฏิบัติการสร้างแบบจำลอง 3 มิติกับเกณฑ์ร้อยละ 80 ของทักษะการฝึกปฏิบัติ 5 ด้าน ร่วมกับวิดีโอแชร์ริงบนแพลตฟอร์มไมโครซอฟท์ทีมส์ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี แสดงผลการเปรียบเทียบ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 4 ผลการเปรียบเทียบทักษะการฝึกปฏิบัติการสร้างแบบจำลอง 3 มิติกับเกณฑ์ร้อยละ 80 ที่จัดกิจกรรมร่วมกับวิดีโอแชร์ริงบนแพลตฟอร์มไมโครซอฟท์ทีมส์ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี (n = 31)

ทักษะการฝึกปฏิบัติ	n	คะแนน เต็ม	เกณฑ์ 80%	M	S.D.	t	p
1. ความสามารถในการวิเคราะห์งาน	31	5	4	4.26	0.63	2.28	0.01
2. ความสามารถวางแผนสร้างแบบจำลอง 3 มิติ	31	5	4	4.23	0.56	2.24	0.02
3. ความสามารถในการใช้เครื่องมือในการสร้างแบบจำลอง 3 มิติ	31	10	8	8.52	1.00	2.89	0.00
4. ความสามารถในการปฏิบัติการออกแบบและสร้างแบบจำลอง 3 มิติ	31	10	8	8.35	0.75	2.18	0.02
5. ความสามารถประเมินสร้างแบบจำลอง 3 มิติ	31	5	4	4.26	0.51	2.79	0.00
ภาพรวม	31	35	28	30.52	1.61	8.70	0.00

P > .05

จากตารางที่ 4 พบว่า คะแนนเฉลี่ยทักษะการฝึกปฏิบัติภาพรวม เท่ากับ 30.52 จากคะแนนเต็ม 35 คะแนน และเมื่อเปรียบเทียบทักษะการฝึกปฏิบัติกับเกณฑ์ร้อยละ 80 พบว่า สูงกว่าเกณฑ์ร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทักษะการฝึกปฏิบัติในแต่ละด้านสูงกว่าเกณฑ์ร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน

จากวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 ผลประเมินความพึงพอใจต่อการจัดกิจกรรมส่งเสริมทักษะการฝึกปฏิบัติการสร้างแบบจำลอง 3 มิติ ร่วมกับวิดีโอแฮร์ริงบนแพลตฟอร์มไมโครซอฟต์ทีมส์ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี แสดงผลการประเมินความพึงพอใจต่อการจัดกิจกรรมฯ ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ผลการประเมินความพึงพอใจต่อการจัดกิจกรรมส่งเสริมทักษะการฝึกปฏิบัติการสร้างแบบจำลอง 3 มิติ ร่วมกับวิดีโอแฮร์ริงบนแพลตฟอร์มไมโครซอฟต์ทีมส์ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี (n = 31)

รายการ	M	S.D.	แปลผล
ด้านการจัดการเรียนรู้			
1. บรรยายภาคการเรียนเปิดโอกาสให้นักศึกษามีส่วนร่วม	4.29	0.69	มาก
2. บรรยายภาคการเรียนทำให้นักศึกษามีความรับผิดชอบตนเอง	4.39	0.67	มาก
3. บรรยายภาคการเรียนเปิดโอกาสให้นักศึกษาทำกิจกรรมได้อิสระ	4.45	0.68	มาก
4. บรรยายภาคการเรียนทำให้นักศึกษาเกิดการคิดที่หลากหลาย	4.32	0.79	มาก
เฉลี่ยรวมรายด้านการจัดการเรียนรู้	4.36	0.70	มาก
ด้านกิจกรรมการเรียนรู้			
5. กิจกรรมการเรียนรู้มีความเหมาะสมกับเนื้อหา	3.94	0.81	มาก
6. กิจกรรมการเรียนรู้ส่งเสริมให้นักศึกษาได้แลกเปลี่ยนความรู้ความคิด	4.39	0.67	มาก
7. กิจกรรมการเรียนรู้ส่งเสริมการคิดและตัดสินใจ	4.42	0.62	มาก
8. กิจกรรมการเรียนรู้ทำให้นักศึกษากล้าคิดกล้าตอบ	4.29	0.74	มาก
9. กิจกรรมการเรียนรู้ทำให้นักศึกษามีโอกาสแสดงความคิดเห็น	4.32	0.75	มาก
10. กิจกรรมการเรียนรู้ทำให้นักศึกษาเข้าใจในเนื้อหามากขึ้น	4.10	0.83	มาก
11. กิจกรรมการเรียนรู้ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน	4.35	0.71	มาก
เฉลี่ยรวมรายด้านกิจกรรมการเรียนรู้	4.26	0.72	มาก

ตารางที่ 5 (ต่อ)

รายการ	M	S.D.	แปลผล
ด้านประโยชน์ที่ได้รับ			
12. การจัดการเรียนรู้ทำให้เข้าใจเนื้อหาได้ง่าย	4.16	0.73	มาก
13. การจัดการเรียนรู้ทำให้จำเนื้อหาได้นาน	4.32	0.70	มาก
14. การจัดการเรียนรู้ช่วยให้นักศึกษาร่างความรู้ความเข้าใจด้วยตนเองได้	4.45	0.68	มาก
15. การจัดการเรียนมีความสะดวกในการเรียนรู้ซ้ำได้	4.16	0.78	มาก
16. การจัดการเรียนรู้ทำให้นักศึกษาพัฒนาทักษะฝึกปฏิบัติสูงขึ้น	4.29	0.74	มาก
17. การจัดการเรียนรู้ทำให้บูรณาการประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	4.26	0.73	มาก
18. กิจกรรมการเรียนการสอนนี้นำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้	4.32	0.65	มาก
19. กิจกรรมการเรียนการสอนมีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน	4.19	0.65	มาก
เฉลี่ยรวมรายด้านประโยชน์ที่ได้รับ	4.27	0.71	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.29	0.72	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า ผลประเมินความพึงพอใจต่อการจัดกิจกรรมส่งเสริมทักษะการฝึกปฏิบัติการสร้างแบบจำลอง 3 มิติ ร่วมกับวิดีโอแฮร์ริงบนแพลตฟอร์มไมโครซอฟท์ทีมส์ของนักศึกษาระดับปริญญาตรีอยู่ในระดับ มาก ($M = 4.29$, $S.D. = 0.72$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการจัดการเรียนรู้ อยู่ในระดับ มาก ($M = 4.36$, $S.D. = 0.70$) ถัดมา ด้านประโยชน์ที่ได้รับ อยู่ในระดับ มาก ($M = 4.27$, $S.D. = 0.71$) และ ด้านกิจกรรมการเรียน อยู่ในระดับ มาก ($M = 4.26$, $S.D. = 0.72$)

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยนี้มุ่งเน้นการประเมินผลของการจัดกิจกรรมส่งเสริมทักษะการฝึกปฏิบัติการสร้างแบบจำลอง 3 มิติ ร่วมกับวิดีโอแฮร์ริงบนแพลตฟอร์มไมโครซอฟท์ทีมส์ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี โดยผลการศึกษาที่ได้สามารถนำมาอภิปรายตามวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ ดังนี้

1. ผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกิจกรรมส่งเสริมทักษะการฝึกปฏิบัติการสร้างแบบจำลอง 3 มิติ ร่วมกับวิดีโอแฮร์ริงบนแพลตฟอร์มไมโครซอฟท์ทีมส์ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าประสิทธิภาพของกิจกรรม 87.26/87.20 มีเกณฑ์สูงกว่าเกณฑ์ 80/80 ที่ตั้งไว้แสดงให้เห็นว่ากิจกรรมการเรียนรู้ที่ออกแบบมามีความเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การเรียนรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Tawfik et al. (2017) ที่กล่าวว่า การใช้วิดีโอแฮร์ริง เข้ามาเสริมการเรียนรู้ ช่วยให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงเนื้อหาได้ตลอดเวลา ทำให้การเรียนรู้มีความยืดหยุ่นและตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของผู้เรียน การใช้วิดีโอแฮร์ริงและแพลตฟอร์มไมโครซอฟท์ทีมส์ทำให้นักศึกษาสามารถเข้าถึงคำแนะนำในการฝึกปฏิบัติ ได้ทุกที่ทุกเวลา ลดความจำเป็นในการจัดชั้นเรียนปฏิบัติซ้ำ และทำให้นักศึกษามีโอกาสฝึกฝนซ้ำเพื่อให้เกิดความชำนาญ นอกจากนี้ผลประเมินประสิทธิผลมีค่าเท่ากับ 0.8071 หรือ

คิดเป็นการเพิ่มขึ้นของความรู้ร้อยละ 80.71 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ที่ร้อยละ 80 แสดงว่านักศึกษาส่วนใหญ่สามารถผ่านขั้นตอนพื้นฐานนี้ได้อย่างมีคุณภาพ เป็นการยืนยันว่ากิจกรรมที่จัดขึ้นสามารถเพิ่มพูนความรู้และทักษะให้กับนักศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลที่เน้นการบูรณาการเทคโนโลยีเพื่อยกระดับการศึกษา (Schwab, 2017) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอนจากในห้องเรียนไปสู่ระบบออนไลน์ หรือ แบบผสมผสาน การใช้แพลตฟอร์มอย่างไมโครซอฟท์ทีมส์ช่วยให้การเรียนรู้เชิงปฏิบัติการสามารถทำได้โดยไม่มีข้อจำกัดด้านเวลาและสถานที่ (Microsoft Corporation, 2021) นอกจากนี้ยังให้นักศึกษาสามารถสังเกตตัวอย่างการปฏิบัติที่ถูกต้องชัดเจน นำไปสู่การเลียนแบบและทำตามขั้นตอนได้อย่างถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้น ซึ่งเป็นฐานรากสำคัญในการฝึกปฏิบัติ

2. ผลการประเมินทักษะการฝึกปฏิบัติการสร้างแบบจำลอง 3 มิติ ร่วมกับวิดีโอแฮร์ริงบนแพลตฟอร์มไมโครซอฟท์ทีมส์ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่านักศึกษาส่วนใหญ่มีทักษะในระดับ ดี โดยเฉพาะในด้านความสามารถในการปฏิบัติการออกแบบและสร้างแบบจำลอง 3 มิติ ซึ่งมีนักศึกษาในระดับดีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 64.52 ผลลัพธ์นี้สอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้ที่เน้นการฝึกปฏิบัติ และการลงมือทำซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาทักษะเชิงลึก การนำวิดีโอแฮร์ริงมาใช้เป็นเครื่องมือเสริมช่วยให้นักศึกษาสามารถทบทวนขั้นตอนที่ซับซ้อนได้ตามความต้องการ (Tawfik et al., 2017) ช่วยลดข้อจำกัดของการเรียนในห้องปฏิบัติการแบบเดิมที่อาจไม่สามารถทบทวนขั้นตอนซ้ำได้เมื่อเกิดข้อผิดพลาด (Lag and Saele, 2019) สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาทักษะการฝึกปฏิบัติการจัดกิจกรรมได้มุ่งเน้นให้นักศึกษาได้ ลงมือปฏิบัติไปพร้อมกับผู้สอนในลักษณะเรียลไทม์ ซึ่งเป็นการส่งเสริมทักษะและความสามารถในการรับรู้ตามแนวทางของแฮร์โรว์ การที่นักศึกษาได้บริหารจัดการการเรียนรู้ในลักษณะเรียลไทม์ โดยมีผู้สอนสาธิตขั้นตอนการทำงานบนหน้าจอแบบเรียลไทม์ช่วยให้นักศึกษาเชื่อมโยงความรู้พื้นฐานเข้ากับการรับรู้ และสามารถพัฒนาทักษะการควบคุมและการใช้เครื่องมือที่ซับซ้อนได้อย่างเป็นขั้นตอน

ผลการเปรียบเทียบทักษะการฝึกปฏิบัติการสร้างแบบจำลอง 3 มิติกับเกณฑ์ร้อยละ 80 ที่จัดกิจกรรมผ่านแพลตฟอร์มไมโครซอฟท์ทีมส์ร่วมกับวิดีโอแฮร์ริงของนักศึกษาระดับปริญญาตรี สูงกว่าเกณฑ์ร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งยืนยันว่าการจัดกิจกรรมดังกล่าวสามารถพัฒนาทักษะการปฏิบัติของนักศึกษาได้จริง เนื่องจากกิจกรรมที่จัดขึ้นสามารถนำมาใช้ร่วมกับรูปแบบการสอนทักษะการฝึกปฏิบัติได้เป็นอย่างดีด้วยคุณสมบัติแพลตฟอร์มไมโครซอฟท์ทีมส์ เป็นเครื่องมืออำนวยความสะดวกที่สำคัญ ทำให้นักศึกษาสามารถสังเกตและเลียนแบบขั้นตอนการสร้างแบบจำลองที่ซับซ้อนได้อย่างชัดเจน และสามารถทบทวนซ้ำได้ การเข้าถึงตัวอย่างการปฏิบัติที่ถูกต้องนี้ช่วยให้นักศึกษาสามารถยกระดับทักษะจากขั้นพื้นฐานไปสู่ขั้นการจัดการ คือการทำตามขั้นตอนได้อย่างถูกต้อง และพัฒนาต่อไปสู่ความแม่นยำในการปฏิบัติงานจนได้ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด ร้อยละ 80 อีกทั้งสามารถบริหารจัดการการเรียนรู้ในลักษณะเรียลไทม์แสดงหน้าจอของผู้สอนที่มุ่งเน้นให้นักศึกษาลงมือปฏิบัติไปพร้อมกับผู้สอน ทำให้นักศึกษาพัฒนาทักษะการฝึกปฏิบัติการสร้างแบบจำลอง 3 มิติ ได้อย่างเป็นขั้นตอน และมีฟังก์ชันบันทึกหน้าจอแสดงผลเพื่อให้นักศึกษากลับมาดูย้อนหลังได้ไม่จำกัดครั้ง มีผลต่อการช่วยกระตุ้นการเรียนรู้

ของนักศึกษาที่เกิดจากการลงมือปฏิบัติจริง ค้นคว้าข้อมูลร่วมกันของนักศึกษา และด้วยการออกแบบและทำกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นการฝึกปฏิบัติตามแนวทางของแฮร์โรว์จะเกิดความชำนาญเฉพาะตัวจะมีผลต่อทักษะปฏิบัติของนักศึกษา รวมทั้งการจัดกิจกรรมร่วมกับวิดีโอแชร์ริงบนแพลตฟอร์มไมโครซอฟท์ทีมส์สามารถนำไปใช้ในการปรึกษาหารือและวางแผนการเรียนรู้ร่วมกันได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับแนวคิดของ Tawfik et al. (2017) ที่กล่าวว่าการใช้วิดีโอช่วยให้การเรียนรู้มีความยืดหยุ่นและตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของผู้เรียน นอกจากนี้ แพลตฟอร์มไมโครซอฟท์ทีมส์ยังช่วยให้ผู้สอนสามารถสาธิตขั้นตอนการทำงานและนักศึกษาสามารถสอบถามข้อสงสัยได้ทันที

3. ผลการประเมินความพึงพอใจต่อการจัดกิจกรรมส่งเสริมทักษะการฝึกปฏิบัติการสร้างแบบจำลอง 3 มิติ ร่วมกับวิดีโอแชร์ริงบนแพลตฟอร์มไมโครซอฟท์ทีมส์ของนักศึกษาระดับปริญญาตรีพบว่า ความคิดเห็นของนักศึกษาต่อการจัดกิจกรรมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการจัดการเรียนรู้แสดงให้เห็นว่านักศึกษามีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม มีความรับผิดชอบ และมีความเป็นอิสระในการทำกิจกรรม ความพึงพอใจนี้เป็นผลมาจากการที่กิจกรรมสามารถส่งเสริมให้ผู้เรียนสร้างความรู้ความเข้าใจด้วยตนเองได้ และมีความสะดวกในการทบทวนบทเรียนซ้ำ รวมถึงความยืดหยุ่น และการเข้าถึงเนื้อหา เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในบริบทการเรียนรู้ออนไลน์หรือแบบผสมผสาน (Hosseini et al., 2021) นักศึกษาจะรู้สึกควบคุมการเรียนรู้ของตนเองได้ดีขึ้นเมื่อสามารถเลือกเวลาและสถานที่ในการเรียนได้ อีกทั้งผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่ากิจกรรมที่จัดขึ้นส่งเสริมให้นักศึกษาแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดและสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Tawfik et al. (2017) ที่กล่าวว่าการเรียนรู้เชิงปฏิบัติที่เน้นการทำงานร่วมกันจะช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจเนื้อหาได้ลึกซึ้งขึ้น และการมีปฏิสัมพันธ์อย่างมีคุณภาพในสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ออนไลน์มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมากกับความพึงพอใจของนักศึกษา สอดคล้องกับ ธนวัฒน์ ชาวโพธิ์ และคณะ (2563) ศึกษาความพึงพอใจโดยรวมต่อรูปแบบการจัดการเรียนรู้รายวิชา ความรู้เบื้องต้นทางรัฐศาสตร์ โดยใช้แอปพลิเคชันไมโครซอฟท์ทีมส์ที่อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับทรงภพ ขุนมธุรส และคณะ (2564) ศึกษาความพึงพอใจของนักศึกษาในการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ด้วยไมโครซอฟท์ทีมส์ในรายวิชาการวรรณกรรมร่วมสมัย พบว่า ความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก เมื่อจัดลำดับความพึงพอใจจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านกิจกรรมการเรียน เนื่องจากกิจกรรมที่ผู้สอนได้ดำเนินการในการทำกิจกรรมสอดคล้องกับพฤติกรรมการเรียนรู้ที่นักศึกษาต้องการในการแสดงความคิดเห็น การเรียนรู้ร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สะท้อนถึงกิจกรรมที่นักศึกษาต้องการในชั้นเรียน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะการนำไปใช้ประโยชน์

1. นำไปเป็นแนวทางการจัดทำคลังวิดีโอในรายวิชาปฏิบัติ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถทบทวนและฝึกฝนด้วยตนเองได้จนเกิดความชำนาญ
2. ใช้เป็นแนวทางให้ข้อมูลป้อนกลับแก่นักศึกษาขณะปฏิบัติงานแบบเรียลไทม์และส่งเสริมการทำงานร่วมกัน

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาประสิทธิผลของการจัดกิจกรรม ร่วมกับวิดีโอแชร์ริงบนแพลตฟอร์มไมโครซอฟต์ทีมส์ ในการจัดการเรียนการสอนในรายวิชาทฤษฎีและปฏิบัติ เพื่อยืนยันประสิทธิผลการจัดกิจกรรม
2. เปรียบเทียบผลการจัดกิจกรรม ร่วมกับวิดีโอแชร์ริงบนแพลตฟอร์มไมโครซอฟต์ทีมส์ เพื่อส่งเสริมทักษะการฝึกปฏิบัติของนักศึกษาสองกลุ่ม คือ กลุ่มควบคุมและกลุ่มปกติ
3. ศึกษาการนำแพลตฟอร์มไมโครซอฟต์ทีมส์ร่วมกับวิดีโอแชร์ริงใช้ร่วมกับรูปแบบการเรียนรู้แบบ Active Learning เพื่อช่วยให้นักศึกษาพัฒนาทักษะการปฏิบัติ ทักษะทำงานเป็นทีม และความคิดสร้างสรรค์

เอกสารอ้างอิง

- ธนวัฒน์ ชาวโพธิ์, ภัทรพล เสริมทรง, สุขชัย วงษ์จันทร์ และสุทิน เลิศสพุง. (2563). การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้รายวิชาความรู้เบื้องต้นทางรัฐศาสตร์ โดยใช้ Microsoft Teams. *Journal of Modern Learning Development*, 5(6), 261-274.
- ทรงภพ ขุนมธูรส, ป ประภัสสนันท์ เรื่องจันทร์ และชญาตี เภารังสี. (2564). ผลการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ด้วยไมโครซอฟท์ทีมส์ในรายวิชาการรวมสมัย. *Journal of Modern Learning Development*, 7(1), 1-11.
- Microsoft Corporation. (2021). *What is Microsoft Teams?* Retrieved from <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-teams/group-chat-software>
- Hosseini, Z., Hytönen, K., & Kinnunen, J. (2021). Introducing technological pedagogical content design: A model for transforming knowledge into practice. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal (KM&EL)*, 13(4), 630-645. doi: 10.34105/j.kmel.2021.13.031
- Lag, T., & Saele, R. G. (2019). Does the Flipped Classroom Improve Student Learning and Satisfaction? A Systematic Review and Meta-Analysis. *AERA Open*, 5(3), 1-7. doi: 10.1177/2332858419870489
- Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. Crown Business.
- Tawfik, A. A., Reeves, T. C., & Stich, A. (2017). The use of video-based cases in problem-based learning: A review of the literature. *Educational Technology Research and Development*, 65(6), 1459-1478. doi: 10.1007/s11423-017-9528-5

วิดีโอสารคดีสร้างแรงบันดาลใจสำหรับผู้ประกอบการยุคใหม่

Inspirational Documentary Videos for Modern Entrepreneurs

Received: 7 October 2024

Revised: 8 March 2026

Accepted: 12 March 2026

วิฑูริย์ รักบำรุง, คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

นคร ละลอกน้ำ, คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ภัทรดา เอี่ยมบุญฤทธิ์*, โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา

*Corresponding Author

บทคัดย่อ การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความต้องการการผลิตวิดีโอสารคดีสร้างแรงบันดาลใจ การเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ 2) ผลิตวิดีโอสารคดี 3) ประเมินคุณภาพ และ 4) ศึกษาความพึงพอใจของผู้ชม การวิจัยแบ่งเป็น 4 ระยะ ได้แก่ ศึกษาความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ผลิตวิดีโอสารคดีจำนวน 3 เรื่อง (ธุรกิจสัตว์เลี้ยง เครื่องดื่ม และสินค้าออนไลน์) ประเมินคุณภาพโดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน และเผยแพร่พร้อมสำรวจความพึงพอใจของผู้ชมจำนวน 255 คน ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มเป้าหมายสนใจสารคดีรูปแบบการเล่าเรื่องชีวิตผู้ประกอบการผ่านแพลตฟอร์ม YouTube และ Facebook มากที่สุด วิดีโอที่ผลิตมีคุณภาพระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$) และผู้ชมมีความพึงพอใจในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$) โดยเนื้อหาช่วยเพิ่มความรู้อย่างเข้าใจ และแรงบันดาลใจในการเป็นผู้ประกอบการ การวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าการใช้วิดีโอสารคดีเป็นเครื่องมือสื่อสารสามารถส่งเสริมทัศนคติและแรงจูงใจในการประกอบอาชีพของคนรุ่นใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: วิดีโอ สารคดี ผู้ประกอบการ

Abstract The objectives of this research were to 1) study the demand for inspirational documentary videos for new-age entrepreneurs, 2) produce such videos, 3) evaluate their quality, and 4) assess audience satisfaction. The study consisted of four phases: identifying audience needs, producing three documentary videos (pet business, beverage, and online product), expert evaluation, and dissemination with a satisfaction survey. The sample included 255 viewers and three experts selected through purposive sampling. Findings indicated that audiences were most interested in documentary-style storytelling about entrepreneurs, especially through YouTube and Facebook. The produced videos were rated at a high-quality level ($\bar{X} = 4.10$), and viewer satisfaction was also high ($\bar{X} = 3.96$). The content enhanced understanding, knowledge, and inspiration for entrepreneurship. This study suggests that using documentary videos as educational

media effectively fosters motivation and entrepreneurial attitudes among new-generation audiences.

Keywords: Video, Documentary, Entrepreneurship

บทนำ

การพัฒนาประเทศไทย 4.0 ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศที่รัฐบาลไทยริเริ่มขึ้น มีเป้าหมายเพื่อเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเศรษฐกิจจากการพึ่งพาภาคอุตสาหกรรมและเกษตรกรรมที่ใช้ทรัพยากรและแรงงานราคาถูกไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ เทคโนโลยี และความรู้ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับโลก (Office of the National Economic and Social Development Council, 2017) โดยภาครัฐได้จัดทำโครงการนำร่องขนาดใหญ่เพื่อพัฒนาเขตเศรษฐกิจ ได้แก่ โครงการพัฒนาพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (Thailand's Eastern Economic Corridor : EEC) (Eastern Economic Corridor Office, 2018) โดยมีเป้าประสงค์ของการพัฒนาใน 4 ด้าน ได้แก่ (1) การพัฒนากำลังคนและสถาบันความรู้ (2) การวิจัยและสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์ท้าทายของสังคม (3) การวิจัยและสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน (4) การวิจัยและสร้างนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่และลดความเหลื่อมล้ำ และแผนด้านการอุดมศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนาากำลังคนของประเทศ พ.ศ. 2564 - 2570 (Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation, 2021) โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษา ภาครัฐ และภาคเอกชน เพื่อให้การผลิตบัณฑิตเป็นไปตามความต้องการของตลาดแรงงานและการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ซึ่งมหาวิทยาลัยบูรพาในฐานะมหาวิทยาลัยหลักใน EEC และมหาวิทยาลัยในภูมิภาคตะวันออกมีบทบาทในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้มีศักยภาพเพื่อรองรับอุตสาหกรรมเป้าหมายและพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อให้เป็นไปตามแผนด้านการอุดมศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนาากำลังคนของประเทศ พ.ศ. 2564 - 2570 (Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation, 2021)

จากผลการสำรวจของสำนักงานสถิติแห่งชาติ พบว่า มีผู้ว่างงานสำเร็จการศึกษาระดับอุดมศึกษามากที่สุด 147,000 คน ในเดือนตุลาคม ปี พ.ศ. 2562 เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปี พ.ศ. 2561 มีผู้ว่างงานเพิ่มขึ้น 10,000 คน แต่จากการสำรวจของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม แลงตัวเลขบัณฑิตตกงานถึง 370,000 คน ซึ่งในช่วงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2563 มีบัณฑิตที่กำลังสำเร็จการศึกษาจากสถาบันอุดมศึกษาเพิ่มขึ้น 300,000 คน ผลการสำรวจดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความไม่สอดคล้องของคุณภาพของบัณฑิตกับความต้องการของตลาดแรงงาน โดยลักษณะผู้เรียนยุคปัจจุบันจะเป็น GEN-Z ซึ่งมีการแสวงหาความรู้ใหม่ผ่านช่องทางเทคโนโลยีดิจิทัล หลากหลายรูปแบบด้วยตนเอง กล้าคิด กล้าทำสิ่งใหม่ ๆ มีแนวคิดอยากเป็นเจ้าของธุรกิจ เป็นผู้ประกอบการ แสวงหาความสำเร็จในระยะเวลาอันสั้น สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2563 - 2570 และแผนพัฒนาความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยบูรพา

ปีงบประมาณ 2566 - 2570 ซึ่งกล่าวถึงความต้องการของผู้เรียนปัจจุบัน (กลุ่ม GEN-Z) เกี่ยวกับการพัฒนา กำลังคน การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาทักษะให้แรงงานในอุตสาหกรรมให้กับบุคคลทั่วไป นิสิตนักศึกษา และบัณฑิตที่พึงจบการศึกษาให้สามารถทำงานในสถานประกอบการหรือประกอบอาชีพอิสระที่สนใจได้ทันกับการแข่งขันของประเทศและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจำเป็นต้องมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) การเพิ่มทักษะ (Upskilling) และการเสริมทักษะ (Reskilling) ของแรงงานที่มีอยู่ เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและเศรษฐกิจดิจิทัลที่มีความซับซ้อนมากขึ้น

ผู้วิจัยเล็งเห็นว่าวิดีโอสารคดีเป็นสื่อการเรียนรู้ที่มีศักยภาพสูงในการส่งเสริมและตอบโจทย์ทักษะดังกล่าว ได้แก่ การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) การเพิ่มทักษะ (Upskilling) และการเสริมทักษะ (Reskilling) ของแรงงานในหลายด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการนำเสนอข้อมูลในรูปแบบที่เข้าถึงง่ายและสามารถเข้าใจได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งมีประโยชน์ทั้งในด้านการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ และปรับปรุงความรู้ที่มีอยู่ ทั้งยังสามารถนำเสนอเนื้อหาที่หลากหลายอย่างต่อเนื่อง นำเสนอข้อมูลเชิงลึกในหลายสาขาวิชา ช่วยให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงความรู้ได้ตลอดเวลา ส่งเสริมความกระหายในการเรียนรู้ (Merriam & Baumgartner, 2020) ตอบสนองความต้องการในการเรียนรู้ของคนในทุกช่วงวัย ทั้งยังให้ความรู้เฉพาะทางที่เกี่ยวข้องกับสาขาวิชาชีพหรืออุตสาหกรรมต่าง ๆ นอกจากนี้ การเรียนรู้ผ่านวิดีโอเป็นวิธีการที่ประหยัดเวลาและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากสามารถเลือกดูวิดีโอที่เกี่ยวข้องกับทักษะที่ต้องการพัฒนาได้ทันที (Jones & Pimdee, 2017) ทั้งยังช่วยในการเสริมสร้างทักษะใหม่ๆ ให้กับแรงงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Frey & Osborne, 2017)

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการทำวิจัย เรื่อง การผลิตวิดีโอสารคดีสร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ โดยมีการดำเนินการผลิตวิดีโอสารคดีสร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ และติดตามให้ความรู้ต่อเนื่องเพื่อกระตุ้นกลุ่มเป้าหมาย โดยการทำการรายการสร้างการรับรู้ ส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจ และการดำเนินการธุรกิจบนแพลตฟอร์มออนไลน์ สำหรับผู้ประกอบการยุคใหม่

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความต้องการวิดีโอสารคดีสร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ที่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย
2. เพื่อผลิตวิดีโอสารคดีสร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่
3. เพื่อประเมินวิดีโอสารคดีสร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่
4. เพื่อเผยแพร่และศึกษาความพึงพอใจต่อวิดีโอสารคดีสร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่

ขอบเขตของโครงการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษาความต้องการผลิตวิดีโอสารคดีสร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ที่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย แบ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างสำหรับตอบแบบสอบถามความต้องการ

การผลิตวิดีโอสารคดีสร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ ได้แก่ นิสิตมหาวิทยาลัยบูรพา ที่สนใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ จำนวน 100 คน ที่ได้มาจากวิธีการอาสาสมัคร (Volunteer Selection) โดยตอบแบบสอบถามผ่าน Google form และกลุ่มตัวอย่างสำหรับสัมภาษณ์ความต้องการการผลิตวิดีโอสารคดีสร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ ได้แก่ นิสิตมหาวิทยาลัยบูรพา ที่สนใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ จำนวน 10 คน ที่ได้มาจากวิธีการอาสาสมัคร (Volunteer Selection) สถานที่ในการสัมภาษณ์ได้แก่ อาคาร 60 พรรษามหาราชนิ (QS1)

2. กลุ่มตัวอย่างสำหรับการประเมินวิดีโอสารคดีสร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านวิดีโอสารคดีสร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ จำนวน 3 ท่าน ที่ได้มาจากวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

3. กลุ่มตัวอย่างสำหรับศึกษาความพึงพอใจต่อวิดีโอสารคดีสร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ ได้แก่ ผู้เข้าชมวิดีโอสารคดีฯ ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ที่สนใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่หรือกำลังเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ กำหนดจำนวนโดยใช้วิธีการใช้เกณฑ์ในการประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างจากจำนวนประชากรของบุญชม ศรีสะอาด (2554) โดยกำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างที่เข้ามาตอบความพึงพอใจจากจำนวนประชากรที่เป็นผู้เข้าชมวิดีโอด้วยวิธีการอาสาสมัคร (Volunteer Selection)

วิธีดำเนินการวิจัย

โครงการวิจัย เรื่อง การผลิตวิดีโอสารคดีสร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ ดำเนินการวิจัยดังนี้ ดำเนินการภายใต้ระเบียบวิธีวิจัยในลักษณะรูปแบบวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เพื่อผลิตวิดีโอสารคดีสร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย แบ่งเป็น 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาความต้องการวิดีโอสารคดีสร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ ที่ตรงกับกลุ่มเป้าหมายโดยศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการผลิต VDO

ระยะที่ 2 ผลิตวิดีโอสารคดีสร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่

ระยะที่ 3 ประเมินและปรับปรุงวิดีโอสารคดีสร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่

ระยะที่ 4 เผยแพร่และศึกษาความพึงพอใจต่อวิดีโอสารคดีสร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยโดยประยุกต์ใช้วิธีการออกแบบการจัดการเรียนรู้ด้วยหลักการ ADDIE (ADDIE Model of Instructional Design) ของเดอบีลล์ (DeBell, 2020) โดยมีรายละเอียดดังนี้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เรื่อง การผลิตวิดีโอสารคดีสร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ ได้แบ่งตามระยะของการวิจัยดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาความต้องการวิดีโอสารคดีสร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ ที่ตรงกับกลุ่มเป้าหมายโดยศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการผลิต VDO

1. แบบสอบถามความต้องการการการผลิตรายการโทรทัศน์สร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ ผู้วิจัยทำการศึกษาเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วสร้างเป็นข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ โดยแต่ละข้อตั้งคำถามเกี่ยวกับความต้องการการการผลิตรายการโทรทัศน์สร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ และให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบข้อที่ตรงกับความต้องการของตนมากที่สุด ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency: IOC) อยู่ที่ 0.8 - 1.00

2. แบบสัมภาษณ์ความต้องการการการผลิตรายการโทรทัศน์สร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วสร้างเป็นข้อคำถามแบบปลายเปิดจำนวน 9 ข้อ ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency: IOC) อยู่ที่ 0.8 - 1.00

ระยะที่ 2 ผลิตรายการโทรทัศน์สร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่

ผู้วิจัยดำเนินการนำข้อมูลที่ได้จากระยะที่ 1 มาผลิตรายการโทรทัศน์สร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ ประกอบด้วยข้อมูล 2 ส่วน ดังนี้

1. ข้อมูลจากแบบสอบถามความต้องการการการผลิตรายการโทรทัศน์สร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ ได้แก่

- 1) ประเภทรธุรกิจผู้ประกอบการ
- 2) รูปแบบวิดีโอคอนเทนต์ในการสร้างการรับรู้
- 3) ระยะเวลาการนำเสนอเนื้อหา
- 4) แพลตฟอร์มการรับชม
- 5) เนื้อหาสาระที่ต้องการรับรู้

2. แบบสัมภาษณ์ความต้องการการการผลิตรายการโทรทัศน์สร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่จากกลุ่มเป้าหมาย

จากนั้นผู้วิจัยนำผลจากการศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลในการผลิตรายการโทรทัศน์สร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ ประกอบด้วย

- 1) เขียนบทโทรทัศน์
- 2) คัดเลือกคนต้นแบบสารคดี
- 3) กำหนดทีมงานในการผลิต
- 4) กำหนดสถานที่ถ่ายทำ
- 5) การถ่ายทำ และงานบันทึกเสียง
- 6) การตัดต่อ ดนตรีประกอบ และงานคอมพิวเตอร์กราฟิก

โดยวิธีโทรทัศน์ ประกอบด้วยการการการเลือกจำนวน 3 คนที่ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยนำข้อมูลจากแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ความต้องการผลิตรายการโทรทัศน์สร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่มาวิเคราะห์ และคัดเลือกผู้ประกอบการเพื่อนำมาผลิตรายการโทรทัศน์

ระยะที่ 3 ประเมินและปรับปรุงวิธีเอกสารคดีสร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่
แบบประเมินคุณภาพของวิธีเอกสารคดีสร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ โดย
ผู้วิจัยทำการศึกษาเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วดำเนินการสร้าง
แบบประเมินคุณภาพของวิธีเอกสารคดีฯ จำนวน 10 ข้อ เป็นข้อคำถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating
Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 - 5 คะแนน ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency: IOC) อยู่ที่
0.8 - 1.00

ระยะที่ 4 เผยแพร่และศึกษาความพึงพอใจต่อวิธีเอกสารคดีสร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่

แบบสอบถามความพึงพอใจต่อวิธีเอกสารคดีสร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่
โดยผู้วิจัยทำการศึกษาเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วดำเนินการสร้าง
แบบสอบถามจำนวน 10 ข้อ เป็นข้อคำถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่
1 - 5 คะแนน ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency: IOC) อยู่ที่ 0.8 - 1.00

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ขอความอนุเคราะห์เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยทำหนังสือไปยัง
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาความต้องการวิธีเอกสารคดีสร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่
กลุ่มตัวอย่างสำหรับการประเมินและปรับปรุงวิธีเอกสารคดีและกลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษาความพึงพอใจ
2. ผู้วิจัยแจ้งให้กลุ่มตัวอย่างเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัยและดำเนินการกับผู้มีส่วนร่วม
ตามหลักจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
3. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจนครบถ้วนและขอบคุณสำหรับความอนุเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ โดยใช้การถอดคำ (Word by word) แล้วจำแนกประเภท
ข้อมูล (Typological Analysis) เป็นหมวดหมู่โดยการวิเคราะห์คำหลัก (Domain analysis) ที่ม
ความสัมพันธ์กันมาเป็นข้อมูลชุดเดียวกัน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Analytic
induction) โดยการเขียนบรรยายเชิงพรรณนา
2. การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content
analysis)
3. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติบรรยาย ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาความต้องการการผลิวิธีเอกสารคดีสร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการ
ยุคใหม่

1.1 ผลการศึกษาจากแบบสอบถามความต้องการการผลิวิธีเอกสารคดีสร้างแรงบันดาลใจ
การเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ จากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นนิสิตมหาวิทยาลัยบูรพาที่สนใจ
การเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ จำนวน 100 คน พบว่า ธุรกิจผู้ประกอบการที่ได้รับความนิยม 3 อันดับแรก

ได้แก่ ธุรกิจผู้ประกอบการสินค้าออนไลน์ ธุรกิจประกอบการสัตว์เลี้ยง และธุรกิจประกอบการร้านอาหาร โดยมีค่าร้อยละ 23.00 20.00 และ 19.00 ตามลำดับ รูปแบบวิดีโอคอนเทนต์การสร้างการรับรู้สำหรับการเป็นผู้ประกอบการที่ได้รับความนิยม 3 อันดับแรก ได้แก่ คอนเทนต์วิดีโอเบื้องหลังความสำเร็จ คอนเทนต์รูปแบบสารคดี และคอนเทนต์สัมภาษณ์และตอบคำถามต่าง ๆ โดยมีค่าร้อยละ 22.00 20.00 และ 18.00 ตามลำดับ ระยะเวลาการนำเสนอเนื้อหาจากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 3 อันดับแรก ได้แก่ ระยะเวลาความยาวเท่าไรก็ได้ขึ้นอยู่กับเนื้อหาและวิธีนำเสนอ ระยะเวลาไม่เกิน 15 นาทีต่อเรื่อง และระยะเวลาไม่เกิน 10 นาทีต่อเรื่อง โดยมีค่าร้อยละ 36.00 19.00 และ 15.00 ตามลำดับ แพลตฟอร์มการรับชมที่ได้รับความนิยม 3 อันดับแรก ได้แก่ YouTube Facebook และ TikTok โดยมีค่าร้อยละ 29.00 23.00 และ 18.00 ตามลำดับ เนื้อหาสาระที่ต้องการรับรู้ที่ได้รับความนิยม 3 อันดับแรก ได้แก่ วิธีการหาไอเดียธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการใหม่ ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินการธุรกิจ และแนวทางแก้ปัญหา และวิธีการดำเนินการให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ โดยมีค่าร้อยละ 25.00 21.00 และ 18.00 ตามลำดับ

1.2 ผลการศึกษาจากแบบสัมภาษณ์ความต้องการการผลิตวิดีโอสารคดีสร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นนิสิตมหาวิทยาลัยบูรพาที่สนใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ จำนวน 10 คน แบ่งเป็นนิสิตจากคณะศึกษาศาสตร์ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 30 นิสิตจากคณะบริหารธุรกิจ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 20 นิสิตจากคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 20 นิสิตจากคณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10 นิสิตจากคณะโลจิสติกส์ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10 และนิสิตจากคณะวิทยาศาสตร์ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10 พบว่าความต้องการการผลิตวิดีโอสารคดีฯ ได้แก่ 1) การรับรู้ข่าวสารต่าง ๆ ผ่านช่องทาง Facebook และ YouTube 2) ควรนำเสนอผู้ประกอบการธุรกิจประเภทสัตว์เลี้ยง ธุรกิจเกี่ยวกับเครื่องดื่ม และธุรกิจการขายของออนไลน์ 3) รับรู้ข้อมูลการทำธุรกิจผ่านช่องทาง Facebook และ YouTube 4) รูปแบบวิดีโอคอนเทนต์ในการสร้างแรงบันดาลใจในการเป็นผู้ประกอบการควรมีลักษณะแสดงเรื่องราวเนื้อหาชีวิตของบุคคลที่เป็นผู้ประกอบการคือสารคดีแบบผสมผสาน 5) รับชมรายการที่นำเสนอเกี่ยวกับธุรกิจรายการวัดฝันทีวี โดย AmarinTV รายการ THE SECRET SAUCE โดย นครินทร์ วงกิจไพบูลย์ รายการ Perspective โดย สุวิกรม อัมระนันท์ และรายการ อายุน้อยร้อยล้าน โดยช่องเวิร์คพอยท์ 6) เนื้อหาสาระของรายการต้องการทราบข้อมูลด้านไอเดียธุรกิจ รายได้ในการดำเนินการธุรกิจ วิธีดำเนินการของธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ จุดเปลี่ยนหรือโอกาสทางธุรกิจ ปัญหาและแนวทางในการแก้ปัญหา 7) เทคนิคที่ใช้ในการตัดต่อวิดีโอมีลักษณะใช้เวลาระดับตามลักษณะของเนื้อหา มีเทคนิคการตัดต่อวิดีโอเล่าเรื่องแบบเรียงลำดับเข้าใจงาน มีการใช้ตัวอักษรเน้นเรื่องราวเรื่องที่สำคัญ และมีการใช้ดนตรีประกอบสร้างอารมณ์ความรู้สึก

2. ผลการผลิตวิดีโอสารคดีสร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ มีรายละเอียด ดังนี้

1) ประเภทธุรกิจผู้ประกอบการ

1.1) ผู้ประกอบการสัตว์เลี้ยง (ฟาร์มปลากัดบางแสน)

1.2) ผู้ประกอบการเครื่องดื่ม (น้ำหวานเข้มข้นแบบซองดื่ม Legend Lean)

1.3) ผู้ประกอบการสินค้าออนไลน์ (อาหารทะเลแห้ง)

2) รูปแบบวิดีโอคอนเทนต์ในการสร้างการรับรู้แบบสารคดีอัตชีวประวัติ รูปแบบผสมผสาน ประกอบด้วย การบรรยายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของคนต้นแบบ สัมภาษณ์ และเล่าเรื่องเบื้องหลังความสำเร็จ

3) ระยะเวลาการนำเสนอเนื้อหา ขึ้นอยู่กับเนื้อหาและวิธีการนำเสนอ ความยาวไม่เกิน 20 นาที

4) แพลตฟอร์มการรับชม

4.1) Facebook ผู้ประกอบการยุคใหม่ ใช้เป็นตัวกลางติดต่อกับกลุ่มเป้าหมายในการติดตามวิดีโอสารคดีสร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่

4.2) YouTube ผู้ประกอบการยุคใหม่ใช้ในการบันทึกเก็บรายการและเพื่อการเผยแพร่วิดีโอสารคดีสร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ จำนวน 3 เรื่อง

5) เนื้อหาสาระที่ต้องการรับรู้ ประกอบด้วย

5.1) วิธีการหาไอเดียธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการใหม่

5.2) ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินการธุรกิจ และแนวทางแก้ปัญหา

5.3) วิธีการดำเนินการให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ

5.4) รายได้และความคุ้มค่าในการดำเนินการธุรกิจให้ยั่งยืน

5.5) การมองโอกาสในการเติบโตของธุรกิจ

5.6) การบริหารจัดการเรื่องการเงิน การหาแหล่งทุน

3. ผลการประเมินคุณภาพของวิดีโอสารคดีสร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ ผู้วิจัยได้ดำเนินการส่งแบบประเมินคุณภาพวิดีโอสารคดีฯ ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี 1 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมการศึกษา 1 ท่าน และผู้เชี่ยวชาญด้านภาพยนตร์ 1 ท่าน ผลการประเมินคุณภาพวิดีโอสารคดีฯ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.10 ซึ่งอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ได้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ข้อ 1 แนวความคิด (Idea) มีสาระให้ประโยชน์ต่อผู้ชมและเกิดความคล้อยตาม เห็นความสำคัญ และข้อ 2 ชื่อเรื่อง (title) ตรงกับเนื้อหาสาระของรายการและน่าสนใจ ซึ่งทั้งสองข้อมีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 4.66

4. ผลการเผยแพร่และการประเมินความพึงพอใจต่อวิดีโอสารคดีสร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ มีรายละเอียดดังนี้

1) รูปแบบการเผยแพร่ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ขั้นที่ 1 ขึ้นวางแผนการเผยแพร่ ขั้นที่ 2 ขึ้นเผยแพร่ ขั้นที่ 3 ขึ้นศึกษาความพึงพอใจ

2) การประเมินความพึงพอใจจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบประเมินออนไลน์ผ่าน Google form ให้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้เข้าชมวิดีโอจำนวน 255 คน จากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างพบว่า ความพึงพอใจต่อวิดีโอสารคดีสร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.96 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่ได้ค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ เนื้อหาสาระในวิดีโอทำให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำธุรกิจ และเกิดแรงบันดาลใจในการเป็นผู้ประกอบการสามารถเป็นไปได้ มีค่าเฉลี่ย 4.24

อภิปรายผล

1. ผลการศึกษาความต้องการผลิตวิดีโอสารคดีสร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ พบว่า ธุรกิจผู้ประกอบการที่ได้รับความนิยม 3 อันดับแรก ได้แก่ ธุรกิจประกอบการสัตว์เลี้ยง ธุรกิจผู้ประกอบการสินค้าออนไลน์ และธุรกิจประกอบการร้านอาหาร โดยมีค่าร้อยละ 23.00 20.00 และ 19.00 ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับสถาบันยุทธศาสตร์การค้า มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย เรื่องผลสำรวจ 10 อันดับ ธุรกิจดาวรุ่งในปี 2567 โดยอันดับ 1 กล่าวถึงธุรกิจที่ทำการซื้อขายผ่านอิเล็กทรอนิกส์หรือธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ธุรกิจจัดทำคอนเทนต์ ธุรกิจ YouTuber การรีวิวสินค้าและอินฟลูเอนเซอร์ อันดับ 3 โซเชียลมีเดียและออนไลน์เอ็นเตอร์เทนเมนต์ ธุรกิจด้านการเงินธนาคาร ฟินเทค และการชำระเงินผ่านระบบเทคโนโลยี ธุรกิจคลาวด์เซอร์วิส และธุรกิจบริการไซเบอร์ ซีเคียวริตี้ อันดับ 8 ได้แก่ ธุรกิจสัตว์เลี้ยง ธุรกิจบันเทิงยามค่ำคิน ผับ บาร์ คาราโอเกะ (สถาบันยุทธศาสตร์การค้า มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2567) รูปแบบวิดีโอคอนเทนต์ การสร้างการรับรู้สำหรับการเป็นผู้ประกอบการที่ได้รับความนิยม 3 อันดับแรก ได้แก่ คอนเทนต์รูปแบบสารคดี คอนเทนต์รูปแบบวิดีโอเบื้องหลังความสำเร็จ และคอนเทนต์สัมภาษณ์และตอบคำถามต่าง ๆ โดยมีค่าร้อยละ 22.00 20.00 และ 18.00 ตามลำดับ โดยผลการศึกษาความต้องการรูปแบบวิดีโอนี้จะช่วยให้เนื้อหาเกิดความน่าสนใจจากเรื่องราวชีวิตจริงของการประกอบธุรกิจซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นพวรรณ งามรุ่งโรจน์ (2563) ที่ได้มุ่งศึกษากลวิธีการเขียนสารคดี ผลการวิจัยพบว่า กลวิธีการเขียนความน่ามี 6 กลวิธี ได้แก่ ความน่าแบบพรรณนา ความน่าแบบผสมผสาน ความน่าแบบบรรยาย ความน่าแบบอ้างคำพูดหรือวาจาของบุคคล ความน่าแบบตั้งคำถาม และความน่าแบบสรุปประเด็น การเนื้อเรื่องแบ่งออกเป็น 2 ประเด็น ได้แก่ กลวิธีในการดำเนินเรื่อง และการเขียนความจบมี 6 กลวิธี ได้แก่ ความจบ แบบย่อเรื่องราวทั้งหมด ความจบด้วยทัศนะหรือมุมมองของผู้เขียนแบบผสมผสาน ระยะเวลาการนำเสนอเนื้อหาจากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 3 อันดับแรก ได้แก่ ระยะเวลาความยาวเท่าไรก็ได้ขึ้นอยู่กับเนื้อหาและวิธีนำเสนอ ระยะเวลาไม่เกิน 15 นาทีต่อเรื่อง และระยะเวลาไม่เกิน 10 นาทีต่อเรื่อง โดยมีค่าร้อยละ 36.00 19.00 และ 15.00 ตามลำดับ โดยการกำหนดระยะเวลาให้เหมาะสมกับการนำเสนอเนื้อหาเป็นเรื่องที่สำคัญ สอดคล้องกับ นรินธร นนทมาลย์ (2562) กล่าวถึงการวางแผนการผลิตนอกจากการวิเคราะห์เนื้อหาและการกำหนดวัตถุประสงค์ของวิดีโอแล้วยังจำเป็นต้องกำหนดรูปแบบการนำเสนอ รูปแบบรายการและผังรายการรวมทั้งระยะเวลาของวิดีโอ ต่อมาได้แก่แพลตฟอร์มการรับชมที่ได้รับความนิยม 3 อันดับแรก ได้แก่ YouTube Facebook และ TikTok โดยมีค่าร้อยละ 29.00 23.00 และ 18.00 ตามลำดับ เนื้อหาสาระที่ต้องการรับรู้ที่ได้รับความนิยม 3 อันดับแรก ได้แก่ วิธีการหาไอเดียธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการใหม่ ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินการธุรกิจ และแนวทางแก้ปัญหา รวมทั้งวิธีการดำเนินการให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ โดยมีค่าร้อยละ 25.00 21.00 และ 18.00 ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Datareportal reports digital 2024 Thailand ที่ได้จัดอันดับแพลตฟอร์มการรับชมที่ได้รับความนิยม โดยคนไทยชอบดู Online Video Content จากทางช่อง YouTube และใช้ Social Media มากถึง 49.10 ล้าน ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละ 68.3 โดย Social Media ที่คนไทยนิยมใช้มากที่สุดคือ Facebook (Datareportal, 2024)

2. ผลการผลิตรายการวิดีโอสารคดีสร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ ประกอบด้วยวิดีโอสารคดีสร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ 3 เรื่อง ที่เกิดจากระบวนการศึกษาความต้องการการผลิตรายการวิดีโอสารคดีสร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ 1) ผู้ประกอบการสัตว์เลี้ยง (ฟาร์มปลากัดบางแสน) 2) ผู้ประกอบการเครื่องดื่ม (น้ำหวานเข้มข้นแบบขงดื่ม Legend Lean) 3) ผู้ประกอบการสินค้าออนไลน์ (อาหารทะเลแห้ง) โดยใช้วิดีโอคอนเทนต์ในการสร้างการรับรู้แบบสารคดีอัตชีวประวัติ รูปแบบผสมผสาน ประกอบด้วย การบรรยายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของคนต้นแบบ สัมภาษณ์และเล่าเรื่องเบื้องหลังความสำเร็จ ระยะเวลาการนำเสนอเนื้อหาขึ้นอยู่กับเนื้อหาและวิธีการนำเสนอความยาวไม่เกิน 20 นาที ใช้แพลตฟอร์มการรับชม Facebook ผู้ประกอบการยุคใหม่ใช้เป็นตัวกลางติดต่อกับกลุ่มเป้าหมายในการติดตามวิดีโอสารคดีสร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ โดยจะเห็นได้ว่าการผลิตรายการวิดีโอสารคดีสร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่มีขั้นตอนกระบวนการผลิตเป็นระบบ สอดคล้องกับปริณุต ไชยนิชัย และคณะ (2564) ได้การพัฒนาสื่อสร้างแรงบันดาลใจด้วยกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรเพื่อการทำงาน กรณีศึกษา รายการโทรทัศน์ตามรอยพระองค์ท่านผ่านครูสู่ห้องเรียน นำเสนอแนวคิดทั้งเบื้องหน้าและเบื้องหลังของการพัฒนาสื่อสร้างแรงบันดาลใจผ่านรายการสารคดีโทรทัศน์ “ตามรอยพระองค์ท่าน ผ่านครู สู่ห้องเรียน” โดยเนื้อหารายการมุ่งให้ผู้ชมทุกเพศทุกวัยเมื่อรับชมแล้วเกิดแรงบันดาลใจให้อยากเป็นครูผู้สืบสานแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ซึ่งตัวสื่อเองได้เชื่อมโยงเทคนิคต่าง ๆ หลายรูปแบบเข้าผสมผสานกัน เพื่อให้เกิดจินตนาการและสนใจผู้ชมได้

3. ผลการประเมินคุณภาพของวิดีโอสารคดีสร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.10 ซึ่งอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ได้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ข้อ 1 แนวความคิด (Idea) มีสาระให้ประโยชน์ต่อผู้ชมและเกิดความคล้อยตามเห็นความสำคัญ และข้อ 2 ชื่อเรื่อง (title) ตรงกับเนื้อหาสาระของรายการและน่าสนใจ ซึ่งทั้งสองข้อมีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 4.66 และสอดคล้องกับ อภิศักดิ์ ศิริพันธ์ และคณะ (2566) ที่ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาสื่อวีดิทัศน์เพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตในรูปแบบสารคดีต่อยอดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ผลการวิจัย พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาสื่อวีดิทัศน์ เพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตในรูปแบบสารคดีต่อยอดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมี 3 องค์ประกอบ คือ 1) กลยุทธ์ต้นทาง 2) กลยุทธ์กลางทาง และ 3) กลยุทธ์ปลายทาง ผลการศึกษาความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 ซึ่งกลยุทธ์การพัฒนาสื่อวีดิทัศน์เพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ตลอดชีวิต สามารถนำไปประยุกต์ใช้งานกับการปลูกข้าวพืชน้ำถิ่นอำเภอดุสิต จังหวัดนครราชสีมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ผลการเผยแพร่และการประเมินความพึงพอใจต่อวิดีโอสารคดีสร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ พบว่า รูปแบบการเผยแพร่ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ขั้นที่ 1 ขั้ววางแผนการเผยแพร่ ขั้นที่ 2 ขั้วเผยแพร่ ขั้นที่ 3 ขั้วศึกษาความพึงพอใจ สอดคล้องกับ ภัทชามหิทธิธรรมธร และอชิป จันทรสุรีย์ (2565) ได้ศึกษาการสร้างเนื้อหาและรูปแบบการสร้างเนื้อหาที่ผู้ใช้งานสร้างในสื่อสังคมออนไลน์ทางการท่องเที่ยว ผลการศึกษาพบว่า เพจ Facebook ทั้ง 3 เพจมีการเผยแพร่ในรูปแบบวิดีโอและข้อความ และในรูปแบบภาพถ่ายและข้อความ ประกอบด้วยด้านวิธีการสร้างเนื้อหา

พบว่า 1) เนื้อหา มีความคิดสร้างสรรค์ โดยเป็นการถ่ายทอดเรื่องราวประสบการณ์ผ่านข้อความ ภาพถ่าย และวิดีโอ 2) เนื้อหา มีประโยชน์ เป็นการอธิบายถึงรายละเอียดเกี่ยวกับสถานที่ท่องเที่ยว และรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อเป็นประโยชน์แก่ผู้ชม 3) เนื้อหา มีการดำเนินการ โดยเชิญชวนให้ผู้ชมเดินทางท่องเที่ยว และการกดติดตามเพจ 4) เนื้อหา มีความถูกต้อง โดยการใช้ภาษาที่สั้นกระชับ ไม่ซับซ้อน อ่านแล้วเข้าใจง่าย 5) เนื้อหา มีความเชื่อมโยง ซึ่งมีความน่าสนใจที่เชื่อมโยงกับภาพและวิดีโอที่เผยแพร่ 6) เนื้อหา มีความชัดเจน ลักษณะการใช้การพรรณนาแต่ใจความมุ่งให้เกิดภาพ อารมณ์ และความรู้สึก 7) เนื้อหา มีทักษะการเขียน อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านรูปแบบการสร้างเนื้อหา ประกอบด้วย 1) ข้อความ มีการใช้ภาษาที่สั้นกระชับ ไม่ซับซ้อน อ่านแล้วเข้าใจง่าย โดยส่วนใหญ่จะใช้ภาษาพูดในการถ่ายทอดเรื่องราวและประสบการณ์ การเดินทางท่องเที่ยว 2) รูปภาพ เน้นภาพถ่ายบรรยากาศ วิถีชีวิตของสถานที่ท่องเที่ยวต่าง ๆ การถ่ายภาพบุคคลกับบรรยากาศ 3) วิดีโอ มีการใช้เพลงหรือดนตรีประกอบสอดคล้องกับสถานที่ท่องเที่ยว รูปแบบการท่องเที่ยว หรือกิจกรรมที่ทำ 4) ลิงก์ มีการแนบลิงก์ต่าง ๆ ซึ่งมีการเชื่อมโยงกับเว็บไซต์ ซึ่งทำให้ผู้ที่ติดตามสามารถเลือกชมได้หลายช่องทาง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.1 ผลการศึกษาความต้องการการผลิตวิดีโอสารคดีสร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางดำเนินการผลิตสื่อเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ แต่ควรวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายว่าเหมาะสมกับตัวแปรหรือความต้องการที่เกี่ยวข้องและครอบคลุมเนื้อหาที่จะนำไปใช้ประโยชน์หรือไม่

1.2 การผลิตวิดีโอสารคดีสร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่มีคอนเทนต์ในการสร้างการรับรู้แบบที่แตกต่างกันในแต่ละเรื่อง กลุ่มเป้าหมายในการชมจะสนใจต่างกันไปแม้จะอยู่ในประเภทรายการสร้างการรับรู้รูปแบบเดียวกันจึงจำเป็นต้องมีสร้างตัวกลางเพื่อให้เกิดการสร้างการรับรู้หลากหลายช่องทาง

1.3 การเผยแพร่วิดีโอสารคดีสร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์มีขั้นตอนกระบวนการที่สามารถทำให้เข้าถึงกลุ่มคนในวงกว้าง โดยควรมีการเลือกช่องทางที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายที่จะนำรูปแบบการเผยแพร่ไปใช้ประโยชน์ต่อ

2. ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การพัฒนาวิดีโอสารคดีสร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ ควรนำผลการวิจัยมาวิเคราะห์เพื่อปรับแก้การศึกษาความต้องการการผลิตวิดีโอสารคดีสร้างแรงบันดาลใจให้มีคุณภาพขึ้น

2.2 การพัฒนาวิดีโอสารคดีสร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ ควรเพิ่มจำนวนเรื่องเพื่อให้เกิดความหลากหลายในการสร้างแรงบันดาลใจการเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่

2.3 ควรมีการศึกษาเน้นการวิเคราะห์เชิงลึกเกี่ยวกับเนื้อหา และการมีส่วนร่วมของผู้ชมในยุคดิจิทัล เน้นแง่มุมเฉพาะของผู้ประกอบการยุคใหม่ เช่น การใช้เทคโนโลยี การจัดการธุรกิจออนไลน์ หรือการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ

2.4 ควรมีการศึกษาวิจัยรูปแบบการนำเสนอกรณีศึกษาของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จและวิธีฝ่าฟันอุปสรรคเพื่อกระตุ้นให้ผู้ชมมีความเชื่อมั่นและกล้าที่จะเริ่มต้นธุรกิจและการใช้ปัญญาประดิษฐ์และเทคโนโลยีเสมือนจริงในสารคดี เช่น AI หรือ Virtual Reality (VR) ในการนำเสนอสารคดี และวิธีที่เทคโนโลยีเหล่านี้สามารถทำให้ผู้ชมมีส่วนร่วมและเข้าใจมากขึ้น

2.5 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผลลัพธ์เชิงพาณิชย์ เช่น การเติบโตของธุรกิจหลังดูสารคดี และผลกระทบเชิงสังคม เช่น การสร้างผู้ประกอบการใหม่ หรือการสร้างความเปลี่ยนแปลงในชุมชน

เอกสารอ้างอิง

- ปริญญ์ ไชยนิชัย. (2564). การพัฒนาสื่อสร้างแรงบันดาลใจด้วยกระบวนการในการพัฒนาบุคลิกภาพเพื่อการทำงาน กรณีศึกษา รายการโทรทัศน์ตามรอยพระองค์ท่านผ่านครูสู่ห้องเรียน: สถานีวิทย์โทรทัศน์การศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม. *วารสารศิลปศาสตร์ราชชมงคลสุวรรณภูมิ*. 3(1), 51-64.
- นพวรรณ งามรุ่งโรจน์. (2563). กลวิธีการเขียนสารคดีชีวประวัติ: กรณีศึกษาจากผลงานของนักศึกษาในวิชาการเขียนสารคดี. *วารสารวรรณวิทัศน์*. 20(2), 202-232.
- นรินทร์ นนทมาลย์. (2562). การวางแผนการผลิตวิดีโอการสอนในยุคดิจิทัล. *วารสารเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา ECT Journal*. 14(16), 35-53.
- ภัทขมา มหิทธิธรรมธร และอชิป จันทรสุรีย์. (2565). การศึกษาวิธีการสร้างเนื้อหาและรูปแบบการสร้างเนื้อหาที่ผู้ใช้งานสร้างในสื่อสังคมออนไลน์ทางการท่องเที่ยว สาขานวัตกรรมบริการและการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม คณะอุตสาหกรรมบริการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. *วารสารศิลปศาสตร์และอุตสาหกรรมบริการ*. 5(1), 326-344.
- สถาบันยุทธศาสตร์การค้า มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. (2567). *ผลสำรวจ 10 อันดับธุรกิจดาวรุ่งในปี 2567*. สืบค้นเมื่อ 1 กรกฎาคม 2567, เข้าถึงได้จาก <https://aiti.utcc.ac.th/?p=48642>
- อภิศันย์ ศิริพันธ์, อรวรรณ แซ่อึ้ง, ธนานันต์ อารีย์พงศ์, อรพรรณ อำนวยศิลป์ และศศิธร อิสโร. (2566). กลยุทธ์การพัฒนาสื่อวีดิทัศน์เพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตในรูปแบบสารคดีต่อยอดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเรื่อง ข้าวพื้นถิ่นนครศรีธรรมราช. *วารสารสังคมศาสตร์และวัฒนธรรม โรงเรียนพระปริยัติสามัญวัดสระเรียง*. 7(12), 226-236.
- Datareportal. (2024). *Reports Digital 2024 Thailand*. Retrieved from <https://datareportal.com/reports/digital-2024-thailand>.
- DeBell, A. (2020). *What is the ADDIE Model of Instructional Design?* Retrieved from <https://waterbearlearning.com/addie-model-instructional-design/#:~:text=ADDIE%20is%20a%20learning%20model,Development%2C%20Implementation%2C%20and%20Evaluation>.
- Eastern Economic Corridor Office. (2018). *Overview of the Eastern Economic Corridor (EEC)*. Retrieved from <https://www.eeco.or.th>

- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254-280.
- Jones, C., & Pimdee, P. (2017). Innovative ideas: Thailand 4.0 and the fourth industrial revolution. *Asian International Journal of Social Sciences*, 17(1), 4-35.
- Office of the National Economic and Social Development Council. (2017). *Thailand 4.0 in brief*. Retrieved from <https://www.nesdc.go.th>
- Merriam, S. B., & Baumgartner, L. M. (2020). *Learning in adulthood: A comprehensive guide*. Jossey-Bass.
- Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation. (2021). แผนด้านการอุดมศึกษา เพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ พ.ศ. 2564 - 2570 ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2566 - 2570. สืบค้นเมื่อ 1 กรกฎาคม 2567, เข้าถึงได้ จาก <https://www.mhesi.go.th/index.php/news-and-announce-all/pr/announcement-news/8464-2564-2570-2566-2570.html>

ความสุขในการทำงานเปรียบเทียบสายวิชาการกับสายอำนวยการ

คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Comparative Study of Workplace Happiness between Academic and Support Staff: A Case Study of the Faculty of Agro-Industry, Prince of Songkla University

Received: 1 February 2026

Revised: 27 April 2026

Accepted: 1 May 2026

ศิริตี สาสนัส, คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

บทคัดย่อ การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความสุขในการทำงานของบุคลากรคณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และ 2) เปรียบเทียบความแตกต่างความสุขในการทำงานระหว่างสายวิชาการและสายอำนวยการ กลุ่มตัวอย่างคือบุคลากรคณะอุตสาหกรรมเกษตร จำนวน 80 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามตามแนวคิดความสุข 8 ประการ ค่าดัชนีสอดคล้องของวัตถุประสงค์ (ค่า IOC) ของผู้เชี่ยวชาญ มีความเที่ยงตรง และทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) เท่ากับ .922 ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมบุคลากรมีความสุขในการทำงานระดับมาก (ค่าระดับความสุข = 3.97) เมื่อพิจารณารายด้าน ด้านที่มีความสุขสูงสุดคือ ด้านครอบครัวดี (ค่าระดับความสุข = 4.27) รองลงมาคือ ด้านน้ำใจดี (ค่าระดับความสุข = 4.23) และด้านที่มีค่าระดับความสุขต่ำที่สุดคือ ด้านผ่อนคลายดี (ค่าระดับความสุข = 3.62) และผลการเปรียบเทียบความสุขในการทำงานระหว่างสายวิชาการกับสายอำนวยการ พิจารณารายด้าน พบว่าด้านสุขภาพดี ด้านผ่อนคลายดี ด้านน้ำใจดี ด้านจิตวิญญาณดี และด้านสังคมดี ไม่มีความแตกต่างของระดับความสุขในการทำงานระหว่างสายวิชาการและสายอำนวยการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p > .05$) ขณะที่ด้านครอบครัวดี ด้านใฝ่รู้ดี และด้านการเงินดี สายวิชาการมีค่าเฉลี่ยระดับความสุขในการทำงานสูงกว่าสายอำนวยการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ($p < .001$)

คำสำคัญ: ความสุขในการทำงาน สายวิชาการ สายอำนวยการ คณะอุตสาหกรรมเกษตร

Abstract The objectives of this research were 1) to investigate the level of work happiness among personnel at the Faculty of Agro-Industry, Prince of Songkla University, and 2) to compare the differences in work happiness between academic and administrative staff. The sample consisted of 80 personnel. The research instrument was a questionnaire based on the "Happy 8" concept. The Content Validity was verified using the Index of Item-Objective Congruence (IOC), and the Reliability test yielded a Cronbach's Alpha

coefficient of .922. The research findings revealed that the overall work happiness of the personnel was at a high level ($\bar{X} = 3.97$, $S.D. = .569$) When considering each dimension, the highest score was found in “Happy Family” ($\bar{X} = 4.27$, $S.D. = .595$), followed by “Happy Heart” ($\bar{X} = 4.23$, $S.D. = .451$). The dimension with the lowest score was “Happy Relax” ($\bar{X} = 3.62$, $S.D. = .320$). Regarding the comparison between academic and administrative staff, the results showed no statistically significant differences ($p > .05$) in the dimensions of Happy Body, Happy Relax, Happy Heart, Happy Soul, and Happy Society. However, academic staff exhibited significantly higher levels of work happiness in “Happy Family,” “Happy Brain,” and “Happy Money” compared to administrative staff at the .05 significance level ($p < .001$).

Keywords: Work Happiness, Academic Staff, Administrative Staff, Faculty of Agro-Industry

บทนำ

ท่ามกลางภาวะวิกฤตที่สถาบันอุดมศึกษาไทยต้องเผชิญกับสภาวะบีบคั้นรอบด้าน ไม่ว่าจะเป็นการลดลงอย่างรวดเร็วของจำนวนผู้เรียนตามโครงสร้างประชากร การถูกทดแทนด้วยเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) และแรงกดดันจากการยกระดับคุณภาพสู่สากล ภารกิจหลักในการผลิตบัณฑิตและการสร้างสรรค์งานวิจัยจึงไม่ได้อาศัยเพียงแค่ระบบงานที่มีประสิทธิภาพเท่านั้น แต่ต้องอาศัย “คน” เป็นฟันเฟืองที่สำคัญ ในยุคดิจิทัลความหมายของความสุขในการทำงานได้เปลี่ยนแปลงไปจากในอดีต ซึ่งความสุขในอดีตอาจหมายถึงสวัสดิการพื้นฐานหรือความมั่นคงในอาชีพ ปัจจุบันนี้บุคลากรต้องเผชิญกับความท้าทาย เช่น ภาวะความล้นเกินของข้อมูล (Information Overload) การที่เทคโนโลยีทำให้เส้นแบ่งระหว่างเวลางานและเวลาส่วนตัวแยกจากกันไม่ได้ และความกดดันในการต้องเพิ่มทักษะใหม่อย่างรวดเร็ว (Upskilling/Reskilling) เพื่อให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หากองค์กรไม่สามารถปรับตัวสู่ยุคดิจิทัลควบคู่ไปกับการดูแลสุขภาวะของบุคลากรได้ จะส่งผลกระทบเชิงลบโดยตรงต่อองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ในบริบทที่ภาระงานเพิ่มสูงขึ้นและความซับซ้อนกว่าในอดีต การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงต้องก้าวข้ามการมองคนเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ไปสู่กระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ที่ให้ความสำคัญกับ “ความสุขในการทำงาน” (Happy Workplace) เนื่องจากการขาดความสุขในการทำงานส่งผลกระทบเชิงลบโดยตรงต่อองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งในด้านการเพิ่มขึ้นของอัตราการลาออก (Turnover Rate) การขาดความผูกพันต่อองค์กร รวมถึงภาวะหมดไฟ (Burnout) ซึ่งนำไปสู่การลดลงของผลิตภาพ (Productivity) และคุณภาพในการบริการวิชาการ หากบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายอำนวยการขาดความสุขจะส่งผลให้บรรยากาศการทำงานตึงเครียดบั่นทอนความคิดสร้างสรรค์และท้ายที่สุดจะกระทบต่อชื่อเสียงและความสามารถในการแข่งขันของสถาบันการศึกษาในระยะยาว ในบริบทที่ภาระงานเพิ่มสูงขึ้นและความซับซ้อนกว่าในอดีต การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงต้องก้าวข้ามการมองคนเป็นเพียงปัจจัยการผลิต การสร้างความสุขในการทำงานจึงเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญของการแข่งขัน

ระหว่างองค์กรเพื่อรักษาและดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) (Guest, 2017; Fisher, 2020) ซึ่งสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุข คือ ทุกคนในองค์กรต้องทำความเข้าใจกับองค์กรแห่งความสุขและดำเนินการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร โดย บุรินทร์ เทพสาร และอภิภา ปรัชญพฤทธิ์ (2560) พบว่า แนวทางสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุขประกอบด้วย 3 แนวทางหลัก คือ 1) ด้านผู้นำองค์กร 2) การจัดตั้งหน่วยงานด้านองค์กรแห่งความสุข และ 3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุขสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) นำแนวนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 ที่มุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาศักยภาพของคนและเศรษฐกิจ มาจัดทำเป็นกรอบแนวคิดการสร้างองค์กรแห่งความสุข ผ่านคู่มือแนวทางการสร้างเสริมความสุขในองค์กร: ฉบับสร้างการเรียนรู้และปฏิบัติการ (สำนักงานเครือข่ายองค์กรแห่งความสุข, 2562).

โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของคณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ซึ่งผ่านเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ระดับ 300 เมื่อเดือนกันยายน พ.ศ. 2568 ความสุขในการทำงานจึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องได้รับการวิเคราะห์เพื่อรักษามาตรฐานความเป็นเลิศและยกระดับมาตรฐานไปสู่ระดับ 400 ซึ่งมุ่งเน้นการบรรลุผลลัพธ์ที่เป็นเลิศและมีความยั่งยืนในทุกมิติ ความสุขในการทำงานของบุคลากรจึงกลายเป็นดัชนีชี้วัดและปัจจัยหลักต้นสำคัญที่ต้องได้รับการวิเคราะห์เชิงลึก เพื่อรักษามาตรฐานความเป็นเลิศและพัฒนาองค์กรให้ก้าวไปสู่การเป็นต้นแบบในระดับสากล งานวิจัยโดยส่วนใหญ่มักจะศึกษาความสุขในการทำงานหรือแนวทางการลดความเครียดในการทำงานโดยรวม หรือเฉพาะสายงาน หรือเปรียบเทียบกันระหว่างหน่วยงาน (ประเสริฐศักดิ์ เอี่ยมใส และ ชัยยง ศิริพรมงคลชัย, 2568; สุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์, 2568; อัจฉราพร วงศ์พันธุ์, 2565) จึงยังเป็นข้อกังขาในเรื่องระดับความสุขในการทำงานสองสายงานที่ทำงานในองค์กรเดียวกัน แต่ภาระงาน เช่น โครงสร้าง บทบาท และแรงกดดันในการทำงานของบุคลากรสายวิชาการ และสายอำนวยการ เช่น การสอน การวิจัย งานบริการวิชาการ กับ งานธุรการ งานงบประมาณ งานประกันคุณภาพ งานสนับสนุนระบบ เป็นต้น มีลักษณะต่างกัน ส่งผลถึงระดับความสุขในการทำงาน ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเปรียบเทียบระดับความสุขในการทำงานของบุคลากรทั้งสองสายงาน เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการออกแบบกลยุทธ์ส่งเสริมความสุขที่ตอบโจทย์ความต้องการที่จำเพาะเจาะจงของแต่ละกลุ่มบุคลากร อันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความสุขในการทำงานของบุคลากรสายวิชาการและสายอำนวยการ คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
2. เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความสุขในการทำงานระหว่างบุคลากรสายวิชาการและสายอำนวยการ

สมมติฐานของการวิจัย

1. ระดับความสุขในการทำงานของบุคลากรสายวิชาการและสายอำนวยการ คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อยู่ในระดับมาก
2. ระดับความสุขในการทำงานบุคลากรสายวิชาการอยู่ในระดับสูงกว่าสายอำนวยการ

ทบทวนวรรณกรรม

พิชยดนัย ชายมะ (2566) กล่าวว่า ความสุขในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกทางบวกที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลที่สามารถตอบสนองต่อความรู้สึกของตนเองที่มีต่องาน เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร เกิดความรู้สึกว่าตัวเองเป็นคนที่มีความสำคัญต่อองค์กรซึ่งจะช่วยให้องค์กรเจริญก้าวหน้าและพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลปัจจุบันความสุขในการทำงาน มีการศึกษาวิจัยเรื่องนี้กันอย่างแพร่หลาย โดยจุดเริ่มต้นของแนวคิดนี้มาจากผลการทดลอง The Hawthorne Studies พบว่า พนักงานและกลุ่มพนักงานสามารถควบคุมเวลาที่ใช้ในการทำงาน (The pace of work) และผลิตภาพ (Productivity) ขององค์กร โดยใช้วิธีการอย่างไม่เป็นทางการ ผลการทดลองนี้ จุดประกายให้นักวิชาการและฝ่ายจัดการหันมาสนใจเรื่องชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน โดยมีความเชื่อที่ว่าพนักงานที่มีความสุขในการทำงานจะเป็นพนักงานที่มีผลผลิตสูงจึงนำไปสู่การศึกษาและการสร้างทฤษฎีต่าง ๆ ขึ้นตามมา เช่น ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Maslow, 1954) และ ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1974) ที่แยกปัจจัยคำจุน (Hygiene Factors) และปัจจัยจูงใจ (Motivators) ออกจากกัน ซึ่งในบริบทปัจจุบัน แนวคิดเหล่านี้ได้ถูกบูรณาการเข้ากับกรอบแนวคิด “ความสุข 8 ประการ” (Happy 8) ของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) อย่างชัดเจน ดังนี้

1. มิติด้านกายและจิตใจ (Happy Body & Happy Soul): เชื่อมโยงกับความต้องการพื้นฐานของ Maslow และปัจจัยคำจุนของ Herzberg ที่เน้นสุขภาพและการจัดการอารมณ์เพื่อให้พร้อมต่อการทำงาน
2. มิติด้านสังคมและความผูกพัน (Happy Heart, Happy Society & Happy Family): สะท้อนแนวคิดการสร้างความสัมพันธ์และยอมรับในกลุ่มเพื่อนร่วมงานจาก Hawthorne Studies
3. มิติด้านการพัฒนาและอนาคต (Happy Relax, Happy Brain & Happy Money): สอดคล้องกับปัจจัยจูงใจ (Motivators) ของ Herzberg (1974) ในด้านการเติบโต การเรียนรู้ และความมั่นคง ซึ่งส่งผลให้พนักงานเห็นคุณค่าในงานที่ทำ

ความสัมพันธ์ระหว่างความสุขและประสิทธิภาพในการทำงาน งานวิจัยในระยะหลังยืนยันอย่างชัดเจนว่า ความสุขไม่ใช่เพียงผลลัพธ์ แต่เป็นเครื่องมือสร้างความสำเร็จ โดย สุภัทรา กาญจนคุปต์ (2566) พบว่าความสุขในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกระด้างสูงกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และการสร้างความสุขในการทำงาน หรือ การสร้างองค์กรแห่งความสุข มีแนวคิดที่มุ่งดำเนินการกับกลุ่มเป้าหมายหลักคือ “คนทำงานในองค์กร” เพราะถือว่าเป็นบุคคลสำคัญและกำลังหลักของทั้งครอบครัว องค์กร ชุมชน และสังคม โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะสร้างองค์ความรู้และขับเคลื่อนเครือข่ายในการสร้างเสริมคุณภาพชีวิต

คนทำงาน โดยเฉพาะในบริบทการศึกษาและอุตสาหกรรมความเชื่อมโยงระหว่างความสุขรายบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของหน่วยงาน (สุภัทธา กาญจนคุปต์, 2566) และการสร้างความสุขในการทำงานเป็นการรักษาความสุขของบุคลากร จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหาร หัวหน้างาน รวมไปถึงทรัพยากรบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ควรให้ความสำคัญ และการสร้างความสุขในการทำงานนับเป็นหนึ่งในหน้าที่ของงานด้านทรัพยากรมนุษย์ด้วย (ฉัตรชัย ตวงรัตนพันธ์, 2565) เนื่องจากความสุขช่วยลดความเหนื่อยล้าทางอารมณ์และเพิ่มความมุ่งมั่นในงาน สอดคล้องกับงานของ Fisher (2020) ที่ระบุว่าพนักงานที่มีความสุขจะมีระดับการมีส่วนร่วม (Engagement) สูงกว่าปกติ ส่งผลให้องค์กรมีอัตราการลาออกต่ำและมีกำไรหรือผลผลิตเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญโดยสรุป การสร้างความสุขตามกรอบ Happy 8 จึงเป็นกลยุทธ์สำคัญในการรักษาบุคลากรและยกระดับประสิทธิภาพองค์กรให้ยั่งยืน (สสส., 2566) ซึ่งผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องให้ความสำคัญในฐานะพันธกิจหลัก เพื่อสร้างสมดุลระหว่างความสำเร็จของงานและความสุขของคน ในที่ทำงานนับเป็นหนึ่งในหน้าที่ของงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (ฉัตรชัย ตวงรัตนพันธ์, 2565)

จากหลักฐานเชิงทฤษฎีและงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น สะท้อนให้เห็นว่าความสุขในการทำงานไม่ใช่เพียงเรื่องของคุณภาพชีวิตรายบุคคลเท่านั้น แต่เป็นปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ที่ส่งผลโดยตรงต่อขีดความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กร ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาเปรียบเทียบระดับความสุขในการทำงานของบุคลากรคณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยจำแนกตามประเภทสายงาน (สายวิชาการและสายอำนวยการ) ผ่านกรอบแนวคิดความสุข 8 ประการ (Happy 8) ของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) การวิจัยในครั้งนี้ไม่เพียงแต่จะเป็นการสำรวจระดับความสุขในมิติต่าง ๆ แต่ยังเป็นการวิเคราะห์หาจุดร่วมและจุดต่างของความต้องการที่จำเพาะเจาะจงในแต่ละกลุ่มบุคลากร เพื่อเป็นฐานข้อมูลสำคัญสำหรับผู้บริหารในการวางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ตอบโจทย์การยกระดับคุณภาพองค์กรสู่เกณฑ์ EdPEX 400 อย่างเป็นรูปธรรม อันจะส่งผลให้คณะอุตสาหกรรมเกษตรสามารถขับเคลื่อนภารกิจภายใต้ภาวะวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระเบียบวิธีวิจัย

รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีรายละเอียดเพิ่มเติม ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ ประชากร คือ บุคลากรคณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ รวม 100 คน กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรคณะอุตสาหกรรมเกษตร รวม 80 คน ตามสูตรคำนวณของ Krejcie and Morgan ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ ร้อยละ 5 การวิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสมัครใจ (Voluntary Response Sampling) ซึ่งจัดอยู่ภายใต้การสุ่มแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-probability Sampling) เนื่องจากประชากรในการศึกษานี้เป็นกลุ่มเฉพาะ ได้แก่ บุคลากรสายวิชาการ และสายอำนวยการในคณะอุตสาหกรรมเกษตร ซึ่งมีจำนวนจำกัด รวมทั้งสิ้น 100 คน โดยแบ่งเป็นสายวิชาการ 50 คน และสายอำนวยการ 50 คนในการเก็บข้อมูลผู้วิจัยไม่ได้สุ่มเลือกกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเป็นพิเศษแต่เปิดโอกาสให้บุคลากรทั้งสองสายสมัครใจเข้าร่วมตอบแบบสอบถามตามความสมัครใจ โดยแต่ละสายมีผู้ตอบกลับแบบสอบถามครบตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด คือ สายละ

40 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 80 คน แนวทางนี้สอดคล้อง (สุรศักดิ์ อมรรัตนศักดิ์, บุญมี พันธุ์ไทย และ สมจิตรา เรืองศรี 2554) ระบุว่า ในกรณีที่ประชากรมีขนาดเล็กและมีลักษณะพื้นฐานร่วมกัน เช่น บุคลากร ในองค์กรเดียวกันการใช้การสุ่มตัวอย่างแบบสมัครใจ แม้จะไม่เป็นการสุ่มแบบมีความน่าจะเป็นโดยเคร่งครัด ก็สามารถนำไปวิเคราะห์เชิงสถิติได้ หากมีการควบคุมคุณภาพของข้อมูล และพิจารณาข้อจำกัดอย่างเหมาะสม

2. เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถาม ได้พัฒนาข้อคำถามผ่านการรับรองคณะกรรมการจริยธรรมวิจัย ในมนุษย์ ผลการพิจารณา คือ เข้าข่ายยกเว้นการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ (Exempt Determination Research) เมื่อวันที่ 16 มีนาคม 2568 โดยแบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามของบุคลากรคณะอุตสาหกรรมเกษตร จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุงาน อายุตัว สถานะบรรจุ ประเภทสายงาน ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามความสุขในการทำงานของบุคลากรคณะอุตสาหกรรมเกษตร พัฒนาข้อคำถาม จากเครื่องมือวัดความสุขระดับบุคคล เนื่องจากข้อคำถามเป็นมาตราประมาณค่าแบบลิเคิร์ต 5 ระดับที่ผ่านการวิเคราะห์คุณภาพโดยผู้เชี่ยวชาญ และผ่านการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักปัจจัย และนำไปใช้วัดความสุขในการทำงาน Happy 8 จำนวน 49 ข้อ เป็นคำถามปลายปิด มีคำถามเป็นประมาณค่าแบบลิเคิร์ต 5 ระดับ (5 คะแนน = ระดับมากที่สุด จนถึง 1 = ระดับน้อยที่สุด)

3. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย

1) การตรวจสอบความเที่ยงตรงของเชิงเนื้อหา โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 คนพิจารณาข้อคำถาม แต่ละข้อวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด ผลปรากฏว่า ข้อคำถามทุกข้อมีค่าดัชนีความสอดคล้อง ระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ซึ่งข้อคำถามใช้ได้ทุกข้อ คือ 0.67-1.00 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ $IOC \geq 0.50$ ถือว่ามีค่าความเที่ยงตรงที่สามารถนำไปใช้ได้ (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ, 2538)

2) การตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ผู้วิจัยนำเครื่องมือในกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะ คล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน นำมาคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค พบว่า ตัวแปรความสุขในการทำงานมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ .922 ถือว่า แบบสอบถาม ที่พัฒนาขึ้นมีความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ด้วยการทดสอบสัมประสิทธิ์แอลฟาที่ยอมรับได้ เพราะมากกว่า .70 ขึ้นไป จึงนำแบบสอบถามไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไปได้ อ้างอิงสำหรับ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Frost, 2024)

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรคณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยจัดทำแบบสอบถามด้วย Google Form โปรแกรม Microsoft 365 และจัดส่งให้บุคลากรคณะทุกคน ผ่าน Platform Online อาทิเช่น E-mail หรือ Line Official เป็นต้น และดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ผ่านทางโปรแกรม Microsoft 365 ในระหว่างเก็บข้อมูล ผู้วิจัยทำการตรวจสอบข้อมูลทุกฉบับว่ามีความ

สมบูรณ์ของข้อมูลหรือไม่ หากไม่ครบถ้วนจะตัดข้อมูลนั้นออก ผู้วิจัยจะดำเนินการแจ้งผู้ตอบให้ดำเนินการตอบใหม่ทันที หลังจากนั้นจะนำข้อมูลที่สมบูรณ์มาวิเคราะห์

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (การแปลผลค่าเฉลี่ย 4.21-5.00 = ระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20 = ระดับมาก ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40 = ระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 1.81 -2.60 = ระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 1.00 -1.80 = น้อยที่สุด) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกณฑ์ในการแปลผลแบบสอบถาม ตามเกณฑ์ให้คะแนนคำตอบ (กัลยา วาณิชยปัญญา, 2544) ซึ่งมีเกณฑ์ค่าเฉลี่ย ดังนี้

2. วิเคราะห์เปรียบเทียบความสุขของบุคลากรสายวิชาการกับสายอำนวยการ โดยใช้ Independent Sample T-Test นำเสนอค่าแตกต่างของค่าเฉลี่ย (Mean difference) และค่า p-value

ผลการวิจัย

ผลการวิจัย : สถิติเชิงพรรณนา

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ดังปรากฏในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	28	35.0
หญิง	52	65.0
อายุงาน		
น้อยกว่า 1 ปี	4	5.0
1-5 ปี	10	12.5
6-10 ปี	8	10.0
10-15 ปี	16	20.0
15-20 ปี	9	11.3
20 ปี ขึ้นไป	33	41.3
อายุตัว		
21-37 ปี	13	16.3
38-53 ปี	49	61.3
53 ปี ขึ้นไป	18	22.5

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
สถานะการบรรจุ		
ข้าราชการ	9	11.3
พนักงานมหาวิทยาลัย (ข้าราชการเปลี่ยนสภาพ)	7	8.8
พนักงานมหาวิทยาลัย	45	56.3
พนักงานรายได้	17	21.3
ลูกจ้างประจำ	2	2.5
พนักงานจ้างเหมา	0	0
ประเภทสายงาน		
สายวิชาการ	40	50.0
สายอำนวยการ กลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	14	17.5
สายอำนวยการ กลุ่มสำนักงานบริหารคณะ	18	22.5
สายอำนวยการ กลุ่มงานบริการวิชาการ	8	10.0
รวม	80	100.00

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการเก็บสอบถามกลุ่มตัวอย่าง 80 คน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบผลการศึกษา ดังนี้

เพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 65.00 และเพศชาย จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 35.00 ตามลำดับ

อายุงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุงาน 20 ปีขึ้นไป จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 41.30 รองลงมา ได้แก่ อายุงาน 10-15 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 อายุงาน 1-5 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 อายุงาน 15-20 ปี มีจำนวนคน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 11.30 อายุงาน 6-10 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 และอายุงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 5.00 ตามลำดับ

อายุตัว พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุตัว 38-53 ปีขึ้นไป จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 61.30 รองลงมา อายุตัว 53 ปีขึ้นไป จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 22.50 และอายุตัว 21-37 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 16.30 ตามลำดับ

สถานะการบรรจุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานะการบรรจุเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 56.30 สถานะการบรรจุเป็นพนักงานเงินรายได้ จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 21.30 สถานะการบรรจุเป็นข้าราชการ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 11.30 สถานะการบรรจุเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย (ข้าราชการเปลี่ยนสภาพ) จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 8.80 และสถานะการบรรจุเป็นลูกจ้างประจำ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.5 ตามลำดับ

ประเภทสายงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นประเภทสายงานวิชาการ จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 สายงานอำนวยการกลุ่มสำนักงานบริหารคณะ จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 22.50 สายงานอำนวยการกลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 17.50 และสายงานอำนวยการกลุ่มบริการวิชาการ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 ตามลำดับ

สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 65.00 ส่วนใหญ่มีอายุงาน 20 ปีขึ้นไป จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 41.30 ส่วนใหญ่มีอายุตัว 38-53 ปีขึ้นไป จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 61.30 ส่วนใหญ่มีสถานะการบรรจุเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 56.30 และส่วนใหญ่ประเภทสายงานเป็นสายงานวิชาการ จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00

ผลการวิจัย ตามวัตถุประสงค์การวิจัย

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความสุขในการทำงานของบุคลากรคณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) โดยภาพรวมและรายด้านจำนวน 8 ด้าน

มิติความสุขในการทำงาน (Happy 8)	$\bar{X}$	S.D.	แปลผลค่าเฉลี่ย
1. สุขภาพดี (Happy Body)	3.68	.606	มาก
2. ผ่อนคลายดี (Happy Relax)	3.62	.437	มาก
3. น้ำใจดี (Happy Heart)	4.23	.451	มากที่สุด
4. จิตวิญญาณดี (Happy Soul)	4.22	.458	มากที่สุด
5. ครอบครัวดี (Happy Family)	4.27	.595	มากที่สุด
6. สังคมดี (Happy Society)	3.95	.594	มาก
7. ใฝ่รู้ดี (Happy Brain)	4.14	.562	มาก
8. สุขภาพเงินดี (Happy Money)	3.63	.852	มาก
รวม	3.97	.569	มาก

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ผลความสุขในการทำงาน ในภาพรวมทุกด้าน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = .569) เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับแรก คือ ด้านครอบครัวดี (Happy Family) อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = .595) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมา คือ ด้านน้ำใจดี (Happy Heart) อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = .451) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านผ่อนคลายดี (Happy Relax)

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยระดับความสุขในการทำงานบุคลากรสายวิชาการคณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) รายด้านจำนวน 8 ด้าน และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) โดยภาพรวมและรายด้านจำนวน 8 ด้าน

มิติความสุขในการทำงาน (Happy 8)	$\bar{X}$	S.D.	แปลผลค่าเฉลี่ย
1. สุขภาพดี (Happy Body)	3.74	.761	มาก
2. ผ่อนคลายดี (Happy Relax)	3.58	.269	มาก
3. น้ำใจดี (Happy Heart)	4.18	.245	มาก
4. จิตวิญญาณดี (Happy Soul)	4.25	.476	มากที่สุด
5. ครอบครัวดี (Happy Family)	4.40	.488	มากที่สุด
6. สังคมดี (Happy Society)	3.96	.332	มาก
7. ใฝ่รู้ดี (Happy Brain)	4.27	.166	มากที่สุด
8. สุขภาพเงินดี (Happy Money)	3.99	.175	มาก
รวม	4.07	.364	มาก

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ผลความสุขในการทำงาน ในภาพรวมทุกด้านของสายวิชาการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = .364) เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับแรก คือ ด้านครอบครัวดี (Happy Family) อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = .488) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมา คือ ด้านใฝ่รู้ดี (Happy Brain) อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = .166) และด้านจิตวิญญาณดี (Happy Soul) อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = .476) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านผ่อนคลายดี (Happy Relax)

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยระดับความสุขในการทำงานบุคลากรสายอำนวยการคณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) รายด้านจำนวน 8 ด้าน และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) โดยภาพรวมและรายด้านจำนวน 8 ด้าน

มิติความสุขในการทำงาน (Happy 8)	$\bar{X}$	S.D.	แปลผลค่าเฉลี่ย
1. สุขภาพดี (Happy Body)	3.58	.516	มาก
2. ผ่อนคลายดี (Happy Relax)	3.66	.371	มาก
3. น้ำใจดี (Happy Heart)	4.27	.177	มากที่สุด
4. จิตวิญญาณดี (Happy Soul)	4.18	.338	มาก
5. ครอบครัวดี (Happy Family)	4.15	.242	มาก
6. สังคมดี (Happy Society)	3.94	.265	มาก
7. ใฝ่รู้ดี (Happy Brain)	4.02	.171	มาก
8. สุขภาพเงินดี (Happy Money)	3.26	.233	ปานกลาง
รวม	3.88	.115	มาก

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ผลความสุขในการทำงานในภาพรวมทุกด้านของสายอำนวยการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = .115) เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับแรกคือ ด้านน้ำใจดี (Happy Heart) อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = .177) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมา คือ ด้านจิตวิญญาณดี (Happy Soul) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = .388) และด้านครอบครัวดี (Happy Family) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = .242) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ สุขภาพดี (Happy Money)

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยระดับความสุขในการทำงานเปรียบเทียบสายวิชาการกับสายอำนวยการ คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และใช้ Independent Sample T-Test เพื่อหาค่าแตกต่าง รายด้าน

มิติความสุขในการทำงาน (Happy 8)	สายวิชาการ (n = 40) Mean (S.D.)	สายอำนวยการ (n = 40) Mean (S.D.)	t-test	p-value
1. สุขภาพดี (Happy Body)	3.73 (.761)	3.58 (.516)	1.031	0.306
2. ผ่อนคลายดี (Happy Relax)	3.58 (.269)	3.66 (.371)	-1.103	0.274
3. น้ำใจดี (Happy Heart)	4.18 (.245)	4.27 (.177)	-1.782	0.079
4. จิตวิญญาณดี (Happy Soul)	4.25 (.476)	4.18 (.338)	1.691	0.095
5. ครอบครัวดี (Happy Family)	4.40 (.488)	4.15 (.242)	5.122	.000*
6. สังคมดี (Happy Society)	3.96 (.332)	3.94 (.265)	0.286	0.776
7. ใฝ่รู้ดี (Happy Brain)	4.27 (.166)	4.02 (.171)	6.579	.000*
8. สุขภาพการเงินดี (Happy Money)	3.99 (.175)	3.26 (.233)	15.698	.000*
รวม	4.04 (.202)	3.88 (.115)	4.382	.000*

*มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .001$)

จากตารางที่ 5 พบว่าภาพรวม ระดับความสุขในการทำงานของบุคลากรคณะ มี 3 ด้านประกอบด้วย ด้านครอบครัวดี ด้านใฝ่รู้ดี และด้านสุขภาพการเงินดี และพบว่าบุคลากรสายวิชาการมีค่าเฉลี่ยระดับความสุขในการทำงาน สูงกว่าสายอำนวยการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ($p < .001$) ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน

สรุปผลการศึกษา

จากวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาระดับความสุขในการทำงานของบุคลากรสายวิชาการและสายอำนวยการ คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ สรุปผลการวิจัยได้ว่า ผลความสุขในการทำงานของบุคลากรสายวิชาการและสายอำนวยการในภาพรวมทุกด้าน อยู่ในระดับมาก

($\bar{X} = 3.97$, S.D. = .569) เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับแรก คือ ด้านครอบครัวดี (Happy Family) อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = .595) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมา คือ ด้านน้ำใจดี (Happy Heart) อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = .451)

จากวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความสุขในการทำงานระหว่างบุคลากรสายวิชาการและสายอำนวยการ สรุปผลการวิจัยได้ว่า บุคลากรสายวิชาการและสายอำนวยการ มีระดับความสุขในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งสองกลุ่ม โดยสายวิชาการมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าสายอำนวยการ ($\bar{X} = 4.04$ และ 3.88 ตามลำดับ) เมื่อเปรียบเทียบรายด้าน ด้านสุขภาพการเงินดี (Happy Money) สายวิชาการมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าสายอำนวยการอย่างมีนัยสำคัญมากที่สุด (Diff = 0.73) รองลงมาลงด้านใฝ่รู้ดี (Happy Brain) และด้านครอบครัวดี (Happy Family) มีระดับความสุขสูงกว่าสายอำนวยการอย่างมีนัยสำคัญ (Diff = 0.25)

การอภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลตามสมมติฐานข้อที่ 1 ระดับความสุขในการทำงานของบุคลากรอุตสาหกรรมเกษตรอยู่ในระดับมาก สามารถอภิปรายผลดังนี้ จากการวิจัย พบว่า ระดับความสุขในการทำงานภาพรวมทุกด้านอยู่ในภาพรวมทุกด้าน อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะคณะอุตสาหกรรมเกษตรเป็นองค์กรที่มีการวางระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพตามเกณฑ์ EdPEx 300 ซึ่งมุ่งเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีทิศทางนโยบายที่ชัดเจน และให้ความสำคัญกับบุคลากรในฐานะกลไกหลักในการขับเคลื่อนความเป็นเลิศ ประกอบกับบริบทของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบ “ถือประโยชน์เพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่ง” ส่งผลให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่เกื้อกูลกัน มีมิตรไมตรี และมีความผูกพันภายในหน่วยงานสูง นอกจากนี้ทางคณะฯ ยังมีการจัดสวัสดิการและกิจกรรมเสริมสร้างความสุขที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมั่นคงและพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยอัจฉราพร วงศ์พันธุ์ (2565) พบว่าความสุขในการทำงานโดยรวมส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ในผู้ที่ทำงานภาครัฐ โดยเฉพาะหากองค์กรมีนโยบายทางด้านชีวิตส่วนตัวกับการทำงาน ที่ส่งเสริมให้พนักงานสามารถทำงานและแบ่งเวลาในการทำงานตามความต้องการตนเองได้ และซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย เรื่องแนวทางการสร้างความสุขในการทำงานของผู้บริหารและบุคลากรสายสนับสนุนสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ พบว่าระดับความสุขในการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับมาก (ประเสริฐศักดิ์ เอี่ยมใส และชัยยง ศิริพรมงคลชัย, 2568) และผลการวิจัยสอดคล้องกับพิชญดนัย ชายมะ (2566) ที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา โดยเฉพาะด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับแรก คือ ด้านครอบครัวดี เนื่องจากคณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้ให้ความสำคัญกับสถาบันครอบครัว เพื่อเป็นการสร้างความสุขในการทำงาน สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) (2566) จึงจัดโครงการหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมให้คนในครอบครัวสามารถร่วมกิจกรรมหรือโครงการขององค์กร อาทิเช่น โครงการกีฬาเชื่อมความสัมพันธ์อาจารย์ บุคลากร ศิษย์เก่า และศิษย์ปัจจุบัน คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัย

สงขลานครินทร์ มีการเชิญชวนให้บุตร หลาน บุคลากร มาร่วมงานกีฬาสี และร่วมแข่งขันในบางประเภท กีฬาที่เป็นทีม เพื่อให้บุคลากรได้ใช้เวลาอยู่กับครอบครัวและการเป็นการส่งเสริมสุขภาพดี และ กิจกรรม สืบสานประเพณีต่าง ๆ เช่น ประเพณีงานวันสงกรานต์ ประเพณีลอยกระทง คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เปิดโอกาสให้บุตรหลานของบุคลากร ร่วมกิจกรรมสืบสานประเพณีร่วมกัน โดยการให้บุตรหลานของบุคลากรร่วมแต่งกาย หรือร่วมงานที่แสดงออกถึงการสืบสานประเพณี เช่น แต่งกายผ้าไทยในงานวันลอยกระทง หรือร่วมเดินแบบในงานสงกรานต์ของคณะฯ สำหรับค่าเฉลี่ย ความสุขที่อยู่ในลำดับรองลงมา คือด้านน้ำใจดี คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้มีการน้อมนำพระราชปณิธานของสมเด็จพระมหิตลาธิเบศร อดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก ประโยชน์ ของเพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่ง (Our Soul is for the Benefit of Mankind) โดยเฉพาะเหตุการณ์ภัยพิบัติ สำคัญจากมหาอุทกภัยที่เกิดขึ้นที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา เมื่อเดือนพฤศจิกายน 2568 ที่ผ่านมา คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ร่วมกับสมาคมศิษย์เก่า นักศึกษาพร้อมด้วยอาจารย์ บุคลากร คณะ ร่วมประสานพลังในการสนับสนุนการช่วยเหลือผู้ประสบภัยในพื้นที่เปิดครัวอาสา อุตสาหกรรมเกษตรโดยนำความรู้ด้านอาหารและนวัตกรรมด้านอุตสาหกรรมเกษตร เพื่อช่วยเหลือ ผู้ประสบภัย โดยการส่งมอบอาหารพร้อมรับประทานและถุงยังชีพนำไปให้ประชาชนที่ได้รับผลกระทบ ในพื้นที่เขตหาดใหญ่ และเปิดเป็นศูนย์พักพิงชั่วคราวให้กับเจ้าหน้าที่ มูลนิธิ และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เข้ามาช่วยเหลือผู้ประสบภัย และยังมีโครงการบริการวิชาการ ที่มีการส่งมอบผลิตภัณฑ์อาหารปั่นเหลว พร้อมทาน PSU Blen โดยใช้โรงงานแปรรูปอาหารคณะอุตสาหกรรมเกษตร ให้กับผู้ประสบภัยที่เป็นผู้ป่วย หรือผู้ที่มีภาวะกลืนยาก จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น แสดงให้เห็นถึงความมีน้ำใจดี ของบุคลากรคณะ และของ ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับด้านอุตสาหกรรมเกษตรในภาคใต้

การอภิปรายผลตามสมมุติฐานข้อที่ 2 ระดับความสุขในการทำงานบุคลากรสายวิชาการอยู่ในระดับสูงกว่าสายอำนวยการ สามารถอภิปรายผลดังนี้ การเปรียบเทียบพบว่าภาพรวม ระดับความสุข ในการทำงานด้านครอบครัวดี ด้านใฝ่รู้ดี และด้านสุขภาพการเงินดี พบว่าบุคลากรสายวิชาการมีค่าเฉลี่ย ระดับความสุขในการทำงาน สูงกว่าสายอำนวยการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ($p < .001$) ภาพรวมที่แตกต่างอาจเป็นเพราะโครงสร้างงานและลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job Characteristics) ที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน โดยสายวิชาการมีอิสระในการบริหารจัดการเวลาและการทำงาน (Autonomy) ที่สูงกว่าในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ขณะที่สายอำนวยการมีลักษณะงานที่เป็นงานประจำ (Routine) และมีระเบียบ ขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดตามโครงสร้างการบริหารงานส่วนกลาง ทำให้ความรู้สึกถึงอิสระ และความยืดหยุ่นในการทำงานซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานของความสุขมีระดับที่แตกต่างกัน ด้านครอบครัวดี (Happy Family) พบว่าสายวิชาการมีระดับความสุขด้านนี้สูงกว่าสายอำนวยการ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ความยืดหยุ่นของภาระงานในสายวิชาการที่ไม่ได้ถูกจำกัดด้วยเวลาด้วยการพิมพ์ลายนิ้วมือเข้า-ออก เหมือน สายอำนวยการ ทำให้สายวิชาการสามารถจัดสรรเวลาในการดูแลรับผิดชอบภาระในครอบครัวได้ดีกว่า ในขณะที่สายอำนวยการคณะต้องปฏิบัติหน้าที่สนับสนุนการเรียนการสอนและงานธุรการตามเวลาราชการ อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance) ของสายวิชาการ มีความคล่องตัวสูงกว่า จึงนำไปสู่ความรู้สึกเป็นสุขในมิติครอบครัวที่มากกว่า ด้านใฝ่รู้ดี (Happy Brain)

เหตุผลสำคัญคือธรรมชาติของวิชาชีพอาจารย์ในคณะอุตสาหกรรมเกษตรที่ต้องอาศัยการแสวงหาความรู้ใหม่และการสร้างสรรค์งานวิจัยอย่างต่อเนื่อง การที่คณะมีแนวทางการจัดสรรและพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนทรัพยากรด้านการวิจัย การอบรมเชิงปฏิบัติการ และการไปนำเสนอผลงานวิชาการทั้งในและต่างประเทศ สิ่งเหล่านี้ไม่เพียงแต่เป็นการพัฒนาทักษะ แต่เป็นการเติมเต็มอัตลักษณ์ของความเป็นอาจารย์ และความภาคภูมิใจในวิชาชีพ ตามทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg (1974) ที่การใฝ่รู้เป็นปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) โดยตรง ในขณะที่สายอำนวยการอาจมีเงินสนับสนุนน้อยกว่าและโอกาสในการเข้าถึงการพัฒนาทักษะที่เฉพาะเจาะจงหรือการเรียนรู้ใหม่ ๆ ในระดับที่จำกัดกว่าตามขอบเขตงานสนับสนุน และด้านสุขภาพการเงินดี (Happy Money) เป็นมิติที่มีค่าความต่าง (Diff = 0.73) สูงที่สุดสอดคล้องกับทฤษฎีความเท่าเทียม (Equity Theory) ของ Adams (1965) ที่ชี้ให้เห็นว่าโครงสร้างผลตอบแทนที่แตกต่างกันส่งผลต่อการรับรู้ความมั่นคงในชีวิต การที่สายอำนวยการมีคะแนนต่ำสุดในด้านนี้สะท้อนถึงภาวะ Financial Vulnerability โครงสร้างค่าตอบแทน (Compensation Structure) ในระบบมหาวิทยาลัย สายวิชาการมักมีช่องทางรายได้ที่หลากหลายกว่า เช่น เงินประจำตำแหน่งทางวิชาการ (ผศ./รศ./ศ.), ค่าตอบแทนจากการสอนเกินภาระงานและเงินทุนวิจัย ในขณะที่สายสนับสนุนมักมีรายได้คงที่ (Fixed Income) ตามฐานเงินเดือน และมีค่าตอบแทนพิเศษ เช่น ค่าล่วงเวลา ที่จำกัดตามงบประมาณบริหาร และสายอำนวยการมักเป็นกลุ่มที่อยู่หน้างานและมีพื้นฐานเศรษฐกิจที่ต้องแบกรับภาระครอบครัว ในสัดส่วนที่สูงเมื่อเทียบกับรายได้ ทำให้เกิดภาวะรายได้ไม่สมดุลกับรายจ่าย จึงมีภาระหนี้สิน ประกอบกับโอกาสในการเติบโตของรายได้ สายอำนวยการมีเส้นทางความก้าวหน้า (Career Path) ที่แคบกว่า การเลื่อนระดับชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ มีเงื่อนไขซับซ้อนและใช้เวลานาน ทำให้การเพิ่มขึ้นของรายได้ไม่ทันต่ออัตราเงินเฟ้อ จากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (1943) สุขภาพการเงินจัดเป็นความต้องการพื้นฐานทางกายภาพ และมั่นคง (Physiological & Safety Needs) หากปัจจัยนี้ไม่ถูกเติมเต็ม สายอำนวยการจะเกิดความกังวลใจจนยากจะก้าวไปสู่ความสุขในการทำงาน ระดับที่สูงขึ้นได้ปัจจัยด้านความมั่นคงทางการเงินนี้สอดคล้องกับแนวคิดของพงศกร ศรีรงค์ทอง (2565) และ สิรินทร แซ่ฉั่ว (2553) ที่ระบุว่า ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการดำรงชีพตามมาตรฐานสังคม เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยลดความกังวลและสร้างความสบายใจในการทำงาน นำไปสู่ความสุขในการปฏิบัติงานที่ยั่งยืนและจากการศึกษาของ อักษรณัฐ ราชนิกร และคณะ (2566) พบว่าปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสังคม และปัจจัยด้วยสภาพแวดล้อม ทำให้เกิดปัญหาอุปสรรคกับการวางแผนทางการเงินของแต่ละบุคคล การเลือกรูปแบบการออมให้เหมาะสมกับตัวบุคคล กษมา สุขสารพันธ์ และคณะ (2555) แม้ว่าในภาพรวมสายวิชาการจะมีระดับความสุขสูงกว่า แต่เมื่อพิจารณาในมิติ ด้านผ่อนคลาย (Happy Relax) พบข้อสังเกตที่น่าสนใจว่าสายวิชาการมีค่าเฉลี่ยความสุขในด้านนี้ต่ำกว่าสายอำนวยการ สภาวะความเครียดในสายวิชาการเป็นปัญหาสากลที่พบในหลายประเทศทั่วโลกงานวิจัยของ Gillespie et al. (2001) ในออสเตรเลีย และ Travers and Copper (1996) แสดงให้เห็นว่าความเครียดของอาจารย์มีผลกระทบทั้งในวงกว้าง ทั้งต่อประสิทธิภาพการทำงาน คุณภาพการศึกษาสุขภาพกาย และใจของอาจารย์ ในบริบทของไทย ปัจจุบันมหาวิทยาลัยรัฐและเอกชนหลายแห่งมีการขออนุมัติเปลี่ยนแปลงอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร เพราะอาจารย์ขาดคุณสมบัติของอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรและผลงานทางวิชาการตามเกณฑ์มาตรฐานระดับอุดมศึกษา แสดง

ให้เห็นถึงความรุนแรงของปัญหาความเครียดที่ส่งผลใจด้านผ่อนคลายดีของสายวิชาการอยู่ในระดับต่ำ การศึกษาวิจัยของ Mclean (2006) การจัดการความเครียดและผ่อนคลายของอาจารย์มหาวิทยาลัย สามารถจำแนกเป็น 2 ระดับหลักคือ เน้นการพัฒนาอัตลักษณ์วิชาชีพ การสร้างเครือข่าย และการปรับปรุงความสัมพันธ์กับนักศึกษา และ Harpreet (2017) ให้มีการจัดการความเครียด และผ่อนคลายโดยการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมการทำงาน และองค์กร ควรมีโครงการหรือกิจกรรมเพื่อให้เกิดความผ่อนคลายดี และการจัดการความเครียดเพื่อให้มีการผ่อนคลายดีขึ้น สุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์ (2568) เสนอแนวทางแบบองค์รวมที่ผสมผสานภูมิปัญญาไทยกับแนวคิดสมัยใหม่ ครอบคลุม 4 ด้าน คือ จิตใจ และสมอง ผ่านการปฏิบัติธรรม ดูแลสุขภาพ ครอบครัวด้านการสร้างสมดุลชีวิต และมีทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน และประกอบกับ แรงกดดันจากการเข้าสู่ตำแหน่งวิชาการและเกณฑ์มาตรฐาน (Academic Stress) ภายใต้บริบทการยกระดับคุณภาพสู่สากลและเกณฑ์ EdPEx สายวิชาการต้องเผชิญกับแรงกดดันจากการผลิตผลงานตีพิมพ์ในฐานข้อมูลระดับนานาชาติ (Scopus/TCI) และการรักษามาตรฐานการสอนตามเกณฑ์ประกันคุณภาพ ความเครียดสะสมจากการต้องพัฒนาตนเองให้ทันต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในอุตสาหกรรมเกษตร ทำให้สายวิชาการมีระดับความตึงเครียดสูงกว่า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภัทรา กาญจนคุปต์ (2566) ที่ระบุว่าบุคลากรสายวิชาการในยุควิถีใหม่มีภาวะความเครียดจากการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าสายอำนวยการ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้เพื่อยกระดับความสุขในการทำงานของบุคลากรคณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เพื่อการสร้างองค์กรแห่งความสุขในระยะยาว

1. การยกระดับความสุขด้านผ่อนคลายดี (Happy Relax) เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ด้านผ่อนคลายดีมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในภาพรวมของทั้งสองสายงาน โดยเฉพาะกลุ่มสายวิชาการที่มีค่าเฉลี่ยในด้านนี้ต่ำที่สุด คณะฯ จึงควรให้ความสำคัญกับการลดความตึงเครียดจากการทำงานด้วยแนวทางดังนี้

ก) ปรับปรุงพื้นที่ภูมิทัศน์ของคณะฯ ให้เป็นพื้นที่สีเขียว (Green Zone) เพื่อความสบายตา และผ่อนคลาย หรือจัดสรรพื้นที่ในร้านเครื่องดื่มของคณะฯ AGRO Café ให้เป็น Co-Working Space เพื่อลดความกดดันจากการนั่งทำงานที่โต๊ะเพียงอย่างเดียว

ข) ทบทวนกระบวนการทำงานโดยใช้วิธีการทำงานหลัก 5 ส สะสาง-สะดวก-สะอาด-สุขลักษณะ-สร้างนิสัย (สุวัฒน์, 2545) กล่าวว่า 5 ส เป็นเครื่องมือในการช่วยรักษาความสะอาดของพื้นที่ทำงานและอุปกรณ์ และการกำจัดขยะ มีแผนการซ่อมบำรุงและดูแลรักษาร่วมกับกับงานอาคารสถานที่ และภูมิทัศน์ เพื่อดูแลแสงสว่าง อุณหภูมิและการระบายอากาศในสถานที่ทำงาน และมีการจัดพื้นที่ทำงานให้มีความยืดหยุ่นและหลากหลาย เช่น พื้นที่ทำงานร่วมกัน และห้องประชุมที่ยืดหยุ่นตามลักษณะงาน

ค) จัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี เช่น กีฬาสีเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างศิษย์เก่า นักศึกษา และบุคลากร กิจกรรมงานเลี้ยงปีใหม่ เป็นต้น กิจกรรมส่งเสริมประเพณีวัฒนธรรม เช่น วันสงกรานต์ วันลอยกระทง เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรมีความรู้สึกผ่อนคลายจากการทำงาน

2. การยกระดับความสุขด้าน “สุขภาพการเงินดี” (Happy Money) เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ด้านสุขภาพการเงินดีเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดของบุคลากรสายอำนวยการ และมีความแตกต่างจากสายวิชาการอย่างมีนัยสำคัญ คณะฯ ควรเร่งดำเนินการเพื่อลดช่องว่างและสร้างความมั่นคงทางการเงิน ดังนี้

ก) จัดอบรมหลักสูตรความรู้ทางการเงินให้กับสายอำนวยการ และอบรมให้ความรู้การบริหารหนี้และการออม จัดกิจกรรมให้ความรู้ด้านการออม และการลงทุน โดยเชิญหน่วยงานสวัสดิการหรือสหกรณ์ออมทรัพย์มาให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด เพราะผลวิจัยชี้ว่าคนที่มีความรู้ทางการเงิน (Financial Literacy) จะมีความสุขมากกว่าคนที่มีรายได้สูงแต่ขาดความรู้

ข) มีการสร้างพื้นที่เศรษฐกิจในที่ทำงานเพื่อช่วยลดรายจ่าย และเพิ่มรายได้แบบพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน เช่น โครงการ AGRO Life Market ซึ่งเป็นโครงการที่ดำเนินการเปิดพื้นที่ภายในคณะฯ ทุกต้นเดือนให้บุคลากร และนักศึกษา นำผลผลิต หรือสินค้า มาจำหน่าย เพื่อเป็นการฝึกฝนให้นักศึกษาเป็นผู้ประกอบการ และการนำผลผลิตภัณฑ์จากการเรียนในห้องปฏิบัติการจากการแปรรูปอาหารมาจำหน่าย และเป็นการเพิ่มช่องทางหารายได้ให้กับบุคลากรคณะฯ

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาปัจจัยด้านอื่น ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับความสุขในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อให้ทราบมุมมองความสุขในการทำงาน เพื่อเสนอเป็นแนวทางให้ผู้บริหารสามารถจัดเป็นนโยบายหรือกลยุทธ์ระดับองค์กรต่อไป

กิตติกรรมประกาศ

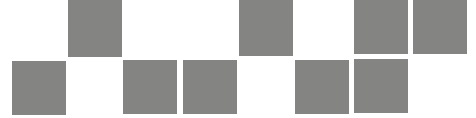
งานวิจัยเรื่อง ศึกษาความสุขในการทำงานเปรียบเทียบกับสายวิชาการกับสายอำนวยการ คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งจากรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ เรื่อง ปัจจัยความสุขในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันบุคลากรองค์กร คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้รับการสนับสนุนทุนอุดหนุนการวิจัย สัญญาเลขที่ AGR6804003S จากกองทุนวิจัย คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ขอขอบคุณผู้บริหารคณะอุตสาหกรรมเกษตรทุกท่านที่ส่งเสริมและนำผลการวิจัยไปกำหนดเป็นแผนพัฒนาบุคลากรรายปีคณะอุตสาหกรรมเกษตร และขอขอบคุณที่ปรึกษาโครงการวิจัย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฤชดา เทพยากุล อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ที่ได้ให้คำแนะนำปรึกษา

บรรณานุกรม

- เกษมา สุขสารพันธ์, อติรัตน์ อติชาตนันท์, และแพรวพรรณ มังคลา. (2555). *การวางแผนทางการเงินเพื่อเตรียมความพร้อมหลังการเกษียณอายุของบุคลากรกรมบัญชีกลางในส่วนกลาง*. กรุงเทพฯ: กรมบัญชีกลาง.
- กัลยา วาณิชย์ปัญญา. (2544). *หลักสถิติ* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- กองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ. (2566). *แนวทางการสร้างเสริมความสุขในองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ.
- ฉัตรชัย ดวงรัตนพันธ์. (2565, 23 พฤษภาคม). *องค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) สร้างได้ ต้องเริ่มจากผู้นำองค์กรสูงสุด*. สืบค้นจาก <https://www.bangkokbiznews.com/blogs/social/1016414>
- บุรินทร์ เทพสาร และ อภิภา ปรัชญพทุทธิ. (2560). ยุทธศาสตร์การบริหารการเปลี่ยนแปลงสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข. *วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 45(3), 83-96.
- ประเสริฐศักดิ์ เอี่ยมใส และ ชัยยง ศิริพรมงคลชัย. (2568). แนวทางการสร้างความสุขในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษา. *วารสารวิชาการคณะอุตสาหกรรมเกษตร*, 10(1), 21-35.
- พงศกร ศรีรงค์ทอง. (2565). องค์กรแห่งความสุข: มุมมองจากอาจารย์มหาวิทยาลัย. *วารสารสุทธิปริทัศน์*, 36(2), 150-168.
- พิชยดนัย ชายมะ. (2566). *ความผูกพันต่อองค์กรและคุณภาพชีวิตในการทำงาน*. สงขลา: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ล้วน สายยศ และ อังคณา สายยศ. (2538). *เทคนิคการวัดผลการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- สิรินทร แซ่ฉั่ว. (2553). *ความสุขในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์กลุ่มสื่อและกลุ่มสร้างสรรค์เพื่อการใช้งาน* (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุรพงษ์ นิเมเกิดผล. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างความสุขกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์เอ็ม เอ ไอ* (สารนิพนธ์บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- สุรศักดิ์ อมรรัตนศักดิ์, บุญมี พันธุ์ไทย, และ สมจิตรรา เรืองศรี. (2554). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางการศึกษา (Educational Research Methodology)*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- สุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์. (2568). แนวทางการลดและการแก้ปัญหาความเครียดในการปฏิบัติงานของอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษา. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏ*, 12(2), 90-112.
- สุภัทรา กาญจนคุปต์. (2566). ความสุขในการทำงานและคุณภาพชีวิตการทำงานในยุคดิจิทัล. *วารสารวิชาการอุตสาหกรรมศึกษา*, 17(1), 45-60.
- สุวัฒน์ แซ่ตัน. (2545). *วิธีการดำเนินงานของกิจกรรม 5 ส และประโยชน์ของการทำกิจกรรม 5 ส (พิมพ์ครั้งที่ 5)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ. (2566). *รายงานประจำปี 2566*. สืบค้นจาก <https://dl.parliament.go.th/handle/20.500.13072/623275>

- สำนักงานเครือข่ายองค์กรแห่งความสุข. (2562). *คู่มือแนวทางการสร้างเสริมความสุขในองค์กร: ฉบับสร้างการเรียนรู้และปฏิบัติการ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.).
- อัจฉราพร วงศ์พันธุ์. (2565). ความสุขในการทำงาน: เปรียบเทียบระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน. *วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*, 14(1), 44-53.
- อักษรานัฐ ราชนิกร และคณะ. (2566, ตุลาคม). การวางแผนทางการเงินส่วนบุคคลเพื่อวัยเกษียณของบุคลากร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่. ใน *Procedia of Multidisciplinary Research*, 1(10). การประชุมวิชาการระดับชาติและนานาชาติเครือข่ายส่งเสริมการวิจัยทางมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York, NY: Academic Press.
- Fisher, C. D. (2020). Happiness at work. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. Oxford, England: Oxford University Press. doi:10.1093/acrefore/9780190224851.013.43
- Frost, J. (2024). *Cronbach's Alpha: Definition, calculation & example*. Statistics By Jim. Retrieved from <https://statisticsbyjim.com/basics/cronbachs-alpha/>
- Gillespie, N. A., Walsh, M., Winefield, A. H., Dua, J., & Stough, C. (2001). Occupational stress in universities: Staff perceptions of the causes, consequences and moderators of stress. *Work and Stress*, 15(1), 53-72.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new theoretical framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38. doi:10.1111/1748-8583.12139
- Harpreet, K. (2017). A study of teacher effectiveness in relation to occupational stress and life satisfaction among teacher educators. *International Journal Advances in Social Science and Humanities*, 5(8), 1-9.
- Herzberg, F. (1979). *The motivation to work* (2nd ed.). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610. doi:10.1177/001316447003000308
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. doi:10.1037/h0054346



- McLean, J. (2006). Forgotten faculty: Stress and job satisfaction among distance educators. *Online Journal of Distance Learning Administration*, 10(2), 1-10.
- Travers, C., & Cooper, C. (1996). *Teachers under pressure: Stress in the teaching profession*. London, England: Routledge.

The Development of Video for Learning on Smart Campus System to Improve the Work Efficiency for Staff at Sichuan University of Arts and Science

Received: 2 September 2025

Revised: 19 October 2025

Accepted: 24 November 2025

Xuemei Zhou, Faculty of Technical Education, Rajamangala University of Technology Thanyaburi

Thidarat Kulnattarawong*, Faculty of Technical Education, Rajamangala University of Technology Thanyaburi

*Corresponding Author

Abstract: *The objectives of this study were to: 1) develop of video for learning on smart campus system to improve the work efficiency for staff at Sichuan University of Arts and Science 2) study the result of the video for learning 3) compare the result of the video for learning and 4) study the satisfaction of staff who used video for learning. The sample consisted of 96 staff members from three colleges at of Sichuan University of Arts and Sciences: 32 from the College of Liberal Arts, 32 from College of Traditional Culture, and 32 from College of Logistics. All participants were frequent users of the Smart Campus system for office work and were selected through purposive sampling. The research instruments consisted of 1) video for learning on smart campus system 2) content and media quality questionnaire 3) questionnaire for result of the video for learning and 4) questionnaire of staff's satisfaction. The research results revealed that: 1) the evaluation of content the video for learning on smart campus system were totally appropriate at the good level ($\bar{X} = 4.17$, $S.D. = 0.52$) and the evaluation of media were totally appropriate at the excellent level ($\bar{X} = 4.57$, $S.D. = 0.40$) 2) the result of the staff who engaged with the video exceeded the benchmark of 70 percent 3) the average scores of staff in each college had no statistically significant difference at the .01 and 4) the staff' satisfaction with video for learning was at the highest ($\bar{X} = 4.73$, $S.D. = 0.51$).*

Keywords: Video for learning, Smart Campus System, Work efficiency, Satisfaction

Introduction

A smart campus leverages the Internet, big data, artificial intelligence, and other advanced technologies to gather, integrate, analyze, and utilize a wide range of information within the campus. This integration aims to achieve intelligence, efficiency, and convenience in teaching, management, and services, thereby creating a highly effective and accessible educational and administrative environment (Maigoo, 2023). The construction of a smart campus typically encompasses campus infrastructure including network coverage, data center development and smart hardware; a smart teaching environment equipped with multimedia teaching facilities, online live streaming, and pre-recorded courses; information management systems for administration, teaching, and research; and smart systems for integrated services like security and logistics (Sohu, 2023).

Currently, the development of smart campuses in China is rapidly advancing, with both the government and enterprises actively promoting and strategizing for its growth. To more effectively advance the development of smart campuses in higher education institutions, China released the “Education Informatization 2.0 Action Plan” and “China Education Modernization 2035” in April 2018 and February 2019, respectively. Educational information is integrated into innovative smart education practices, emphasizing the use of emerging technologies like artificial intelligence, big data, and the Internet of Things (Ministry of Education of the People’s Republic of China, 2018). In the “China Education Modernization 2035” document, it is required to speed up “the construction of intelligent campuses and coordinate the construction of an integrated intelligent teaching, management and service platform.” (People’s Daily Online, 2019). Chinese IT giants Huawei, Alibaba, Tencent and other companies are also actively participating in the construction of smart campuses, providing technical support and solutions to help the development of education.

As important places for knowledge dissemination and talent training, colleges and universities face the dual challenge of improving management efficiency and education quality. In order to meet this challenge, more and more schools are beginning to introduce smart campus systems to achieve optimal allocation of educational resources and intelligent management processes. As of 2023, more than 2000 colleges and universities in China have built smart campus systems, covering about 80% of colleges and universities in China (Sohu, 2024). However, constrained by traditional working methods, many staff members lack sufficient proficiency in understanding and applying smart campus-related systems and tools. This deficiency gives rise to a series of issues: inefficient information communication, cumbersome workflow processes, and obstacles to resource sharing. There is a significant lack of focus on Human Resource Development (HRD), particularly regarding how to effectively train and support faculty and staff in adopting and utilizing these technologies in their daily work. Addressing this gap is crucial, as the success of any smart campus ultimately depends on the people who use it. As noted in this literature review, a large body of research on smart campuses has focused on technologies and services while overlooking the human factors that enable sustainable transformation (Zhang et al., 2022). The need to equip personnel with specific, contextualized digital skills presents a critical challenge that necessitates highly engaging and accessible training solutions. This study seeks to address this gap by exploring innovative approaches to staff training in the context of smart campuses.

Videos for learning—the use of video content (e.g., recorded lectures, tutorials, simulations) for educational purposes—has grown explosively recently, both in formal education and professional training. This global shift highlights video as the most practical medium for rapid, scalable skills transfer. In China, its popularity is evident in the rise of educational online learning platforms and short video apps; globally, video has become a dominant knowledge-delivery medium. A 2025 report by Blue Carrot noted that in 2022, videos accounted for over 80% of all internet traffic, underscoring video’s central role in modern communication and learning. Given the documented challenges in HRD for smart campuses, leveraging short, targeted video content (micro-learning) represents the most viable and engaging pedagogical strategy for accelerating staff adoption of new digital tools.

Video for learning emerges as the optimal strategy for enhancing human resource development within the smart campus system. Currently, staff rely on self-study and simple training, which limits them to using only the basic functions of the smart campus system and prevents the system's full potential from being realized. This study addresses this gap by focusing on integrating video learning with the smart campus system. Driven by its unique interactivity, personalized guidance, and self-paced consumption, video content is perfectly aligned with the diverse work rhythms and modern learning preferences of campus staff. By adopting this approach, the system can provide staff with more vivid, intuitive, and effective training and work guidance, thereby significantly improving both their skill acquisition and overall work efficiency. This ultimately allows the smart campus system to fully unlock its potential to streamline operations and enrich the entire campus experience.

Statement of the Objectives

1. To develop a video for learning on smart campus system to improve the work efficiency for staff at Sichuan University of Arts and Science.
2. To study the result of using the video for learning on smart campus system of staff to improve the work efficiency for staff at Sichuan University of Arts and Science.
3. To compare the result of using the video for learning on smart campus system of staff to improve the work efficiency for staff at Sichuan University of Arts and Science.
4. To study the satisfaction of staff who used video for learning on smart campus system to improve the work efficiency for staff at Sichuan University of Arts and Science.

Literature Reviews

1. Video for Learning

Video for learning refers to a method using video resources for knowledge acquisition and skill enhancement, presented in video format and played on electronic devices such as computers and mobile phones. It allows learners to study autonomously, control learning progress (pause, rewind, etc.), and utilize fragmented time, breaking the constraints of time and space (Lai, 2023). Its advantages include multimodal integration (text, images, audio, animation) for intuitive understanding, rich resources for personalized selection, and low cost compared to traditional training (Yang et al., 2023). Crucially, the combination of visual and auditory stimuli in video facilitates deeper cognitive processing, directly improving memory retention and the transfer of complex technical skills. Furthermore, the flexibility offered by video micro-content makes it an ideal pedagogical tool for professional development and continuous learning within fast-paced digital environments, supporting the effective application of knowledge in practical settings. This scalable and accessible characteristic positions video-based training as the optimal solution for addressing the documented widespread staff proficiency gap in complex institutional environments, such as the Smart Campus system.

2. Smart Campus System

At Sichuan University of Arts and Science, the smart campus system was launched in October 2022, with the goal of transitioning from "being able to use" to "using it well" (Sichuan University of Arts and Science, 2022). It integrates 11 major work modules, including office services (meeting applications, contract management), academic

administration (teacher transfers, teaching evaluations), and student management (honors registration, disciplinary records). Staff can access the system via computers or mobile phones, handling tasks such as attendance, course arrangement, and leave procedures online (Sichuan University of Arts and Science, 2021). However, due to insufficient training, staff often fail to utilize its full functionality, limiting its role in improving work efficiency. This situation highlights a fundamental paradox (Li, 2022). While the system is designed to promote efficiency through advanced integration, its complexity inherently demands continuous professional development. Effective management of such a complex, integrated digital environment, therefore, requires staff proficiency beyond basic operation; it necessitates targeted training to foster a deeper understanding of the system's strategic capabilities and interconnections.

3. ADDIE Model

The ADDIE model, a systematic instructional design framework, guides the development of video for learning. It consists of five phases: Analysis (assessing staff needs and existing knowledge), Design (defining learning objectives and assessment criteria), Development (creating video materials and resources), Implementation (applying videos in training), and Evaluation (formative and summative assessment to improve content) (Li & Abidin, 2024). It serves as the industry standard for ensuring that training is structured, measurable, and effective, particularly when designing materials for complex operational environments. This model ensures that video training is tailored to staff needs, structured, and effective, providing a theoretical basis for developing high-quality learning videos.

This study utilizes the systematic process of the conventional ADDIE model to guide the development of video for learning. However, to address the specific constraints of staff training—namely, the need for fragmented/bite-sized learning during work breaks—the model is extended by integrating principles of self-directed learning and microlearning design. This adaptation is essential because the traditional linear progression of ADDIE often lacks the necessary agility and flexibility required for highly specialized and time-constrained professional development in the workplace. This approach deepens the theoretical foundation and enhances practical utility, providing a more targeted theoretical basis for producing high-quality staff training videos. The Extended ADDIE Model incorporates five optimized phases: Analysis Phase: Inquire whether staff perceive learning the new “Smart Campus System” as a necessity. Concurrently, assess staff intentions to learn during 10–15-minute work breaks to determine the appropriate video duration and knowledge density. Design Phase: Clearly define learning objectives and assessment criteria to enhance staff's sense of achievement. Content is broken down into “small units” using microlearning design principles. Development Phase: Not only are video materials produced, but interactivity is also integrated into the videos. Implementation Phase: The videos are published on the learning platform, and staff receive regular reminders to utilize their spare time for learning. Evaluation Phase: Employ questionnaires to assess the changes in staff knowledge and skills before and after the training, evaluate the video content's alignment with actual work progress, and use the results for the iterative optimization of both the video content and the framework itself.

4. Human Resource Development (HRD)

In the context of a digital high-tech environment, video for learning and training content not only gradually replaces traditional offline training but also plays a core

driving role in the development of human resources. This strategic shift is critical for organizational agility, as video effectively addresses the pain points of traditional training, such as “high costs and difficulty in standardization,” and through the design of “personalized and scenario-based” video content, significantly enhances employees’ learning willingness and outcomes. As such, it has become a key choice for optimizing the human resource development system. Tukhtamishevich (2021) explores the application value of “targeted video materials” in enhancing the skills of management personnel, particularly in fostering their managerial competencies, and emphasizes that video materials must have clear objectives to achieve positive outcomes. However, optimizing the delivery and assessment of these training materials requires advanced technological solutions to ensure scalability and personalization. As high-tech innovations such as the expanding application scenarios of Video GPT and AI-generated educational videos deepen the development of human resources, Fernandez-Martinez and Fernandez (2022) have conducted research indicating that audio-visual machine learning plays a significant role in the human resources field—particularly in enhancing efficiency and enabling more objective assessment. Given these advancements, the integrated application of AI and video-based micro-content is now recognized as the industry standard for rapidly and effectively bridging crucial skill gaps in complex digital workplace environments.

5. Work Efficiency

Work efficiency refers to the ratio of work output to input, reflecting an individual’s ability to complete tasks within a specific time. For university staff, improving work efficiency involves promoting the construction of smart campus systems, streamlining work processes, shortening the time for handling affairs, and enhancing departmental collaboration (Wu et al., 2022). Technology, such as video for learning, plays a key role in enhancing efficiency by enabling proficient use of smart systems (Ansari & Ahmed, 2024). Crucially, however, the full realization of these institutional efficiency gains is predicated on the quality and effectiveness of staff training.

Despite the established link between video learning and efficiency, there remains a critical gap in identifying the optimal pedagogical model for delivering complex technical training to administrative staff under strict time constraints. Existing studies highlight the synergy between video learning, smart campus systems, and work efficiency, yet they rarely propose a comprehensive framework that systematically integrates instructional design principles (such as the Extended ADDIE Model) with the flexibility of micro-content to ensure both measurable skill transfer and high user satisfaction. In summary, traditional training methods fail to meet the demands of smart campus utilization. Therefore, developing and evaluating this integrated video learning model is essential, as its proven success can enhance staff proficiency in smart campus systems, improve work efficiency, and boost satisfaction, ultimately promoting the high-quality development of Sichuan University of Arts and Science.

Research Methodology

Population and sample group

The population of this study were 200 staff at Sichuan University of Arts and Science. The sample consisted of 96 staff members from three colleges at Sichuan University of Arts and Sciences: 32 from the College of Liberal Arts, 32 from the College

of Traditional Culture, and 32 from the College of Logistics. All participants were administrative staff who used the Smart Campus system. All three colleges are located within the same campus helps to control for extraneous variables related to infrastructure, policy variance, or geographical differences and were selected through purposive sampling.

Instruments of Research

1. Video for learning on smart campus system to improve the work efficiency for staff at Sichuan University of Arts and Science

The steps for the development of video for learning on smart campus system to improve the work efficiency for staff at Sichuan University of Arts and Science are as follows:

1.1 Analysis phase:

Step 1: Determine the need to develop video for learning to training staffs to apply the smart campus system:

1) Communicate with management and staff to understand the staff's current situation in applying the smart campus system, their technical skills, and their training needs.

2) Analyze the school's strategic goals and work business processes to determine the focus and direction of developing video for learning to training staffs to apply the smart campus system.

Step 2: Target group analysis: Identify the groups of staff who will be taking the training, including their technical background, learning abilities, and expected training outcomes.

1) Analyzing the technical background is essential for understanding the existing skills and knowledge of staff regarding the smart campus system. This includes staff understanding of smart campus systems, application level and understanding of the latest technology trends.

2) Learning ability analysis aims to understand staff's learning preferences, cognitive styles, and self-management abilities. Different staff may prefer different learning methods, such as visual learning, auditory learning, or hands-on learning.

3) Expected training results analysis clarifies the goals and expected results of the training, which guides the development of the entire training plan. This step requires close cooperation with the technical department and the business department to ensure that the training content is highly aligned with the business process.

1.2 Design phase:

Step 1: Set smart campus training goals:

1) Based on the results of the analysis phase, formulate specific and measurable training goals, such as improving staff's understanding and application capabilities of smart campus technologies.

2) Improve smart campus technology awareness: Enhance staff's understanding of the concept, architecture, functions of a smart campus and its importance in school management and teaching.

3) Enhance technology application capabilities: Through practical operations and case analysis, improve staff skills in daily management and teaching activities in the smart campus system.

4) Promote innovative thinking and collaboration: Encourage staff to explore new uses of smart campus technology, promote cross-departmental cooperation, and jointly promote the school's smart process.

Step 2: Determine the training content:

Identify the training content needed to develop videos for learning about the smart campus, including the basic principles, application scenarios, and operational skills related to video learning.

1) The training content should cover all aspects of video learning, from basic principles to application scenarios and then operation skills, to form a complete knowledge system.

2) Focus on the practical application value of the training content to ensure that trainees can immediately apply what they have learned in their work after learning.

3) Keep up with the video development trend for learning and incorporate the latest research results and application cases into the training content.

Step 3: Design video structure:

Develop videos for learning to produce high-quality training tutorials for smart campus systems, vividly demonstrating the core content of video for learning and the application scenarios of smart campus systems.

1) Maintain a unified and professional video style, focusing on the use of animations and storyboards to vividly display complex technical concepts and business processes.

2) Provide clear subtitles and professional narration to ensure accurate information transmission and staff understanding.

3) Provide relevant books, papers, websites and other reference materials at the end of the video for staff to further study and research.

4) According to the plan in the design phase, write a detailed video script, including dialogue, narration, subtitles, and demonstration steps.

1.3 Development Phase:

According to the video structure and content previously developed in the design phase, start creating a video for learning on the smart campus system.

Step 1: Prepare video materials by collecting and organizing pictures, video clips, case studies, and practical resources related to training on the smart campus system.

Step 2: Video recording: record the video and narrate the audio according to the script. Make sure the video is clear and in line with the rhythm and style of it.

Step 3: Post-editing: Post-edit the recorded video, including editing, dubbing, adding subtitles, and special effects processing.

1.4 Implementation Phase:

The implementation phase is a key part of the ADDIE model, which marks the transition of the project from the design phase to the actual operation phase. In this phase, it is necessary to ensure that the training plan is implemented smoothly and make necessary adjustments and optimizations based on the actual situation.

Step 1: Release the video by publishing the smart campus system training video on the school's internal learning platform or a designated video sharing website.

Step 2: Organize training activities: notify staff about the release of the video for learning through school internal emails, bulletin boards, social media and other channels. Promote the importance and value of the video and encourage staff to actively participate in training and learning.

Step 3: Provide technical support: provide necessary technical support during the training process and answer questions encountered by staff when watching the video.

1.5 Evaluation phase:

Through the evaluation phase, we can understand whether the activity has achieved the expected goals, whether the staff has mastered the required knowledge and skills, and whether the video materials are suitable for the staff's needs to improve work efficiency.

Step 1: Collect feedback: collect staff feedback on the video for learning on smart campus system through questionnaires, group discussions or one-on-one interviews.

Step 2: Evaluate the training effect: evaluate the effectiveness and practicality of the training video based on the staff performance, skill improvement and business results after training.

Step 3: Continuous improvement: Based on the evaluation results, continuously improve and optimize the video for learning on smart campus system to improve the training quality and staff satisfaction.

2. Content and media quality questionnaire

2.1 The results of the evaluation assessment of content quality contained 10 questions. It's a question about the smart campus system at Sichuan University of Arts and Science with content quality of item objective congruence index (IOC) by measurement and evaluation experts. They found that the value of item objective congruence index (IOC) was 0.97. Then they took the assessment to three content experts for further evaluation, who work in the field of administration. They were asked to check the appropriateness of the content used in the use of video for learning on smart campus system to improve the work efficiency for staff at Sichuan University of Arts and Science.

2.2 The results of the evaluation assessment of media quality contained 10 questions. It's a question about a video for learning with the item objective congruence index (IOC) by measurement and evaluation experts. They found that the value of the item objective congruence index (IOC) was 0.93. Then they took the assessment to three media experts for further evaluation. Those who work in the field of information technology, computer and education technology, or related fields were asked to check the appropriateness of the media used in the use of video for learning on smart campus system to improve the work efficiency for staff at Sichuan University of Arts and Science.

3. Assessment for the result of the video used for learning according to the set criteria of more than 70 percent

3.1 An achievement assessment contained 40 questions related to smart campus system that they have learned in the training: 40 items contained a smart campus system to improve the work efficiency for staff at Sichuan University of Arts and Science. The staff was assigned to do the test after learning through the video about learning on smart campus system to improve the work efficiency for staff at Sichuan University of Arts and Science through this approach.

3.2 The results of the evaluation assessment with the achievement assessment of the item objective congruence index (IOC) by measurement and evaluation experts found that the value of the item objective congruence index (IOC) was 0.91. Then take the assessment to the staff for further evaluation and the reliability of the questionnaire for the results of the video used for learning was found by finding the Cronbach Alpha Coefficient (Cronbach, 1970) which was equal to 0.93.

3.3 Compare between groups from 3 colleges: the College of Liberal Arts consists of 32 staff, the College of Traditional Culture consists of 32 staff and the College of Logistics consists of 32 staff.

4. Questionnaire of staff's satisfaction

The questionnaire was used to ask about the staff's learning using video for learning on smart campus system to improve the work efficiency for staff at Sichuan University of Arts and Science. The results of the evaluation assessment of the satisfaction of staff of the item objective congruence index (IOC) by measurement and evaluation experts found that the value of the item objective congruence index (IOC) was 0.83. Then, the questionnaire was taken to the staff for further evaluation and the reliability of the questionnaire was found by finding the Cronbach Alpha Coefficient (Cronbach, 1970) which was equal to 0.89.

Data collection

This data collection was conducted between March 2025 and July 2025, a five-month period. The sample group were administrative staff who used the Smart Campus system. The researchers piloted the video for learning on smart campus system to improve the work efficiency for staff at Sichuan University of Arts and Science with 30 staff on another campus. They found recommendations for improvements, including the font size on the menu screen and the font size in video. The researchers subsequently adapted the media according to the recommendations by increasing the font size. The completed video for learning on smart campus system was then submitted to experts for content and media quality assessment and trial use with a sample group. The sample group then evaluated its usability and satisfaction.

Statistics used to analyze data

1. Data analysis from content quality assessments by content experts and media quality assessments by media experts on the video for learning on smart campus system to improve the work efficiency for staff. Descriptive statistics were used, including means ($\bar{X}$) and standard deviations (S.D.).

2. Data analysis from the result of the staff according to the set criteria of more than 70 percent after using the video for learning on smart campus system to improve the work efficiency for staff.

3. Compare the result of using video for learning on smart campus system of staff classified by colleges using one-way ANOVA with a significance level of .01.

4. Data analysis of staff satisfaction with the video for learning on smart campus system to improve the work efficiency for staff was conducted using descriptive statistics, including mean ($\bar{X}$) and standard deviation (S.D.).

Results

Study the quality of video for learning on smart campus system to improve the work efficiency for staff at Sichuan University of Arts and Science.

Table 1: Results of evaluation of content quality by three content experts

Evaluation Items	$\bar{X}$	S.D.	Result Interpretation
1. The business process of the smart campus system is consistent.	4.33	0.58	Good
2. The technology of the smart campus system is proficient.	4.33	0.58	Good
3. The smart campus system can improve work efficiency.	4.33	0.58	Good
4. The smart campus is feature-rich and covers all businesses.	3.33	0.58	Moderate
5. The smart campus system is developed based on job requirements.	4.67	0.58	Excellent
6. The smart campus system is easy to operate and fully functional.	4.33	0.58	Good
7. There won't be many obstacles in promoting smart campus systems.	3.67	0.58	Good
8. User training of the smart campus system is very necessary.	5.00	0.00	Excellent
9. The smart campus system has strong technical support.	3.33	0.58	Moderate
10. Continuously collecting user feedback can effectively improve the smart campus system.	4.33	0.58	Good
Total	4.17	0.52	Good

From Table 1, the results of the content quality assessment of video for learning on smart campus system to improve the work efficiency for staff at Sichuan University of Arts and Science by three content experts. The overall quality is good level ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.52). When considering each item, it was found that user training of the smart campus system is very necessary and was at an excellent level ($\bar{X} = 5.00$, S.D. = 0.00) and the smart campus system is developed based on job requirements and was at an excellent level ($\bar{X} = 4.67$, S.D. = 0.58), respectively.

Table 2: Results of evaluation of media quality by three media experts

Evaluation Items	$\bar{X}$	S.D.	Result Interpretation
1. Video for Learning is an effective way to learn.	4.67	0.58	Excellent
2. Video for Learning content is very useful in teaching and management.	4.67	0.58	Excellent
3. The interactive part in video for learning effectively improves learning participation.	4.00	0.00	Good
4. Video for Learning is personalized.	4.00	0.00	Good
5. Video for Learning has clear pictures and voices.	4.67	0.58	Excellent
6. Video for Learning operation is simple and easy to understand.	5.00	0.00	Excellent
7. Video for Learning training time is flexible.	4.67	0.58	Excellent
8. Video for Learning improves work efficiency.	4.67	0.58	Excellent
9. Compared with traditional training methods, video for Learning is better.	4.67	0.58	Excellent
10. Video for Learning has become a key part of the smart campus system.	4.67	0.58	Excellent
Total	4.57	0.40	Excellent

From Table 2, the results of the media quality assessment of video for learning on smart campus system to improve the work efficiency for staff at Sichuan University of Arts and Science by three media experts. The overall quality was at an excellent level ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = 0.40). When considering each item, it was found that the video for learning operation, which is simple and easy to understand was at an excellent level ($\bar{X} = 5.00$, S.D. = 0.00). Additionally, other items including video for learning, are an effective way to learn, video for learning content is very useful in teaching and management, video for learning has clear pictures and voices, video for learning training time is flexible, video for learning improves work efficiency, compared with traditional training methods, video for learning is better, and video for learning has become a key part of the smart campus system, all at an excellent level, with ($\bar{X} = 4.67$, S.D. = 0.58), respectively.

Table 3: Result of evaluation of the result of using video for learning on smart campus system of staff achieved the results of using video according to the set criteria of more than 70 percent.

Name of College	Total number of staff	Result
		Interpretation (More than 70%: > 28 scores)
Liberal Arts	32	20
Traditional Culture	32	19
Logistics	32	17

From Table 3 shows 56 staff (over 70%) met the set criteria for using video for learning on the smart campus system to improve work efficiency, with 20 from the College of Liberal Arts, 19 from the College of Traditional Culture and 17 from the College of Logistics.

The results of using video for learning on smart campus system of staff to improve the work efficiency for staff at Sichuan University of Arts and Science, classified by colleges, found that the average score of the College of Liberal Arts staff is 31.0, the average score of the College of Traditional Culture staff is 30.4, and the average score of the College of Logistics is 28.2, respectively.



Figure 1 Show video for learning on smart campus system

Table 4: Result of compare of average scores between groups

Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value
Between Groups	141	2	70.3	0.985	0.377
Within Groups	6643	93	71.4		
Total	6784	95			

$p < .01$

From Table 4, the comparison of average scores between groups revealed that there were no statistically significant differences in the average scores of staff across each college. 01 level in their use of video for learning on smart campus system of staff to improve the work efficiency for staff at Sichuan University of Arts and Science by each college are not different.

Table 5: Result of evaluation of staff' satisfaction

Evaluation Items	$\bar{X}$	S.D.	Result Interpretation
1. The content is accurate and detailed, meeting the learning needs.	4.67	0.51	Highest
2. It helps employees to train at their own pace.	4.75	0.48	Highest
3. Video for Learning training is well integrated with the smart campus system, improving the overall user experience.	4.75	0.44	Highest
4. Expanded social interaction and collaboration among staff.	4.70	0.54	Highest
5. Stimulated learning motivation and enthusiasm.	4.66	0.57	Highest
6. The interactive link is well designed.	4.76	0.45	Highest
7. Practical and easy to operate.	4.75	0.48	Highest
8. Reduce the human and material costs required for traditional training.	4.76	0.49	Highest
9. Further mastered the application of new technologies.	4.70	0.58	Highest
10. Improved work ability and efficiency.	4.76	0.57	Highest
Total	4.73	0.51	Highest

From Table 5, the results of the evaluation of staff satisfaction with video for learning on smart campus system to improve the work efficiency for 96 staff at Sichuan University of Arts and Science. The overall staff satisfaction rating was the highest ($\bar{X} = 4.73$, S.D. = 0.51). When considering each item, it was found that the interactive link is well designed and at an excellent level ($\bar{X} = 4.76$, S.D. = 0.45), reducing the human and material costs required for traditional training is at an excellent level ($\bar{X} = 4.76$, S.D. = 0.49); and improved work ability and efficiency is at an excellent level ($\bar{X} = 4.76$, S.D. = 0.57), respectively.

Conclusion and Discussion

This study was dedicated to the development of video for learning on smart campus system to improve the work efficiency for staff at Sichuan University of Arts and Science. It also aimed to examine the evaluation quality of this content and media, compare results across different colleges, and investigate staff satisfaction levels. A purposive sampling method was used to select 96 staff members who regularly utilize the smart campus system from three colleges. The research instruments utilized included the developed videos, content and media quality questionnaires, outcome assessment tests, and staff satisfaction surveys.

The results of the content quality assessment of video for learning on smart campus system to improve the work efficiency for staff at Sichuan University of Arts and Science by three content experts. The overall quality is at a good level and the results of the media quality assessment of video for learning on smart campus system to improve the work efficiency for staff at Sichuan University of Arts and Science by three media experts. The overall quality was at an excellent level. By incorporating elements of video for learning on smart campus system to improve the work efficiency for staff, it has a clear development process according to the design principles of the ADDIE model, is systematically developed, a process that is both high-quality and widely accepted consisting of 5 steps: analysis, design, development, implementation and evaluation, measuring and evaluating results using content and media quality assessment, creative ability questionnaire and satisfaction questionnaire forms for the sample group. Every process is quality checked by experts at every step. The results of this experiment are consistent with the results of Noetel (2021), who found that video-based learning has a positive impact on learning in higher education settings, and our results are in line with this view, showing that the content of our video is effective in meeting work-related learning needs and consistent with the results of Yang and Kulnattarawong (2023), who found that the results of the content quality assessment of the video on the online reimbursement system to enhance efficiency usage of students at Sichuan University of Science and Engineering were evaluated by three content experts. The overall quality was excellent.

The result of the evaluation of the result of using video for learning on smart campus system of staff achieved the results of using video according to the set criteria of more than 70 percent. It found that 56 staff (over 70%) met the set criteria for using video for learning on the smart campus system to improve work efficiency, with 20 from the College of Liberal Arts, 19 from the College of Traditional Culture and 17 from the College of Logistics. The results of using video for learning on smart campus system of staff to improve the work efficiency for staff at Sichuan University of Arts and Science, classified by colleges, found that the average score of the College of Liberal Arts staff is 31.0, the average score of the College of Traditional Culture staff is 30.4, and the average score of the College of Logistics is 28.2, respectively. The comparison of average scores between groups revealed that there were no statistically significant differences in the average scores of staff across each college. 01 level in their use of video for learning on smart campus system of staff to improve the work efficiency for staff at Sichuan University of Arts and Science by each college are not different. The lack of significant statistical difference across the three colleges suggests that the training system's design, specifically the use of highly structured, self-paced video for learning was robust enough to effectively transcend variances in departmental culture, prior technological readiness, and specific administrative job roles. The result is consistent with Wood (2024), whose research shows staff learning focuses on the organization and based on staff analyzing four videos with diversity, fairness and inclusion concepts, confirms video-based training can promote learning. Diawati (2023) notes information technology is crucial for improving human resources efficiency and output in the digital age, as it implements effective learning.

The results of the evaluation of staff satisfaction with video for learning on smart campus system to improve the work efficiency for 96 staff at Sichuan University of Arts

and Science. The overall staff satisfaction rating was the highest ($\bar{X} = 4.73$, $SD = 0.51$). The concise video for learning allows staff to quickly and flexibly review complex material, leading to a positive attitude toward the overall learning experience. The results of this experiment are consistent with the research results of Desai and Kulkarni (2022), who found that video learning provides flexibility in time, place, and content, significantly improves learner satisfaction, and prompts them to be more willing to use video learning to improve efficiency and consistent with the results of Bouchrika (2025), who found that video learning and training help employees acquire and retain knowledge more effectively and improve satisfaction compared to other methods.

These findings robustly prove that video learning is a workable, cost-effective tool to boost work efficiency in smart campus environments. This success demonstrates that video learning improves immediate efficiency and reduces the operational burden of traditional in-person training. Sammaphetcharat and Rupan (2025), noted human resource development should include follow-up after meetings, seminars, study tours, and training to keep pace with rapid changes in three areas: knowledge, skills, and abilities. This ensures that these activities are of maximum benefit to the organization and improve overall work efficiency, as well as continuous professional development. However, the study has limitations that highlight areas for improvement, limitations like purposive sampling and the short-term nature of the assessment restrict the generalizability and do not account for knowledge decay. Based on these gaps, future research should prioritize long-term follow-up studies (e.g., six to twelve months) to explore the sustained impact on actual work efficiency metrics. Additionally, utilizing quasi-experimental designs (comparing video to traditional methods) would more robustly establish the causal link, and an in-depth qualitative study focused on departments like Logistics could inform the creation of highly customized, role-specific training content.

Recommendations

Recommendation for Implementation

1. Applied the ADDIE model to design a tool for training future university staff, given the proven success and accreditation of this study.
2. Implemented a new technology for the smart campus training system, acknowledging its effectiveness in bridging colleges and cultural differences.
3. Establish a system to track and promote staff utilization to ensure that all colleges consistently meet or exceed acceptance criteria, which will maximize the impact on operational efficiency.
4. Share the video development process and positive results with other colleges or other campuses to promote the integration of video-based learning, which was found to have a positive impact on learning in human resource development.
5. Promote the training program, reinforcing a positive attitude toward digital learning and system adoption among all staff.

Recommendations for Future Research

1. Conduct a longitudinal study to assess the long-term knowledge retention and sustained work efficiency gains beyond the initial implementation phase to ensure the training's benefits are durable over time.

2. Perform a quantitative study to measure the Return on Investment (ROI) of the video-based training by quantifying the actual time saved by staff (e.g., task completion, reduced support calls) compared to traditional training methods.

3. Research the comparative effectiveness of different video formats (e.g., interactive videos, microlearning videos, augmented reality integration) for complex topics within the smart campus system, focusing on specific administrative job roles.

4. A formal and rigorous ethics review process should be undertaken. Prior to recruiting participants, all steps must be transparently documented and reported to ensure full informed consent from all participants. Details regarding confidentiality, anonymity, and the voluntary nature of participation must be provided throughout the research cycle, from data collection to reporting.

References

- CAnsari, A., & Ahmed, A. (2024). Impact of AI involvement affect the work efficiency of the staff in the organization. *International Journal of Business, Analytics, and Technology*, 2(2), 22-35. <https://ijbat.com/index.php/IJBAT/article/view/21/39>
- Blue Carrot. (2025). *Why video-based learning is essential for corporate training?*. <https://bluecarrot.io/blog/why-video-based-learning-is-essential-for-corporate-training/>
- Bouchrika, I. (2025). *28 video training statistics: 2023 data, trends & predictions*. <https://research.com/education/video-training-statistics>
- Cronbach, L. J. (1970). *Essentials of Psychological Testing*. New York: Harper & Row.
- Desai, T. S., & Kulkarni, D. C. (2022). Assessment of interactive video to enhance learning experience: A case study. *Journal of Engineering Education Transformations*, 74-80. <https://journaleet.in/index.php/jeet/article/view/624/623>
- Diawati, P., Gadzali, S. S., Abd Aziz, M. K. N., Ausat, A. M. A., & Suherlan, S. (2023). The role of information technology in improving the efficiency and productivity of human resources in the workplace. *Jurnal Teknologi Dan Sistem Informasi Bisnis*, 5(3), 296-302. <https://doi.org/10.47233/jteksis.v5i3.872>
- Fernandez-Martinez, C., & Fernandez, A. (2022). HR machine learning on audio and video data. *Handbook of research on artificial intelligence in human resource management*, 68-88. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781839107535>
- Li, C. (2022). On the application research of smart campus construction in colleges and universities. *Inner Mongolia Science and Technology and Economy*, 20, 91-92. <https://caod.oriprobe.com/issues/2161734/toc.htm>
- Li, C. L., & Abidin, M. J. B. Z. (2024). Instructional design of classroom instructional skills based on the ADDIE model. *Technium Social Sciences Journal*, 55, 167-178. <https://techniumscience.com/index.php/socialsciences/article/view/10676/4168>
- Lai Qing. (2023). *The effectiveness and mechanism of teaching expectations in video learning* [Unpublished master's thesis]. Central China Normal University.
- Maigoo. (2023). *What is a smart campus, and its functions and functions?*. <https://www.maigoo.com/goomai/296173.html>.
- Ministry of Education of the People's Republic of China. (2018). *Education Informatization 2.0 Action Plan*. http://www.moe.gov.cn/srcsite/A16/s3342/201804/t20180425_334188.html

- Noetel, M., Griffith, S., Delaney, O., Sanders, T., Parker, P., del Pozo Cruz, B., & Lonsdale, C. (2021). Video improves learning in higher education: A systematic review. *Review of Educational Research*, 91(2), 204-236. <https://doi.org/10.3102/0034654321990713>
- People's Daily Online. (2019). *China Education Modernization 2035*. http://paper.people.com.cn/rmrhwb/html/2019-02/25/content_1910347.htm
- Sichuan University of Arts and Science. (2021). *The school convened a promotion meeting for the Smart Campus software project construction*. <https://www.sasu.edu.cn/info/1026/12615.htm>
- Sammaphetcharat, T., & Rupan, P. (2025). Guidelines for the Development of Human Resource Management for Foreign Teachers in Private Schools in Phra Nakhon Si Ayutthaya Province. *HRD Journal*, 16(1), 87-110.
- Sichuan University of Arts and Science. (2022). *The school held a special work meeting on the "Smart Campus" initiative*. <https://www.sasu.edu.cn/info/1025/14872.htm>
- Sohu. (2023). *What are the aspects of the construction of smart campuses?*. https://www.sohu.com/a/651398391_121488564
- Sohu. (2024). *Current situation of smart campus application in universities*. https://www.sohu.com/a/749539856_121833325
- Srisaad, B. (2017). *Preliminary research* (10th ed.). Bangkok: Suwiriyan.
- Tukhtamishevich, M. N. (2021). The effectiveness of the use of professional competence and the use of targeted video materials in the training of management personnel. *International Journal on Economics, Finance and Sustainable Development*, 3(5), 52-58.
- Wood, C. L. (2024). *The effectiveness of online video-based training methods*. The University of Alabama in Huntsville.
- Wu, J. Q., Zhang, W. X., Luo, Q. Q., & Zhang, X. C. (2022). Research on Artificial Intelligence and Big Data Enabling Smart Campus Construction in Colleges and Universities. *Vocational education development*, 11(6), 581-587. <https://doi.org/10.12677/VE.2022.116089>
- Yang, F. & Kulnattarawong, T. (2023). The development of video on the online reimbursement system to enhance efficiency usage of students at Sichuan University of Science and Engineering. *Proceedings of the 19th National and International Conference*, 19, 126-140. <https://conf.krirk.ac.th/wp-content/uploads/sites/29/2024/02/Proceedings-2023-1.pdf>
- Yang, Y., Liu C., Lv. C. & Ke. Y. (2023). The exploration of the construction of the con of scientific research platform – the training system of “Mobile terminal video”. *Journal of Traditional Chinese Medicine Administration*, 31(9), 85-87. <https://shorturl.asia/3Jw69>
- Zhang, Y., Yip, C., Lu, E., & Dong, Z. Y. (2022). A systematic review on technologies and applications in smart campus: A human-centered case study. *IEEE Access*, 10, 16134-16149.

Local Wisdom Management through the Development of Cultural Learning Space

Received: 9 May 2025

Revised: 23 September 2025

Accepted: 22 October 2025

Doungrak Chantang, Thai Khadi Research Institute,
Thammasat University

Abstract: *This study investigates the effective management and transmission of Thai Yuan local wisdom to future generation through the development of expressly designed cultural learning space. The Thai Yuan community of Sao Hai, Thailand, known for its rich weaving traditions and intricate textile patterns, faces the challenge of preserving its unique cultural identity amidst rapid societal change. This research explores the multifaceted nature of Thai Yuan local wisdom, encompassing traditional medicine, agricultural techniques, and social customs. It examines knowledge management strategies, such as documenting traditional practices and creating platforms for intergenerational knowledge exchange. The significance of preserving Thai Yuan intellectual identity is stressed as intricately linked to their local wisdom, language, and historical experience, cultural learning spaces are also analyzed as dynamic hubs for preserving, transmitting, and celebrating local wisdom. They range from traditional community centers to modern digital platforms to promote, accessibility, inclusivity, and community ownership. Effective strategies are explored for transmitting Thai Yuan local wisdom to younger generations, integrating traditional storytelling and mentorship with modern technology and digital platforms to formulate engaging, relevant learning experiences. Holistically combining traditional and modern methods, boosts community engagement in diverse cultural learning spaces, allowing the Thai Yuan community to safeguard and transmit rich cultural heritage for future generation.*

Keywords: Thai Yuan local wisdom, Knowledge management, Cultural learning spaces

Introduction

Local wisdom is a multifaceted construct encompassing knowledge, values, skills, social mechanisms, and natural resources unique to a community. Rooted in specific geographical and cultural contexts, it offers invaluable insights into adult education and community development by providing a foundation for sustainable growth and the preservation of traditional practices (Kongprasertamorn, 2007, p. 1). This emphasis on indigenous resources aligns with broader theories of wisdom, such as the balance theory, which posits that wisdom involves balancing diverse and sometimes conflicting elements. Within adult education, local wisdom serves as a powerful tool for character development and a source of inspiration for scientific learning.

The cultural heritage of the Thai Yuan people in Saraburi's Sao Hai District indicates that they originally settled in northern Thailand, particularly around Chiang Saen, before migrating to the Pa Sak River area over 200 years ago. Archaeological findings in the region, which include ancient vessels, weapons, and tools, also feature traditional woven fabrics over a century old, such as muk yok dok, khid-patterned cloth, and jok

fabric. The Thai Yuan community maintains a distinctive local dialect, the Yuan or Lanna language, and its members self-identify as “Khon Yuan.” The prosperity of their culture is evident in the preservation of traditional customs inherited from their original homeland (Thai Yuan Folk Cultural Museum, 2022). These customs include merit-making ceremonies like the Salak Phat festival, the offering of beeswax castles, traditional music and dance performances, and the khan kao ritual (offering food bowls) dedicated to deceased relatives, as well as the crafting of bai sri (ceremonial arrangements). However, this local wisdom is currently facing a critical decline. Only a few communities continue to transmit this craft, with the practice being predominantly maintained by the elderly. The local wisdom is considered a form of tacit knowledge—embedded in the skills and expertise accumulated through years of experience—that is often conveyed through demonstration and observation rather than explicit verbal explanation (Prathomlek, 2004, pp. 111-117). A significant challenge is the declining interest among younger generations in pursuing weaving as a profession, which threatens the continuity of this cultural heritage and risks its eventual disappearance.

Research objective

This study aims to investigate the effective management and transfer of Thai Yuan local wisdom to future generations through the development of a purpose-built cultural learning space. The developed model is intended to be adaptable for use by other communities, enabling them to create sustainable cultural learning environments tailored to their specific contexts.

Conceptual framework



Figure 1 Conceptual frameworks

Literature review

This study’s approach to the management of local wisdom through the development of a cultural learning space is grounded in a synthesis of several key academic frameworks. This literature review synthesizes concepts related to local wisdom, knowledge

management, community and cultural capital, and local education, providing a theoretical foundation for the proposed intervention.

1. Local wisdom in Thai Yuan community.

Local wisdom is defined as the knowledge and intelligence of villagers, which has been inherited from their ancestors and applied alongside their own experiences to improve their quality of life (The Executive Committee of the Celebration of His Majesty the King's Birthday, 2001, p. 26). This valuable cultural knowledge, which has been passed down through generations, serves as a fundamental pillar of society. It reflects the way of life, art, culture, traditions, and beliefs of a community. Since Thai wisdom varies significantly by region, managing this knowledge involves more than simply collecting all existing content. As Na Thalang (2003, pp. 1-5) points out, it is a complex process due to the diverse and constantly evolving nature of information. Effective management can be achieved by providing broad information about different content groups, their practitioners, and locations. This community-based approach is founded on the belief that villagers have the potential for self-development. Management is guided by the concepts of local culture and wisdom, with the goal of encouraging community members to study and understand their history, local scholars, and arts. The aim is to foster new creations while preserving original traditions, thereby promoting understanding and awareness of their present reality. This process utilizes cultural dimensions and local wisdom as tools for people-centric development. Through participatory decision-making, it nurtures self-pride, preserves cultural identity, and creates learning opportunities both within and outside the community. The study of social and cultural capital reveals that this value, inherent to the local area, can take various forms. It includes: (1) spirit capital, which consists of a community's value system, local consciousness, and pride in their hometown; (2) intellectual capital, which comprises local knowledge and heritage; (3) human capital, referring to the potential of individuals and thought leaders; (4) natural resource capital, involving the use of local resources to create an economic and survival base; and (5) public fund management, which pertains to the management of economic capital and fundraising. The concept of local education emphasizes people, knowledge, ethical values, and the unique ways of life of local populations (Chitwatana, 2003, p. 15). It provides a foundation for sustainable development by promoting the utilization of local resources and the preservation of traditional practices (Kongprasertamorn, 2007, p. 1). Furthermore, integrating local wisdom into educational curricula fosters a deeper understanding of cultural heritage (Putri, 2019, p. 022095), and often contains valuable insights into natural phenomena and traditional resource management (Vandebroek, 2011, p. 7).

2. Knowledge Management.

Knowledge, acquired through experience or study, exists on both an individual and a collective level. In a business context, knowledge encompasses the skills, insights, and information crucial for effective decision-making and strategic insight. According to Sharma, knowledge can be categorized into three types: explicit (formal, structured, and easily communicated), tacit (personal and difficult to formalize), and cultural (shared assumptions and beliefs that shape understanding and action). Knowledge management (KM) is a multidisciplinary field that aims to capture and leverage tacit knowledge for specific applications, thereby enhancing organizational performance through the production and application of information and the fostering of organizational learning. This field draws

on insights from various disciplines and plays a vital role in decisions related to human resource management, IT, and strategic planning across diverse sectors. Since its emergence in the 1990s, KM has become integral to decision-making in numerous fields (Dervin, 1998, p. 36).

Local wisdom is characterized as an interconnected body of knowledge related to the careers, economy, culture, and social conditions of a specific community (Wasi, 1987, p. 6). It refers to the knowledge derived from people's life experiences, which has been studied, analyzed, and refined into a crystallized form of wisdom composed of various fields of study. Local wisdom is a common form of knowledge within society, communities, and among knowledgeable individuals. If sought out and applied, it can be acknowledged, accepted, and passed on and developed for new generations in alignment with the era. The management of this valuable form of cultural knowledge involves preserving and transmitting ancient traditions, beliefs, and practices (Zulfadrim, 2018, p. 12008). Furthermore, teaching materials based on local wisdom can enhance educational programs and connect students to their cultural heritage (Abidah, 2021, p. 57).

3. Cultural learning spaces.

Cultural, training, and educational spaces first examine the relationship with knowledge that is generated by the links between the school system and other cultural, training, and educational spaces, taking a historical, pedagogical, and philosophical perspective. Easy access to learning materials in these spaces creates different relationships with knowledge compared to those observed within traditional schools. The text then explores pedagogical practices in various cultural and educational settings, such as libraries, media libraries, museums, historical sites, heritage locations, social networks, and other multimedia formats (Balmon, 2025). These approaches recognize the diversity of learners' backgrounds, experiences, and learning needs, and aim to create environments that are inclusive, engaging, and supportive of diverse ways of knowing and learning (McLoughlin, 2000, p. 229).

A prominent example of such a space is the Thai Yuan Folk Culture Hall in Saraburi province, which houses a rare collection of traditional Thai houses and serves as a vital center for cultural exchange, particularly for the Thai Yuan ethnic group. The hall hosts various activities, including meetings, seminars, traditional Lanna-style events, and youth training programs focused on Thai Yuan folk arts and wisdom, such as traditional dance, paper cutting, cooking, and crafting with banana leaves. The founder, Ajarn Songchai Wannakul, began collecting local artifacts in 1969, including the house of a former Saraburi governor and a house of a notorious bandit from Suphan Buri. His collection also includes hundreds of antique woven fabrics and over 20 boats from the Pa Sak River basin and central Thailand, which are displayed in the Pa Sak River Basin Boat Museum (Wanunyaruk, 2023, p. 134).

Driven by a desire to preserve the language and material culture, Ajarn Songchai established the Saraburi Thai Yuan Cultural Hall in 1993, collaborating with the community through a house-temple-school partnership. This initiative focused on three key areas: tracing the history and migration of the Thai Yuan people from Chiang Saen, preserving, restoring, and promoting the ethnic group's cultural heritage, and fostering connections between cultural groups to expand outreach and encourage youth involvement (Thubthun, 2024, p. 543). The Cultural Hall actively works to revive and sustain cultural

activities, such as the Boon Salak Bhat merit-making ceremony, using it as a platform to promote the Thai Yuan language and culture. This is often complemented by evening events featuring Khantoke dinners and cultural performances (Wanunyaruk, 2023, p. 134).

Research methodology

This study adopted a qualitative research approach to explore the management of local wisdom through the development of cultural learning spaces. Data was collected using a combination of methods, including focus group discussions, in-depth interviews, non-participatory observation, and a comprehensive analysis of relevant documents. The primary objective of this research was to investigate the local wisdom of the Tai Yuan community, with a focus on gathering knowledge of their intangible cultural heritage with community participation, and to facilitate the development of these cultural learning spaces. The study's scope focused specifically on the community participation process in the knowledge management of the intangible cultural heritage of a weaving group located in Sao Hai District, Saraburi Province.

1. **Key Informants and Study Area.** The study area was the Tai Yuan community in Sao Hai District, Saraburi Province. A focus group discussion was conducted with six key informants, who were selected using a criterion-based selection method. These informants included individuals who played a pivotal role in the establishment and management of the Thai Yuan Folk Cultural Center, as well as elders with a minimum of 10 years of experience in local wisdom and direct experience in weaving. An additional in-depth interview was conducted with one key informant representing an organization involved in the development of the Tai Yuan Sao Hai community.

2. **Research Instruments and Data Collection.** In this qualitative study, the primary research instrument was the researcher. Supplementary tools were also prepared to facilitate data collection, including a semi-structured interview guide for the focus group discussions, open-ended questions for the in-depth interviews, a notebook, an audio recorder, and a camera. The researcher initially collected preliminary information from books, research papers, and academic articles. This foundational knowledge was then used to develop the interview guides, which were designed to encourage participants to express their opinions freely. Subsequently, the researcher conducted a field study to interview the key informants.

3. **Data Analysis.** Following the semi-structured interviews, the collected data were transcribed, interpreted, and categorized according to the research framework. The analyzed content was then cross-referenced with data obtained from non-participatory observation and relevant documents and research. Finally, the research findings were presented in a descriptive format, summarizing the analysis and directly addressing the research objectives.

Research Results and Discussion

This study explored the local wisdom of the Thai Yuan community in Sao Hai District, Saraburi Province. The research findings, categorized by the key themes of the investigation, are presented below.

1. The Local Wisdom of the Thai Yuan Community of Sao Hai

The local wisdom of the Thai Yuan community is a multifaceted and integral component of their cultural practices. This wisdom is demonstrated through their mastery of traditional crafts and instruments, which include the creation of intricate tools, utensils, and weapons. Their weaving tradition, which has been passed down for over a century, is particularly notable for its unique and complex patterns, such as *Muk Yok Dok*, *Lai Khid*, and *Chok*. These textiles serve both a practical function and a powerful symbolic role, expressing the community's identity. The preservation of their distinctive "Thai Yuan" or "Lanna" language is also a fundamental aspect of their identity as "Kon Yuan," as it serves as the primary vehicle for intergenerational knowledge transmission. The community's cultural richness is further displayed through various social customs and rituals, including the *Boon Salak Bhat* and the *Prasat Phueng* procession, which reflect a strong connection to their spiritual beliefs. Additionally, their musical and performance heritage, encompassing traditional folk songs, dances, and forms adopted from neighboring communities, highlights a dynamic process of cultural exchange.

2. Knowledge Management Strategies.

The Thai Yuan community employs a proactive and multifaceted approach to knowledge management. Their strategies are primarily focused on the collection and preservation of knowledge, with the Thai Yuan Folk Culture Hall serving as a central repository for their cultural heritage. This repository houses a comprehensive collection of artifacts, including ancient houses, textiles, and traditional boats. The community's approach extends beyond mere storage, emphasizing the continuous utilization and dissemination of knowledge through the regular organization of cultural events, such as the *Thod Kathin* water procession. Furthermore, they demonstrate an adaptive methodology through the application of technology, leveraging online platforms like the Cultural Hall's Facebook page to promote their activities and engage a broader audience, including younger generations and tourists.

3. The Intellectual Identity of the Thai Yuan People.

The intellectual identity of the Thai Yuan people is inextricably linked to their local wisdom, which is manifested through their cultural practices, language, and shared historical experiences. Their sustained emphasis on preserving their local dialect and creating unique textile patterns is not merely an act of preservation but an active endeavor to maintain the core of their identity that defines their way of life. This aligns with the scholarly understanding that historical narratives are instrumental in shaping an ethnic group's worldview and sense of self.

4. Managing Thai Yuan Local Wisdom as a Cultural Learning Space.

The Thai Yuan Folk Culture Hall provides a compelling case study of a cultural learning space. It functions not only as a repository for cultural narratives but also as a center for non-formal education that fosters self-directed learning. The management of local wisdom through this space is a practical application of the principle that effective learning environments should reflect and engage with the local social and cultural context. This is evident in the integration of learning with community life and traditions, as exemplified by the hosting of rituals and activities central to their heritage. The community's collaboration with local organizations further ensures that their initiatives are aligned with broader community development goals.

5. Transmitting Thai Yuan Local Wisdom to the New Generation.

This research indicates that the transmission of the Thai Yuan community's local wisdom to the new generation relies on a hybrid approach that integrates traditional methods with modern mechanisms, with the Thai Yuan Folk Culture Hall serving as the central hub of this process. The Cultural Hall functions as a tangible "cultural learning space" that provides informal access for the new generation to learn about their cultural heritage. The Hall is not limited to displaying artifacts; it also continuously organizes cultural events and rituals, such as the *Prasat Phueng* procession and the *Thod Kathin* water procession. This approach integrates learning with the community's real-life experiences, enabling youth and other interested individuals to participate in traditions in a lively and engaging manner. In addition, the organization of youth training programs focused on folk arts and wisdom, such as weaving and cooking, ensures that tangible knowledge is systematically passed down. The community has also adapted by leveraging modern technology to expand the reach and transmission of their wisdom. They use social media platforms, such as the Cultural Hall's Facebook page, to publicize events and serve as a resource for interested parties. This demonstrates the community's adaptability in bridging traditional wisdom with the behaviors of the new generation, who are accustomed to learning and seeking information through online channels. This process of knowledge transmission is further supported by a collaborative house-temple-school partnership, which creates a robust network for promoting and instilling pride in cultural identity among the youth. The participation of multiple sectors ensures that the preservation and transmission of local wisdom are not limited to a few groups but are a shared responsibility of the entire community.

This research confirms that the local wisdom of the Thai Yuan community in Sao Hai District is deeply and intricately intertwined with their intellectual and cultural identity. The key findings and discussion are presented as follows.

1. The Holistic Nature of Thai Yuan Local Wisdom.

The research findings indicate that the local wisdom of the Thai Yuan community is a multifaceted body of knowledge intricately interconnected with every dimension of their life. This aligns with Wasi's (1987, p. 6) concept that local wisdom is a holistic body of knowledge encompassing professional, economic, cultural, and social aspects of a community. The community's continuous preservation of unique weaving patterns—such as Muk Yok Dok, Lai Khid, and Chok—along with their distinct dialect and various customs, demonstrates that this knowledge is not merely a collection of stored information. Instead, it is an integral part of their daily life, actively reflecting their core values and beliefs. Managing wisdom in this manner effectively preserves a valuable cultural knowledge that serves as a fundamental foundation of their society, passed down through generations (The Executive Committee of the Celebration of His Majesty the King's Birthday, 2001, p. 26). This form of knowledge management is a deliberate act of building "community capital," which is rooted in the belief that community members have the inherent potential for self-development (Na Thalang, 2003, pp. 1-5). The ability of the Thai Yuan community to maintain their cultural heritage, despite societal changes, signifies their capacity to leverage their "intellectual capital," a valuable, intangible asset embedded within the individuals themselves. This wisdom, therefore, is not a relic of the past but a dynamic force that sustains the community and fosters a sense of pride in their cultural

identity. Furthermore, the research highlights that the community's commitment to their dialect and customs resonates with the broader academic understanding that local wisdom can contain valuable insights into natural resource management (Vandebroek, 2011, p. 7) and that its integration into educational curricula can foster a deeper understanding of cultural heritage (Putri, 2019, p. 022095). The systematic transmission of the Thai Yuan's wisdom thus serves as a crucial foundation for sustainable development, as it promotes the use of local resources and the continuation of traditional practices (Kongprasertamorn, 2007, p. 1). This establishes a clear link between the management of cultural wisdom and the sustainable social and economic development of the community.

2. Knowledge Management and Preservation Strategies.

The knowledge management strategies of the Thai Yuan community align with the core principles of effective community-level knowledge management. They have successfully implemented a system that not only collects and preserves cultural knowledge but also ensures its dynamic use and dissemination. The Thai Yuan Folk Culture Hall in Sao Hai District serves as the central hub of this strategy. It acts as a comprehensive repository for a wide range of cultural information, encompassing both explicit knowledge (formal, documented information) and tacit knowledge (skills and wisdom held by key informants in the community) (Dervin, 1998, p. 36). The foundation of this repository is a vast collection of artifacts, including ancient Thai houses, antique textiles, and over 20 boats, which began to be assembled as early as 1969 by the founder, Ajarn Songchai Wannakul (Wanunyaruk, 2023, p. 134). This long-term commitment to collection and preservation ensures that the material heritage of the community is secured. However, the strategy transcends mere storage. It focuses on dynamic use and active dissemination of knowledge. This is achieved through the continuous organization of significant cultural events and rituals, such as the Thod Kathin water procession and the Phra Prasat Phueng procession. This approach is consistent with the ideas of Zheng (2009, p. 213) and Beazley (2003, p. 65), who emphasize that effective knowledge management must make information accessible and actively utilized to prevent knowledge loss. These events not only keep the traditions alive but also serve as platforms for direct, real-world knowledge transfer. Furthermore, the community employs a hybrid approach that combines traditional methods with modern mechanisms. While the cultural hall functions as a physical learning space, the community leverages online platforms, particularly the Cultural Hall's Facebook page, for promotion and communication. This demonstrates an adaptive strategy to reach a broader audience, including tourists and the younger generation, who are accustomed to online information. The entire initiative is built upon a collaborative house-temple-school partnership, which provides a robust network for preserving and promoting ethnic cultural heritage and fostering youth involvement (Thubthun, 2024, p. 543).

3. The Intellectual Identity of the Thai Yuan People.

The research confirms that the intellectual identity of the Thai Yuan people is complexly and inextricably linked to their local wisdom (Thubthun, 2017, p. 247). This identity is not a static concept, but a dynamic construct actively shaped by their unique historical experiences and the preservation of their cultural heritage, a finding that corresponds with the academic understanding that language and history are pivotal in shaping an ethnic group's worldview and sense of self (Jory, 2007, p. 255). The community's continued focus on preserving their distinctive dialect and creating intricate

woven textiles is not just about protecting artifacts but about sustaining the very essence of their identity that defines their way of life and worldview. This effort is a deliberate act of building “community capital,” a concept rooted in the belief that community members possess the potential for self-development (Na Thalang, 2003, pp. 1-5). The ability of the Thai Yuan community to maintain their cultural heritage, despite societal changes, signifies their capacity to leverage their “intellectual capital,” a valuable, intangible asset embedded within the individuals themselves. As one informant noted, the mission to preserve this heritage is a shared responsibility, reflecting a collective commitment to “inherit according to the intentions of the teacher” who founded the cultural hall. This dedication is exemplified by the founder, Ajarn Songchai Wannakul, who was “driven by a desire to preserve language and material culture” when he established the Thai Yuan Cultural Hall (Thubthun, 2024, p. 543). The preservation of this intellectual capital is further demonstrated by the community’s proactive efforts to revive and sustain cultural activities. The Cultural Hall, for instance, is used as a platform to promote the Thai Yuan language and culture through events like the Boon Salak Bhat ceremony (Wanunyaruk, 2023, p. 134). These actions are not merely a display of tradition; they are a living manifestation of their identity, ensuring that their worldview and sense of self continue to thrive and are passed down to future generations.

4. Managing Thai Yuan Local Wisdom to Cultural Learning Space.

The Thai Yuan Folk Culture Hall in Sao Hai District serves as a compelling case study of a cultural learning space that goes beyond the conventional function of a museum. It operates as a dynamic center that actively promotes informal education and self-directed learning (Areekul, 2023, p. 108). The research findings confirm that the Hall is not merely a static repository for artifacts; as one informant stated, it is a “comprehensive center” where everything is “collected” and where the community has the “convenience of using this place”. This reflects a deliberate approach to transforming a physical space into a living educational environment. The organization of cultural activities at the Hall, such as the Phra Prasat Phueng procession and the Thod Kathin water procession, is a practical application of the principle that learning environments should directly reflect and engage with the local social and cultural context (Sukaroj, 2020, pp. 79–92). By hosting these events, the Hall integrates learning with the community’s real-life experiences, making the process of knowledge transfer more tangible and meaningful. This also aligns with the broader goal of making local wisdom accessible and continuously utilized, a key tenet of effective knowledge management (Zheng, 2009, p. 213; Beazley, 2003, p. 65). The Hall’s role as a venue for cultural narratives and a platform for community collaboration is therefore a crucial characteristic that contributes to its effectiveness as a learning space. Management of this cultural learning space is also a testament to the community’s sense of shared ownership and commitment. This is evident in the collaborations, such as the house-temple-school partnership, that provide a robust network for preserving and promoting cultural heritage (Thubthun, 2024, p. 543). An informant noted that the community manages the Hall and its events “ourselves,” driven by a desire to “inherit according to the intentions of the teacher” who founded the Hall. This collective effort demonstrates that despite facing significant challenges, such as the high cost of maintenance due to natural disasters, the community is resilient and committed to sustaining its cultural learning space for future generations.

5. The Intergenerational Transmission of Thai Yuan Local Wisdom.

The research indicates that the transmission of the Thai Yuan community's local wisdom to the new generation is not left to chance but relies on a deliberate hybrid approach that integrates traditional methods with modern mechanisms. At the heart of this process is the Thai Yuan Folk Culture Hall in Sao Hai District, which serves as a central hub for bridging generational gaps. The Cultural Hall acts as a living "cultural learning space" where tangible knowledge is systematically passed down. It accomplishes this by offering youth training programs in folk arts and wisdom, such as traditional dance, paper cutting, cooking, and crafting with banana leaves. These programs provide a structured and engaging way for young people to acquire skills that are integral to their heritage. This approach goes beyond passive observation, encouraging active participation in cultural practices. The Hall's role is further solidified by its continuous organization of cultural events and rituals like the Phra Prasat Phueng procession and the Thod Kathin water procession. As one informant noted, the Hall allows the community to "organize our own events" and "inherit according to the intentions of the teacher" who founded it. These events transform theoretical knowledge into lived experience, making the process of knowledge transfer more tangible and meaningful for the new generation. The community's efforts are also bolstered by a collaborative house-temple-school partnership (Thubthun, 2024, p. 543), which creates a robust network for preserving and promoting cultural heritage. Furthermore, the community has shown remarkable adaptability by leveraging modern technology to expand the reach of their wisdom. By using online platforms, specifically the Cultural Hall's Facebook page, for promotion and communication, they are bridging the gap between traditional wisdom and the digital natives of the new generation. This strategic use of social media demonstrates a forward-thinking approach to ensure that their cultural knowledge remains relevant and accessible to an audience accustomed to seeking information online. This multifaceted approach—combining structured training, collaborative partnerships, and modern technology—showcases a sustainable and effective model for preserving and transmitting cultural heritage to future generations.

Recommendations

1. Recommendations for the Application of Research.

The foundation for creating and sustaining cultural spaces is a genuine love for and commitment to preserving one's own cultural heritage. This process requires the active participation of not only community members but also governmental and private sectors that collaborate in the development of these spaces. Central to this effort is the effective management and dissemination of cultural knowledge, which is achieved through a range of organized activities aimed at promoting mutual learning. These cultural learning spaces serve as platforms for knowledge exchange between local wisdom holders—such as community elders or cultural experts—and learners, including students and interested tourists. Through such interactive engagements, knowledge is transmitted in a dynamic and participatory manner. The effective management of knowledge within these cultural learning spaces contributes to the establishment of a lifelong learning ecosystem. This model can serve as a replicable framework for other communities aiming to pursue sustainable development through the preservation and active transmission of their cultural heritage.

2. Recommendations for Future Research.

For this study, the researcher selected a qualitative approach, as it is well-suited for examining cross-cultural issues and understanding how diversity functions in different communities. However, the research suggests that future studies on cross-cultural learning spaces should adopt a mixed-methods approach. This is recommended to better address the diverse needs of learners and to explore innovative methods for transferring local wisdom to others, particularly through digital platforms.

Acknowledgement

The author expresses sincere gratitude to the Saraburi Tai Yuan Folk Culture Hall, the weaving artisans, and all those involved in providing invaluable information for this research. Grateful acknowledgment is also extended to the Thai Khadi Research Institute, Thammasat University for their generous research funding.

References

- Abidah, S., Saragi, D., & Beru Perangin-angin, R. B. (2021). Development of thematic teaching materials based on local wisdom in grade IV elementary School of north Aceh Regency. *Jurnal Ilmiah Teunuleh*, 2(3), 57-69.
- Areekul, C. (2023). The research report on the model of development of cultural learning resources and learning networks: A multiple case study and participatory action research. *Silpakorn University e-Journal (Social Sciences, Humanities, and Arts)*, 43(6), 106-118.
- Balmon, T., & Garnier, B. (2025). *Cultural, training and educational spaces: A renewal of relationships with knowledge*. Wiley. Retrieved from <https://www.google.com/search?q=https://www.wiley.com/en-sg/Cultural%252C%2BTraining%2Band%2BEducational%2BSpaces%253A%2BA%2BRenewal%2Bof%2BRelationships%2Bwith%2BKnowledge-p-9781394255405>
- Beazley, H., Boenisch, J., & Harden, D. (2003). Knowledge continuity: The new management function. *Journal of Organizational Excellence*, 22(3), 65-81.
- Chitwatana, N. (2003). *Social capital development of the natural dye weaving group, Ban Pong Kham, Du Pong Subdistrict, Santisuk District, Nan Province*. Thammasat University.
- Dervin, B. (1998). Sense-making theory and practice: An overview of user interests in knowledge seeking and use. *Journal of Knowledge Management*, 2(2), 36-46.
- Jory, P. (2007). From Melayu Patani to Thai Muslim. *South East Asia Research*, 15(2), 255-279.
- Kongprasertamorn, K. (2007). Local Wisdom, Environmental Protection and Community Development: The Clam Farmers in Tambon Bangkhunsai, Phetchaburi Province, Thailand. *Manusya, Journal of Humanities*, 10(1), 1-10.
- McLoughlin, C. (2000). Cultural maintenance, ownership, and multiple perspectives: Features of web-based delivery to promote equity. *Journal of Educational Media*, 25(3), 229-241.
- Na Thalang, E. (2003). *Local wisdom and knowledge management*. Amarin Printing.
- Prathomlek, K. (2004). Knowledge management Stepping into the knowledge-based economy society. *Executive journal*, 24(2), 11-12.

- Putri, D. C., Munandar, A., & Supriatno, B. (2019). The implementation of Indigenous People local wisdom lekuk 50 tumbi in managing agriculture and lakes as biological learning sources. *Journal of Physics: Conference Series*, 1157(2), 1-5.
- Sukaroj, P. (2020). Cultivating the Learning Space of Cultural Diversity Through Third Space Concept. *Journal of Community Development and Quality of Life*, 8(1), 79-92.
- Thai Yuan Folk Cultural Museum. (2022). *Thai Yuan Folk Cultural Museum*. Retrieved from <http://www.saraburi.go.th/web2/frontpage>
- The Executive Committee of the Celebration of His Majesty the King's Birthday. (2001). *Culture, historical development, identity and wisdom of Chonburi Province*. The Committee for Documents and Archives in the Executive Committee for the Celebration of His Majesty the King's Birthday.
- Thubthun, N., & Tandiku, C. (2017). A Review of Studies on Tai Yuan Ethnicity. *Humanities & Social Sciences*, 34(2), 245-272.
- Thubthun, N., & Tansuwanrat, K. (2024). Cultural interactions among diverse ethnic groups in a frontier region of a mainstream culture: A case study of Thai Korat, Laotian, and Tai Yuan vernacular houses in the central Lamtakong watershed, Nakhon Ratchasima. *Frontiers of Architectural Research*, 13(3), 543-560.
- Vandebroek, I., Reyes-García, V., De Albuquerque, U. P., Bussmann, R., & Pieroni, A. (2011). Local knowledge: Who cares? *Journal of Ethnobiology and Ethnomedicine*, 7(1), 7-35.
- Wanunyaruk, K., Saitongkum, J., & Wangwan, S. (2023). The development of traditional performance of Thai Yuan in Saraburi Province. *Valaya Alongkorn Review (Humanities and Social Science)*, 13(2), 134-144.
- Wasi, P. (1987). *Creating Thai wisdom for development*. Amarin Printing Group.
- Zheng, W. (2009). The knowledge-inducing culture — An integrative framework of cultural enablers of knowledge management. *Journal of Information & Knowledge Management*, 8(3), 213-227.
- Zulfadrim, Z. T. (2018). The implementation of local wisdom in reducing natural disaster risk: A case study from west Sumatera. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* 195(1), 1-6.

HRD JOURNAL

Volume 17, Number 1, June 2026

Editorial

Paratchanun Charoenarpornwattana

Articles

บทบาทภาวะผู้นำแบบแท้จริงกับการสร้างความผูกพันต่อองค์การยุคดิจิทัล
ชนะ กล้าทรัพย์

ภาวะผู้นำเชิงควอนตัมในยุค VUCA
สุกัญญา สุदारารัตน์

การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่คาดหวัง และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
ตามความคิดเห็นของครูแต่ละเจเนอเรชัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2
ณัฐริกา อยู่มั่น, รัชพล วิทยานนท์, วรณวิศา สืบอนุสรณ์ คล้ายจำแลง

วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง
ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
นัฐหทัย สมงาม, พนิดา นิลอรุณ

มุมมองและการตัดสินใจทำงานของอาชีพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน หลังสถานการณ์โควิด-19
พรชนก มินศิริ, สมิตา กลิ่นพวงค์

ผลการจัดกิจกรรมส่งเสริมทักษะฝึกปฏิบัติการสร้างแบบจำลอง 3 มิติ ร่วมกับวีดิโอแฮร์ริง
บนแพลตฟอร์มไมโครซอฟท์ทีมส์ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี
กัมปนาท คูศิริรัตน์, วิธวัฒน์ สุขสาเกษ, นุชรรัตน์ นุชประยูร

วีดิโอสารคดีสร้างแรงบันดาลใจเพื่อผู้ประกอบการยุคใหม่
จิตติชัย รักบำรุง, นคร สะลอกน้ำ, ภัทราดา เอี่ยมบุญญฤทธิ์

ความสุขในการทำงานเปรียบเทียบกับสายวิชาการกับสายอำนวยการ
คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ศิริดี สาสนัส

The Development of Video for Learning on Smart Campus System to Improve the Work Efficiency
for Staff at Sichuan University of Arts and Science
Xuemei Zhou, Thidarat Kulnattarawong

Local Wisdom Management through the Development of Cultural Learning Space
Doungrak Chantang