

บทบาทการส่งผ่านของความไว้วางใจระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจ
ในการทำงานและการสอนของครู : หลักฐานเชิงประจักษ์จากข้อมูล PISA 2022 ของฮ่องกง
The Mediating Role of Trust in the Relationship between Principal Leadership and
Teachers' Job and Teaching Satisfaction: Evidence from Hong Kong's 2022 PISA Data

ธัญชนก ทองนพเก้า¹ สุภชิต ผดุงผล¹ ธีรนนท์ ศรีวิทัศน์¹ และธมรัตน์ ศิริภาพ^{2*}

Thanyachanok Thongnoppakaow¹ Suphachit Phadungphon¹ Thiranan Sriwithas¹ and Thomrat Siriparp^{2*}

(Received: December 8, 2025; Revised: February 12, 2026; Accepted: February 15, 2026)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาข้อมูลแบบสำรวจ โดยใช้ข้อมูลจากโปรแกรมประเมินสมรรถนะนักเรียนมาตรฐานสากล (Programme for International Student Assessment: PISA) มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างความพึงพอใจในการทำงานและการสอนของครู 2) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงานและการสอนของครู และ 3) เพื่อตรวจสอบอิทธิพลการส่งผ่านของความไว้วางใจที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารและความพึงพอใจในการทำงานและการสอนของครู กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยครูผู้สอน จำนวน 2,335 คน จากโรงเรียน 155 แห่ง ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบสองขั้นตอนตามกรอบการสุ่มของโครงการ PISA เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่าแบบลิเคิร์ต จำนวน 19 ข้อ มีค่าความเที่ยงรวมของแบบสอบถาม 0.885 งานวิจัยนี้ใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้างและใช้เทคนิค Bootstrap ในการทดสอบอิทธิพลการส่งผ่าน ผลการวิจัยพบว่า โมเดลสมการเชิงโครงสร้างมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงต่อความไว้วางใจของครู ($\beta = 0.50$) ความไว้วางใจของครูมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน ($\beta = 0.76$) และต่อความพึงพอใจในการสอน ($\beta = 0.43$) ภาวะผู้นำของผู้บริหารไม่มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจทั้งสองมิติ แต่มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความไว้วางใจต่อความพึงพอใจในการทำงาน ($\beta = 0.38$) และต่อความพึงพอใจในการสอน ($\beta = 0.21$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

สรุปได้ว่าความไว้วางใจของครูต่อผู้บริหารทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านอย่างสมบูรณ์ ในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจของครูทั้งสองมิติ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของ

¹ นิสิตดุขุภินันตติต สาขาวิชาการศึกษาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

² อาจารย์ สาขาวิชาการศึกษาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

¹ Doctoral student, Educational Administration, Faculty of Education, Kasetsart University

² Lecturer, Educational Administration, Faculty of Education, Kasetsart University

* Corresponding Author E-mail: thomrat@gmail.com

การสร้างควมไว้วางใจภายในองค์กรการศึกษา โดยเฉพาะในบริบทโรงเรียนของฮ่องกงที่มีการแข่งขันสูงและมีโครงสร้างการบริหารแบบลำดับชั้น

คำสำคัญ ความไว้วางใจ ภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการสอน

Abstract

This study employed a survey research design utilizing data from the Programme for International Student Assessment (PISA). The purposes of this study were: 1) to validate the proposed structural equation model of teachers' job and teaching satisfaction 2) to analyze the direct and indirect effects of principal leadership on teachers' job and teaching satisfaction, and 3) to investigate the mediating role of teachers' trust in the relationship between principal leadership and teacher satisfaction. The sample consisted of 2,335 teachers from 155 schools, derived from the two-stage sampling design employed in the PISA framework. The instrument used was a 19-item Likert-scale questionnaire, with an overall reliability coefficient of 0.885. Data were analyzed using structural equation modeling (SEM) and bootstrapping techniques to test the significance of mediation effects. The results revealed that the proposed model demonstrated a good fit with the empirical data. Principal leadership had a significant direct effect on teachers' trust ($\beta = 0.50$). Teachers' trust exerted significant positive effects on job satisfaction ($\beta = 0.76$) and teaching satisfaction ($\beta = 0.43$). However, principal leadership had no significant direct effects on either dimension of satisfaction. Instead, it exerted indirect effects through trust on job satisfaction ($\beta = 0.38$) and teaching satisfaction ($\beta = 0.21$), both of which were statistically significant at the 0.05 level.

In conclusion, teachers' trust served as a full mediator in the relationship between principal leadership and teachers' satisfaction. The findings highlight the pivotal role of trust in educational organizations, particularly in Hong Kong's highly competitive and hierarchically structured school system.

Keywords: trust, principal leadership, job satisfaction, teaching satisfaction

บทนำ

ในยุคปัจจุบันที่ระบบการศึกษาทั่วโลกกำลังเผชิญกับความท้าทายครั้งใหญ่ ซึ่งสะท้อนผ่านผลของโครงการประเมินนักเรียนนานาชาติ (Programme for International Student Assessment: PISA 2022) ขององค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD, 2023a) ที่เผยให้เห็นถึงวิกฤตการณ์เรียนรู้ระดับโลก (global learning crisis) อย่างชัดเจน หลังการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 โดยคะแนนเฉลี่ยของ

นักเรียนทั่วโลกลดลงในทุกวิชา ทั้งคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และการอ่าน ซึ่งชี้ให้เห็นถึงปัญหาความเหลื่อมล้ำและความยั่งยืนของคุณภาพการศึกษาในหลายประเทศ แต่อย่างไรก็ตามยังมีบางประเทศสามารถรักษาคุณภาพการศึกษาได้ภายใต้สภาพการณ์ที่ท้าทายนี้ โดยฮ่องกงเป็นหนึ่งในไม่กี่ประเทศที่สามารถรักษาคุณภาพการศึกษาไว้ได้อย่างต่อเนื่อง จากผลการทดสอบ PISA 2022 นักเรียนฮ่องกงมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในลำดับที่ 4 ของโลกในวิชาคณิตศาสตร์ ลำดับที่ 5 ในวิชาวิทยาศาสตร์ และลำดับที่ 11 ในด้านการอ่าน แสดงถึงมาตรฐานทางวิชาการที่สูงและคุณภาพการศึกษาที่ดี อย่างไรก็ตาม ภายใต้ความสำเร็จทางวิชาการนี้ ระบบการศึกษาของฮ่องกงกลับเผชิญกับแรงกดดันภายในเป็นอย่างมาก ความสำเร็จเชิงประจักษ์ในระดับโลกจึงเป็นเหมือนเพียงสิ่งที่กำลังบดบังปัญหาความตึงเครียดของบุคลากรภายใน ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของระบบที่กำลังรอการแก้ไข

จากสภาวะความกดดันภายในของฮ่องกง บ่งบอกว่าโจทย์ของการบริหารการศึกษาจึงไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเท่านั้น จากโครงสร้างการบริหารที่เข้มงวดที่สร้างภาระงานและความกดดันให้กับบุคลากรครู ส่งผลต่อเนื่องให้ครูจำนวนมากเกิดความเครียดในการทำงาน (Hallinger & Walker, 2017) จนเกิดคณะกรรมการว่าด้วยงานของครู (The Committee on Teachers' Work) ที่จัดตั้งขึ้นโดยรัฐบาลเพื่อศึกษาและเสนอแนะแนวทางในการจัดการกับภาระงานและความเครียดของครูในโรงเรียน เพื่อลดอัตราการลาออกของครูที่เพิ่มขึ้นในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา (Committee on Teachers' Work, 2007) จากสถานการณ์นี้สะท้อนถึงความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องเข้าใจกลไกการบริหาร ที่จะลดระดับความกดดันและความเครียดของครูแต่ไปยกระดับความพึงพอใจในการทำงาน (job satisfaction) และความพึงพอใจในการสอน (teaching satisfaction) ซึ่งเป็นกลไกขับเคลื่อนระบบการศึกษาที่ยั่งยืน (OECD, 2023b)

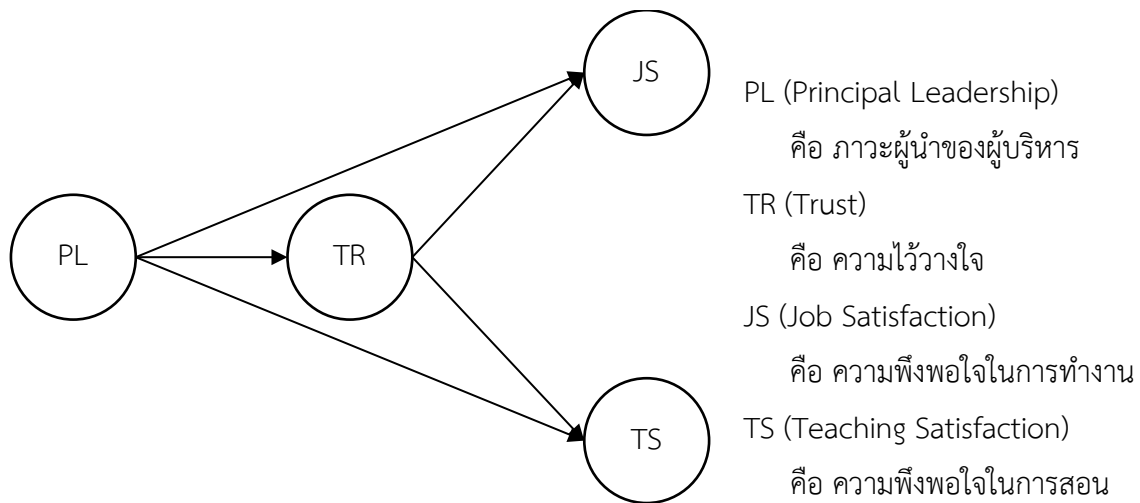
ดังนั้นจึงต้องพิจารณาว่าอะไรคือปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานและความพึงพอใจในการสอน ซึ่งถือเป็นเป้าหมายสูงสุดในรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพในระบบการศึกษา โดยความพึงพอใจในที่นี้ไม่ได้หมายถึงเพียงความรู้สึกส่วนตัวเท่านั้น แต่หมายถึงทัศนคติเชิงบวกต่อบทบาทและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สะท้อนถึงแรงจูงใจภายในและความผูกพันต่อวิชาชีพ ความพึงพอใจนี้เป็นตัวชี้วัดความยั่งยืนของระบบการศึกษา (OECD, 2023b) และเชื่อมโยงกับคุณภาพของครู (teacher quality) เนื่องจากครูที่มีความพึงพอใจในการทำงานและการสอนสูงจะมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันในงานสูงขึ้นและแสดงประสิทธิภาพในการสอนที่ดีกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของฮ่องกงที่ระบบการศึกษามีโครงสร้างลำดับชั้นที่ชัดเจน (Xu & Shen, 2007) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและครู จึงเป็นแกนกลางสำคัญที่กำหนดทิศทางของแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำสิ่งต่าง ๆ (Hallinger & Walker, 2017) ด้วยเหตุนี้ ปัจจัยเชิงเหตุที่ถูกรับรู้กันอย่างเข้มข้นเพื่อขับเคลื่อนคุณภาพครู จึงหนีไม่พ้นบทบาทของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งถูกพิจารณาในฐานะตัวแปรต้นทางที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของครูโดยตรง

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (principal leadership) จึงเป็นตัวแปรสำคัญที่ถูกพิจารณาในฐานะตัวขับเคลื่อนความพึงพอใจและคุณภาพของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (distributed leadership) เป็นแนวคิดที่มองว่าการนำองค์กรไม่ควรถูกจำกัดอยู่ที่ผู้บริหารเพียงคนเดียว แต่ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แบ่งปันความรับผิดชอบ และร่วมกันพัฒนาองค์กร (Spillane, 2006) แนวคิดนี้ยังได้รับการสนับสนุนอย่างยิ่งจากองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา

(OECD) ในฐานะยุทธศาสตร์หลักในการสร้างการบริหารโรงเรียนที่ยั่งยืนและมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งแนวคิดนี้สะท้อนคำถามว่า ผู้บริหารจะอย่างไรให้ครูพอใจในทุกมิติ โดยการเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้เอื้ออำนวยความสะดวกมากกว่าผู้ควบคุม ซึ่งเน้นความยืดหยุ่น ความร่วมมือ และการสร้างความเป็นเจ้าของในงานของครู (Harris, 2014) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Baptiste (2019) ที่ชี้ว่า ผู้บริหารที่สนับสนุนครูและให้ความยุติธรรม จะเสริมสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจได้อย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ ผู้บริหารที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ย่อมสร้างความไว้วางใจและแรงจูงใจภายในแก่ครูได้โดยตรง (Bass & Riggio, 2006) อย่างไรก็ตาม เมื่อมองในบริบทของประเทศไทยซึ่งอ่องกงที่ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจของครูอาจไม่ได้เกิดขึ้นโดยตรงเสมอไป ซึ่งนำไปสู่การค้นพบกลไกสำคัญที่ขาดไม่ได้ในการทำให้ภาวะผู้นำสัมฤทธิ์ผล นั่นคือความไว้วางใจ

แนวคิดเชิงกลไกที่ว่าด้วยความไว้วางใจ (trust) ได้รับการอธิบายไว้ใน ทฤษฎีทุนทางสังคม (social capital theory) ของ Bryk & Schneider (2002) ซึ่งมองว่าความไว้วางใจในโรงเรียนเป็นทุนเชิงสังคมที่สะสมจากการแลกเปลี่ยนความร่วมมือ ความจริงใจ และความเคารพระหว่างสมาชิกในองค์กร งานวิจัยเชิงประจักษ์แสดงให้เห็นว่าความไว้วางใจเป็นตัวแปรส่งผ่านที่มีบทบาทสำคัญที่สามารถเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของครูและภาวะผู้นำของผู้บริหารภายใต้ระบบโครงสร้างลำดับชั้นได้ (Balan & Jamaluddin, 2024; Balyer, 2017) ภายใต้บริบทการบริหารของอ่องกงที่เน้นการบริหารจัดการโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management: SBM) ความไว้วางใจยิ่งทวีความสำคัญสูงสุด เนื่องจาก SBM เรียกร้องให้ผู้บริหารถูกคาดหวังให้เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรทางการศึกษา (Wong & Liu, 2018) การมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบนี้ ไม่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพหากขาดพื้นฐานของความไว้วางใจ ความไว้วางใจดังกล่าวจึงทำหน้าที่เป็นกลไกทางสังคมที่เปลี่ยนพฤติกรรมเชิงบวกของผู้บริหารให้กลายเป็น ความปลอดภัยทางจิตวิทยา (psychological safety) และความเป็นอิสระทางวิชาชีพของครู ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจในการทำงาน (Tschannen-Moran, 2014) ดังนั้น ความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารและครูจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญในการสร้างความพึงพอใจให้กับครู และเป็นกลไกที่ตอบเจตยในการบริหารว่าผู้บริหารควรดำเนินการอย่างไรเพื่อส่งเสริมความพึงพอใจของบุคลากรครูให้ได้ในทุกมิติ

งานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษากลไกการส่งผ่านของความไว้วางใจของครู ที่เชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจของครู ทั้งในมิติความพึงพอใจในการทำงานและความพึงพอใจในการสอน โดยอาศัยกรอบแนวคิดของการวิเคราะห์ตัวแปรส่งผ่าน (mediation analysis) เพื่ออธิบายว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพสามารถสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กรที่โปร่งใสและมีส่วนร่วม ส่งผลให้เกิดความไว้วางใจ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่ส่งเสริมแรงจูงใจและความมั่นคงทางอารมณ์ของครู จนนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานและการสอนในระดับสูงขึ้น การศึกษานี้จึงมีความสำคัญในการยืนยันบทบาทของความไว้วางใจในฐานะตัวแปรส่งผ่านที่เชื่อมโยงภาวะผู้นำกับความพึงพอใจของครู โดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์จาก PISA 2022 ของอ่องกง เพื่อสร้างองค์ความรู้เชิงนโยบายในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21 อย่างมีประสิทธิภาพ



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการเชิงโครงสร้างความพึงพอใจในการทำงานและการสอนของครู
2. เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงานและการสอนของครู
3. เพื่อตรวจสอบอิทธิพลการส่งผ่านของความไว้วางใจที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารและความพึงพอใจในการทำงานและการสอนของครู

สมมติฐานของการวิจัย

- H1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (PL) มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อระดับความไว้วางใจ (TR)
- H2 ความไว้วางใจ (TR) มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน (JS)
- H3 ความไว้วางใจ (TR) มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการสอน (TS)
- H4 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (PL) มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน (JS)
- H5 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (PL) มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการสอน (TS)
- H6 ความไว้วางใจ (TR) ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน (Mediator) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร (PL) กับความพึงพอใจทั้งสองมิติในการทำงาน (JS) และการสอน (TS)

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาข้อมูลทัศนคติของครูในประเทศฮ่องกง จากฐานข้อมูล PISA 2022 ประชากรของการวิจัย คือ ครูผู้สอนในประเทศฮ่องกง ตัวอย่างวิจัย คือ ครูผู้สอนชาวฮ่องกงจำนวน 2,335 คน จาก 155 โรงเรียน ได้มาโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสองขั้นตอน กล่าวคือ สุ่มโรงเรียน และสุ่มครูในโรงเรียน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรภายใต้กรอบแนวคิดการวิจัยทั้ง 4 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Principal Leadership) ความไว้วางใจ (Trust) ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) และความพึงพอใจในการสอน (Teaching Satisfaction) รวบรวมจากข้อคำถามในแบบสอบถามสำหรับครู จำนวนทั้งหมด 19 ข้อ พัฒนาขึ้นโดย OECD นำมาตรวจสอบความเที่ยง (reliability) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) และตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity) ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) ผลการตรวจสอบ มีดังนี้

2.1 แบบวัดภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Principal Leadership: PL) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 7 ข้อ (TC253Q1 – TC253Q7) มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า 4 ระดับ (ไม่เคยเลย - เป็นประจำ) ตัวอย่างข้อคำถาม ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนดำเนินการเพื่อสนับสนุนความร่วมมือระหว่างครูในการพัฒนาวิธีการสอนใหม่ ๆ (TC253Q4) ผู้อำนวยการสังเกตการณ์การเรียนการสอนในห้องเรียน (TC253Q2) ผู้อำนวยการดำเนินการเพื่อให้แน่ใจว่าครูมีความรับผิดชอบในการพัฒนาทักษะการสอนของตนเอง (TC253Q5) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.90 มีความตรงเชิงโครงสร้างพิจารณาได้จาก $\chi^2(10, N = 2,335) = 16.42, p > .05$, CFI = 1.00, TLI = 1.00, RMSEA = 0.00, SRMR = 0.01

2.2 แบบวัดความไว้วางใจ (Trust: TR) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ (TC241Q1 – TC241Q5) มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า 4 ระดับ (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง - เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ตัวอย่างข้อคำถาม ได้แก่ ครูสามารถพึ่งพาฝ่ายบริหารของโรงเรียนในการสนับสนุนทางวิชาชีพได้ (TC241Q1) ผู้อำนวยการมีความมั่นใจในความเชี่ยวชาญของครู (TC241Q2) แม้ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก เพื่อนร่วมงานของฉันก็รู้ว่าพวกเขาสามารถไว้วางใจฉันได้ (TC241Q3) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.81 มีความตรงเชิงโครงสร้างพิจารณาได้จาก $\chi^2(3, N = 2,335) = 7.31, p > .05$, CFI = 1.00, TLI = 0.99, RMSEA = 0.03, SRMR = 0.01

2.3 แบบวัดความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction: JS) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า 4 ระดับ (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง - เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ตัวอย่างข้อคำถาม ได้แก่ ฉันมีความสุขกับการทำงานที่โรงเรียนนี้ (TC198Q5) ฉันอยากจะแนะนำโรงเรียนของฉันว่าเป็นสถานที่ทำงานที่ดี (TC198Q7) ฉันพอใจกับผลการปฏิบัติงานของฉันในโรงเรียนแห่งนี้ (TC198Q9) โดยรวมแล้วฉันพอใจกับงานของฉัน (TC198Q10) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.80 มีความตรงเชิงโครงสร้างพิจารณาได้จาก $\chi^2(1, N = 2,335) = 1.49, p > .05$, CFI = 1.00, TLI = 1.00, RMSEA = 0.02, SRMR = 0.00

2.4 แบบวัดความพึงพอใจในการสอน (Teaching Satisfaction: TS) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 3 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า 4 ระดับ (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง - เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ตัวอย่างข้อคำถาม ได้แก่ ข้อดีของการเป็นครูมีมากกว่าข้อเสียอย่างชัดเจน (TC198Q1) หากฉันสามารถตัดสินใจอีกครั้งฉันก็ยังคงเลือกที่จะเป็นครู (TC198Q2) ฉันคิดว่าอาชีพครูมีคุณค่าในสังคม (TC198Q8) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.68 มีความตรงเชิงโครงสร้างพิจารณาได้จาก $\chi^2(1, N = 2,335) = 0.00, p > .05$, CFI = 1.00, TLI = 1.00, RMSEA = 0.00, SRMR = 0.00

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) จากฐานข้อมูลในโครงการประเมินสมรรถนะนักเรียนมาตรฐานสากล PISA 2022 ที่ดำเนินการโดย OECD ใช้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างครูในประเทศฮ่องกง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการสำรวจ PISA 2022 ในส่วนของแบบสอบถามครู (teacher questionnaire data file)

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ชุดข้อมูลของประเทศฮ่องกงจากฐานข้อมูลข้างต้น พบว่ามีตัวอย่างวิจัยที่มีข้อมูลในตัวแปรหลักครบถ้วนจำนวน 2,335 คน วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของตัวอย่างการวิจัย (sample) ด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และค่าการกระจายสัมพัทธ์ (%CV) การวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย ใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) และทดสอบอหิทธิพลการส่งผ่านด้วยวิธี Bootstrap 5,000 รอบ ด้วยโปรแกรม Mplus Version 7.3 (Muthén & Muthén, 2012) ทั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้เทคนิค Bootstrap ในการทดสอบอหิทธิพลทางอ้อม เนื่องจากการแจกแจงของผลคูณสัมประสิทธิ์ (product of coefficients) มักมีลักษณะเบ้และไม่เป็นปกติ โดยการใช้การประมาณค่าช่วงความเชื่อมั่นแบบปรับแก้ หรือ Bias-corrected Bootstrap ที่มีความแม่นยำและน่าเชื่อถือสูงกว่า การทดสอบแบบดั้งเดิมอย่างการทดสอบ Sobel (MacKinnon et al., 2004; Preacher & Hayes, 2008)

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ใช้เกณฑ์การประเมินความตรงสำหรับกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ Hair et al. (2010) เสนอว่า กรณีโมเดลวิจัยประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ระหว่าง 12 ถึง 20 ตัว ขนาดตัวอย่างมากกว่า 200 คน การทดสอบด้วยสถิติไคสแควร์มีแนวโน้มที่จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ($p < .05$) ให้พิจารณาค่าดัชนีวัดความสอดคล้องอื่น ๆ ร่วมด้วย ได้แก่ CFI และ TLI มีค่าตั้งแต่ 0.92, SRMR น้อยกว่า 0.08 และ RMSEA น้อยกว่า 0.07

ผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไปของตัวอย่าง

ตัวอย่างครูชาวฮ่องกงจากฐานข้อมูล PISA 2022 จำนวน 2,335 คน ประกอบด้วยครูเพศหญิง 1,169 คน (ร้อยละ 50.07) ครูเพศชาย 1,137 คน (ร้อยละ 48.69) และไม่ระบุ 29 คน (ร้อยละ 1.24) ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาโท หรือเทียบเท่า 1,221 คน (ร้อยละ 52.30) รองลงมา คือ ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า 872 คน (ร้อยละ 37.34) และไม่ระบุ 212 คน (ร้อยละ 9.08) มีเพียงส่วนน้อยจบระดับปริญญาเอกหรือเทียบเท่า 30 คน (ร้อยละ 1.28) รายละเอียดดังตาราง 1

ตาราง 1 ข้อมูลพื้นฐานตัวอย่างวิจัย

เพศ	ความถี่	ร้อยละ	ระดับการศึกษา	ความถี่	ร้อยละ
ชาย	1,137	48.69	ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า	872	37.34
หญิง	1,169	50.07	ปริญญาโท หรือเทียบเท่า	1,221	52.30
ไม่ระบุ	29	1.24	ปริญญาเอก หรือเทียบเท่า	30	1.28
รวม	2,335	100.00	ไม่ระบุ	212	9.08
			รวม	2,335	100.00

เมื่อพิจารณาค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรในการวิจัยทั้ง 4 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (PL) ความไว้วางใจ (TR) ความพึงพอใจในการทำงาน (JS) และ ความพึงพอใจในการสอน (TS) พบว่า มีการกระจายคิดเป็นร้อยละ 28.37 – 15.57 โดยภาวะผู้นำของผู้บริหารมีการกระจายสูงสุด (ร้อยละ 28.37) รองลงมา คือ ความพึงพอใจในการการสอน (ร้อยละ 17.39) ความพึงพอใจในการทำงาน (ร้อยละ 16.44) และความไว้วางใจมีการกระจายต่ำสุด (ร้อยละ 15.57) นอกจากนี้ เมื่อวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ภายในของตัวแปรพบว่าตัวแปรทุกตัวแปรมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 มีค่าอยู่ระหว่าง .15 – .54 คู่ความสัมพันธ์ที่มากที่สุด คือ ความไว้วางใจกับความพึงพอใจในการทำงาน และ ความพึงพอใจในการทำงานกับความพึงพอใจในการสอน ($r=.54$) ส่วนคู่ความสัมพันธ์ที่น้อยที่สุด คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการสอน รายละเอียดดังตาราง 2

ตาราง 2 ค่าสถิติพื้นฐาน และค่าสหสัมพันธ์ภายในของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปร	Mean	SD	%CV	PL	TR	JS	TS
PL	2.15	0.61	28.37	–			
TR	2.89	0.45	15.57	.37*	–		
JS	2.98	0.49	16.44	.31*	.54*	–	
TS	2.99	0.52	17.39	.15*	.32*	.54*	–

Note: * $p < .05$

การวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย

การตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง พบว่า โมเดลความพึงพอใจในการทำงานและการสอน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จาก $\chi^2(143, N = 2,335) = 1471.98, p < .001, CFI = 0.94, TLI = 0.93, RMSEA = 0.07$ และ $SRMR = 0.05$ ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องที่ได้เป็นไปตามเกณฑ์ของ Hair et al. (2010) กรณีตัวอย่างวิจัยมีขนาดใหญ่ (ภาพ 2)

การตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2

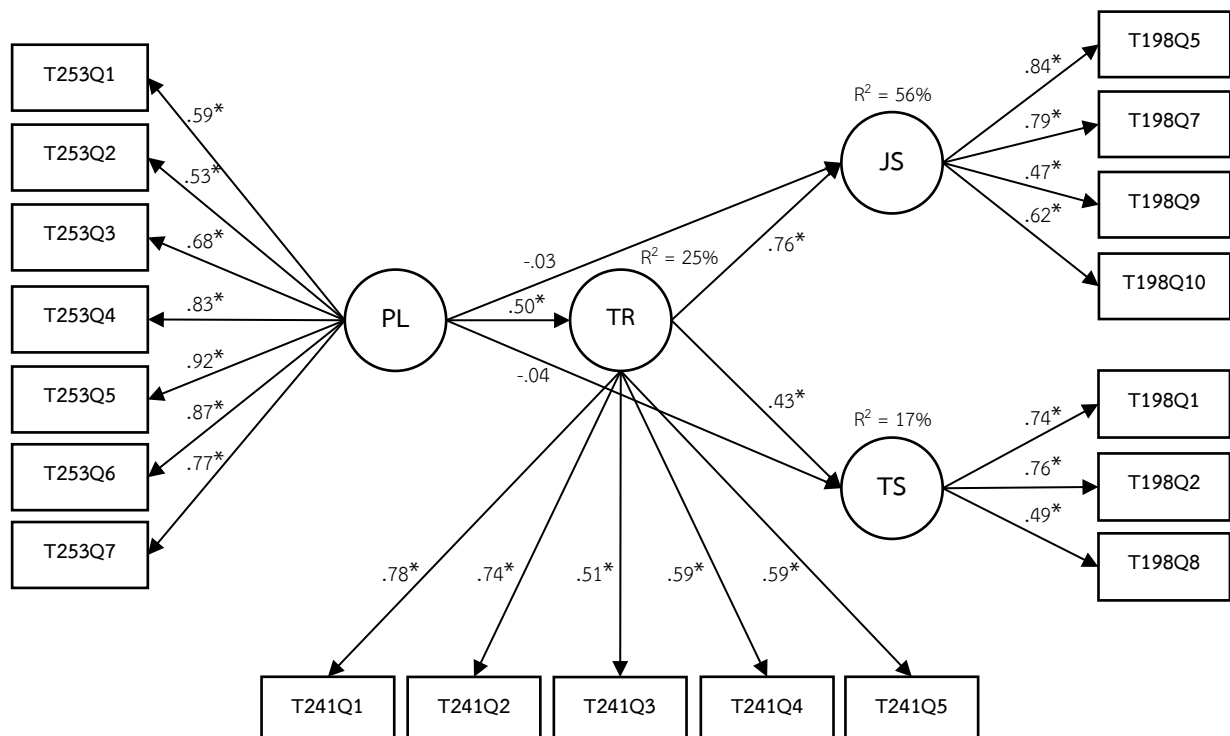
เมื่อพิจารณาขนาดอิทธิพลรวม (total effect) ของตัวแปรภายในโมเดลวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (PL) ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน (JS) ด้วยขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ .35 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 เป็นอิทธิพลทางอ้อม .38 และเป็นอิทธิพลทางตรง -.03 และ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (PL) ส่งผลต่อความพึงพอใจในการสอน (TS) ด้วยขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ .17 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 เป็นอิทธิพลทางอ้อม .21 และเป็นอิทธิพลทางตรง -.04 สำหรับอิทธิพลทางตรง (direct effect) ภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อความไว้วางใจมากที่สุด ($\beta = .50$) รองลงมาคือ ความพึงพอใจในการทำงาน ($\beta = -.03$) และความพึงพอใจในการสอน ($\beta = -.04$) ตัวแปรในโมเดลร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในการทำงาน (JS) ร้อยละ 56 และความพึงพอใจในการสอน (TS) ร้อยละ 17 (ตาราง 3)

ตาราง 3 อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม

ผล	TR			JS			TS		
เหตุ	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
PL	.50*	–	.50*	-.03	.38*	.35*	-.04	.21*	.17*
	(0.04)		(0.04)	(0.03)	(0.02)	(0.02)	(0.03)	(0.02)	(0.03)
TR				.76*	-	.76*	.43*	-	.43*
				(0.04)		(0.04)	(0.04)		(0.04)
R ²	T198Q1	T198Q2	T198Q5	T198Q7	T198Q8	T198Q9	T198Q1	T241Q1	T241Q2
	.55	.58	.71	.63	.24	.22	0 .38	.61	.54
	T241Q3	T241Q4	T241Q5	T253Q1	T253Q2	253Q3	T253Q4	T253Q5	T253Q6
	.26	.35	.34	.35	.28	.46	.69	.84	.76
	T253Q7								
	.60								
สมการโครงสร้าง	TR			JS	TS				
R ²									
	.25			.56	.17				

Note: ตัวเลขในวงเล็บ คือ ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (standard error); DE =อิทธิพลทางตรง,

IE = อิทธิพลทางอ้อม, TE= อิทธิพลรวม, * p< .05



$$\chi^2 (143, N = 2,335) = 1471.98, P < .05, CFI = 0.94, TLI = 0.93, RMSEA = 0.07, SRMR = 0.05$$

ภาพ 2 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างความพึงพอใจในการทำงานและการสอนของครู
(นำเสนอด้วยค่ามาตรฐาน)

การตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3

จากการทดสอบอิทธิพลการส่งผ่านของความไว้วางใจ (TR) โดยทำการเปรียบเทียบ 2 เส้นทาง สมมติฐาน ด้วยวิธีการ Bootstrap 5000 รอบ ผลการทดสอบ พบว่า ภายใต้วงความเชื่อมั่น 95% มี 2 เส้นทางการส่งผ่านตามสมมติฐานพบนัยสำคัญทางสถิติ คือ $PL \rightarrow TR \rightarrow JS$ ($\beta = 0.38$) และ $PL \rightarrow TR \rightarrow TS$ ($\beta = 0.21$) (ตาราง 4)

ตาราง 4 การทดสอบอิทธิพลส่งผ่านในโมเดลวิจัย ด้วยวิธี Bootstrap 5000 รอบ

เส้นทาง อิทธิพลทางอ้อม	b (β)	SE	95% CI	
			Lower	Upper
$PL \rightarrow TR \rightarrow JS$	0.47 (.38)	0.02	0.34	0.42
$PL \rightarrow TR \rightarrow TS$	0.21 (.21)	0.02	0.17	0.26

ผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย

H1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (PL) มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความไว้วางใจ (TR) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.50

H2 ความไว้วางใจ (TR) มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน (JS) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.76

H3 ความไว้วางใจ (TR) มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการสอน (TS) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.43

H4 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (PL) มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน (JS) อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ - 0.03

H5 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (PL) มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในการสอน (TS) อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ - 0.04

H6 ความไว้วางใจ (TR) ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน (Mediator) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร (PL) กับความพึงพอใจทั้งสองมิติในการทำงาน (JS) และการสอน (TS) รวมกันเป็นความพึงพอใจในการทำงานของครู (Teacher Satisfaction)

1. ความไว้วางใจ (TR) ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน (Mediator) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร (PL) กับความพึงพอใจในการทำงาน (JS) (ผลกระทบทางอ้อม = .38, $p < .05$)

2. ความไว้วางใจ (TR) ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน (Mediator) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร (PL) กับความพึงพอใจในการสอน (TS) (ผลกระทบทางอ้อม = .21, $p < .05$)

จากการที่อิทธิพลทางตรงจากภาวะผู้นำของผู้บริหาร (PL) ไปยังความพึงพอใจในการทำงาน (JS) และความพึงพอใจในการสอน (TS) ไม่มีนัยสำคัญ แต่อิทธิพลทางอ้อมผ่านความไว้วางใจ (TR) ไปยังความพึงพอใจในการทำงาน (JS) และความพึงพอใจในการสอน (TS) มีนัยสำคัญ แสดงว่าความไว้วางใจของครูต่อผู้บริหาร (TR) ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านแบบสมบูรณ์ (Full Mediation) ในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร (PL) กับความพึงพอใจในการทำงาน (JS) และความพึงพอใจในการสอน (TS) สรุปได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความพึงพอใจในการสอนผ่านทางความไว้วางใจต่อผู้บริหารเท่านั้น

อภิปรายผล

การวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง (SEM) สะท้อนกลไกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลักในบริบทของระบบการศึกษาที่มีมาตรฐานสูงและมีแรงคาดหวังทางวิชาชีพเข้มข้นเช่นฮ่องกง

สมมติฐาน H1 ได้รับการสนับสนุน โดยผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความไว้วางใจ ($\beta = 0.50$, $p < .05$) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า พฤติกรรมของผู้นำมีบทบาทสำคัญในการก่อรูปและธำรงความไว้วางใจในองค์กร (Balan & Jamaluddin, 2024; Baptiste, 2019) ในบริบทของฮ่องกง ซึ่งดำเนินการจัดการศึกษาตามแนวทาง School-Based Management (SBM)

(Education Commission, 2019) การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการบริหารจัดการเชิงโครงสร้าง แต่ยังต้องแสดงบทบาทเชิงสัมพันธ์ที่โปร่งใส มีความรับผิดชอบ และส่งเสริมความเป็นมืออาชีพของครู ความเชื่อมั่นในศักดิ์ศรีและศักยภาพของผู้บริหารจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจ ซึ่งสอดคล้องกับแกนหลักของทฤษฎีทุนทางสังคม (social capital theory) ที่มองว่าความไว้วางใจเป็นทุนทางสังคมสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน (Bryk & Schneider, 2002)

สมมติฐาน H2 และ H3 ได้รับการสนับสนุน ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ความไว้วางใจมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อทั้งความพึงพอใจในการทำงาน ($\beta = 0.76$) และความพึงพอใจในการสอน ($\beta = 0.43$) ความสัมพันธ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ความไว้วางใจระหว่างครูและผู้บริหารทำหน้าที่เป็นกลไกป้องกันเชิงบวก (buffer mechanism) ต่อแรงกดดันจากภาระงานและความคาดหวังที่สูงในระบบการศึกษา (LegCo, 2007) ความไว้วางใจจึงเปรียบเสมือนสะพานเชื่อมจากความตึงเครียดไปสู่ความรู้สึกปลอดภัยทางจิตวิทยา (psychological safety) และความเป็นอิสระทางวิชาชีพของครู (Tschannen-Moran, 2014) ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของความผูกพัน และความพึงพอใจในวิชาชีพ (Tobias, 2017)

ในทางกลับกัน สมมติฐาน H4 และ H5 ไม่ได้รับการสนับสนุน ผลการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ไม่มีผลโดยตรงอย่างมีนัยสำคัญต่อทั้งความพึงพอใจในการทำงานและความพึงพอใจในการสอน โดยค่าสัมประสิทธิ์มีทิศทางลบเล็กน้อย ($\beta = -0.03$ และ -0.04 ตามลำดับ) ซึ่งแตกต่างจากงานวิจัยก่อนหน้านี้ที่มักพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างภาวะผู้นำกับความพึงพอใจของครู (Baptiste, 2019; Tobias, 2017) ความแตกต่างนี้อาจสะท้อนความซับซ้อนของระบบการบริหารที่มีความคาดหวังสูง เช่นในบริบทของ SBM ของฮ่องกง ที่ผู้บริหารมีบทบาทเชิงรุกในการขับเคลื่อนนโยบายและพัฒนาโครงการต่าง ๆ ซึ่งอาจสร้างแรงกดดันทางอ้อมให้ครูรู้สึกมีภาระงานเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะเมื่อทรัพยากรมีจำกัด (LegCo, 2007) ดังนั้น ผลลัพธ์นี้ไม่ควรถูกตีความว่าเป็นภาวะผู้นำเชิงลบ แต่ควรมองว่าเป็น “ความไม่สมดุลเชิงบริหาร” ระหว่างเป้าหมายขององค์กรกับขีดจำกัดของทรัพยากรบุคลากร

สมมติฐาน H6 ได้รับการสนับสนุนในลักษณะของ การส่งผ่านแบบสมบูรณ์ (Full Mediation) กล่าวคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลทางตรงต่อความพึงพอใจอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (JS: $\beta = -0.03$; TS: $\beta = -0.04$) อย่างไรก็ตาม พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความไว้วางใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (JS: $\beta = 0.38$; TS: $\beta = 0.21$) ผลดังกล่าวสะท้อนว่า “ความไว้วางใจ” ทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการถ่ายทอดอิทธิพลของภาวะผู้นำไปสู่ความพึงพอใจของครู ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดด้านการวิเคราะห์อิทธิพลส่งผ่านที่ชี้ให้เห็นบทบาทของตัวแปรส่งผ่านในการอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทางอ้อม (Hayes, 2009) กล่าวคือ กล่าวอีกนัยหนึ่ง ภาวะผู้นำเพียงลำพังอาจไม่เพียงพอในการสร้างความพึงพอใจ หากไม่ก่อให้เกิดความไว้วางใจในระดับบุคคล

ในเชิงนโยบาย การสร้างความไว้วางใจในองค์กรการศึกษาจึงควรถูกจัดลำดับเป็นเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของการพัฒนาโรงเรียน ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการสื่อสารแบบเปิดเผย การยอมรับความคิดเห็น และการกระจายอำนาจอย่างมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างทุนทางสังคมในระดับโรงเรียน ทั้งนี้ควรส่งเสริมความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร ครู และชุมชนในลักษณะระบบนิเวศทางการศึกษา เพื่อเสริมพลังซึ่งกันและกันในมิติของความไว้วางใจ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

ผลการวิจัยเชิงประจักษ์จากข้อมูล PISA 2022 ของฮ่องกงได้เผยให้เห็นข้อสรุปสำคัญว่า ความไว้วางใจ (TR) ไม่เพียงแต่เป็นตัวแปรที่สำคัญ แต่ยังทำหน้าที่เป็น ตัวแปรส่งผ่านแบบสมบูรณ์ (full mediator) ในความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (PL) กับความพึงพอใจในการทำงาน (JS) และความพึงพอใจในการสอน (TS) ข้อค้นพบนี้ชี้ให้เห็นว่า การเสริมสร้างความไว้วางใจภายในโรงเรียนมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนภาวะผู้นำไปสู่ผลลัพธ์เชิงบวกด้านความเป็นอยู่ทางวิชาชีพของครูอย่างแท้จริง ดังนั้น ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการพัฒนามีดังนี้

ระดับประเทศ

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า “ความไว้วางใจ” เป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจของครู ดังนั้น การพัฒนานโยบายระดับประเทศควรมุ่งเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความไว้วางใจในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยสนับสนุนให้โรงเรียนเป็นพื้นที่ที่เปิดโอกาสให้เกิดการสื่อสารอย่างโปร่งใส การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการเคารพในความเป็นมืออาชีพของครู

แนวทางหนึ่งคือ การบรรจุ “การสร้างและธำรงรักษาความไว้วางใจ” เป็นองค์ประกอบสำคัญของหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา โดยเน้นภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participatory/distributed leadership) ที่เอื้อต่อความร่วมมือ ความสม่ำเสมอในการสื่อสาร และความเป็นธรรมในการบริหารจัดการ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ ภาครัฐอาจพิจารณานำ “ระดับความไว้วางใจภายในโรงเรียน” มาเป็นตัวชี้วัดเชิงคุณภาพประกอบการประเมินประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา การติดตามตัวชี้วัดดังกล่าวจะช่วยให้หน่วยงานกำกับดูแลด้านการศึกษา (EDB) สามารถประเมินความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์กร และกำหนดมาตรการสนับสนุนที่สอดคล้องกับบริบทของแต่ละโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม

ในเชิงโครงสร้างการทำงาน แม้งานวิจัยนี้ได้ศึกษาภาระงานของครูโดยตรง แต่ผลการวิเคราะห์ที่สะท้อนบทบาทสำคัญของความไว้วางใจ ชี้ให้เห็นว่าการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่หลักของครู อาจเป็นปัจจัยสนับสนุนทางอ้อมต่อการเสริมสร้างความไว้วางใจระหว่างครูกับผู้บริหาร อย่างไรก็ตาม ประเด็นดังกล่าวควรได้รับการศึกษาเพิ่มเติมในอนาคตเพื่อยืนยันกลไกเชิงประจักษ์

ระดับสถานศึกษา

ผลการวิจัยสะท้อนอย่างชัดเจนว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของครูผ่านกลไก “ความไว้วางใจ” เท่านั้น ดังนั้น การพัฒนาระดับสถานศึกษาควรมุ่งเสริมสร้างความไว้วางใจในฐานะทุนทางสังคมขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับทั้งบทบาทของผู้บริหารและครูในฐานะผู้มีส่วนร่วมในกระบวนการเดียวกัน

ในส่วนของผู้บริหาร โรงเรียนควรปรับแนวทางการบริหารจากการสั่งการเชิงลำดับชั้นไปสู่การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่เปิดโอกาสให้ครูเข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจอย่างแท้จริง โดยเฉพาะในประเด็น

ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพและการจัดสรรทรัพยากร ความโปร่งใส ความสม่ำเสมอ และความเป็นธรรมในการบริหารจัดการเป็นองค์ประกอบสำคัญของการสร้างความไว้วางใจ นอกจากนี้ การสนับสนุนอิสระทางวิชาชีพ และการทำหน้าที่เป็น “ผู้สนับสนุนทางวิชาการ” มากกว่าผู้ควบคุม จะช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจในระดับบุคคล (interpersonal trust) ซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานและการสอนของครู

ในส่วนของครู ในฐานะผู้ขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา ควรมีบทบาทเชิงรุกในการร่วมสร้างวัฒนธรรมความไว้วางใจ ผ่านการมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) และการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา ความไว้วางใจจึงมิใช่เพียงผลลัพธ์จากการบริหารของผู้บริหาร แต่เป็นกระบวนการที่เกิดจากการตอบรับและการมีส่วนร่วมของครูด้วยเช่นกัน การแสดงความรับผิดชอบร่วมกันและการสนับสนุนบรรยากาศเชิงบวกภายในองค์กร จะช่วยให้ความไว้วางใจทำหน้าที่เป็นกลไกเสริมสร้างความพึงพอใจและความยั่งยืนของโรงเรียนในระยะยาว

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ผลการวิจัยนี้ได้ยืนยันบทบาทของความไว้วางใจ (trust) ในฐานะตัวแปรส่งผ่านระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารและความพึงพอใจของครู ซึ่งถือเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำความเข้าใจกลไกในระดับบุคคลภายในองค์กรการศึกษา อย่างไรก็ตาม เพื่อเป็นการยกระดับองค์ความรู้ให้ครอบคลุมมิติเชิงบริบทและโครงสร้างที่ซับซ้อนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ประการแรก ต่อยอดสู่การวิเคราะห์เชิงลึกด้วย รูปแบบ Multi-Level Structural Equation Modeling (ML-SEM) แม้ว่าการวิจัยครั้งนี้จะให้ผลสรุปที่ชัดเจนเกี่ยวกับกลไกทางจิตวิทยาและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครู แต่เนื่องจากข้อมูล PISA มีโครงสร้างลำดับชั้น โดยครูถูกรวมกลุ่มอยู่ภายในโรงเรียน การใช้โมเดลหลายระดับจะช่วยแยกความแปรปรวนของความไว้วางใจในระดับบุคคลออกจากความไว้วางใจร่วมของโรงเรียน ซึ่งจะนำไปสู่การทำความเข้าใจที่ชัดเจนยิ่งขึ้นว่า ความไว้วางใจควรได้รับการส่งเสริมผ่านมาตรการรายบุคคล หรือผ่านการพัฒนาบรรยากาศของโรงเรียนในภาพรวม

ประการที่สอง ควรมีการศึกษาความคงเส้นคงวาของกลไกการส่งผ่านแบบสมบูรณ (full mediation) ในกลุ่มประชากรย่อยที่แตกต่างกัน โดยใช้กลยุทธ์กลุ่มพหุ (multiple group strategy) เช่น การเปรียบเทียบครูตามประสบการณ์สอน หรือตามระดับชั้นที่รับผิดชอบ การวิเคราะห์ดังกล่าวจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจว่าครูแต่ละกลุ่มอาจต้องการรูปแบบการสร้าง ความไว้วางใจที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถออกแบบกลยุทธ์การบริหารที่ตอบสนองต่อความต้องการของครูได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

ประการสุดท้าย ตรวจสอบเพิ่มเติมกับข้อมูลจากประเทศหรือเขตปกครองที่มีโครงสร้างระบบการศึกษาใกล้เคียงกัน เช่น สิงคโปร์หรือไต้หวัน อาจช่วยเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับความคงทนของโมเดลในบริบทที่หลากหลาย การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบเช่นนี้มีได้มีเป้าหมายเพื่อสรุปผลในเชิงสากล หากแต่เพื่อพิจารณาว่า บทบาทของความไว้วางใจในฐานะกลไกระหว่างภาวะผู้นำและความพึงพอใจของครู เป็นปรากฏการณ์เฉพาะบริบทของฮ่องกง หรือปรากฏในระบบการศึกษาที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันด้วย ซึ่งจะช่วยสนับสนุนความเข้าใจด้านกลไกเชิงทฤษฎีให้มีความรอบด้านมากขึ้น

References

- Balan, A., & Jamaluddin, R. (2024). Leadership practices and teacher satisfaction: The critical role of trust and professional development in mid-career stages. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(9), 488–503.
<https://doi.org/10.6007/IJARBS/v14-i9/22635>
- Balyer, A. (2017). Trust in school principals: Teachers' opinions. *Journal of Education and Learning*, 6(2), 317–325. <https://doi.org/10.5539/jel.v6n2p317>
- Baptiste, M. (2019). No teacher left behind: The impact of principal leadership styles on teacher job satisfaction and student success. *Journal of International Education and Leadership*, 9(1). 1-11.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Bryk, A. S., & Schneider, B. (2002). *Trust in schools: A core resource for improvement*. Russell Sage Foundation.
- Committee on Teachers' Work. (2007). *The Committee on Teachers' Work final report*. Legislative Council of the Hong Kong Special Administrative Region.
<https://www.legco.gov.hk/yr06-07/english/panels/ed/papers/ed0212cb2-1041-6-e.pdf>
- Education Commission. (2019). *Review report of the Task Force on School-based Management Policy*. https://www.e-c.edu.hk/wp-content/uploads/2019/07/Report_SBM_2019.pdf
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.
- Hallinger, P., & Walker, A. (2017). Leading learning in Asia—Emerging empirical insights from five societies. *Journal of Educational Administration*, 55(2), 130–146.
<https://doi.org/10.1108/JEA-02-2017-0015>
- Harris, A. (2014). *Distributed leadership matters: Perspectives, practicalities, and potential*. Corwin Press.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408–420.
<https://doi.org/10.1080/03637750903310360>
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99–128. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3901_4
- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (2012). *Mplus user's guide* (7th ed.). Muthén & Muthén.

- OECD. (2023a). *PISA 2022 results (Volume I): The state of learning and equity in education*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/53f23881-en>
- OECD. (2023b). *PISA 2022 results (Volume II): Learning during and after the COVID-19 pandemic*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/a77a4129-en>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.
- Tobias, L. J. (2017). *A study of teacher job satisfaction, teacher preferred leadership behaviors, and the impact of the leadership behaviors on teacher job satisfaction* [Doctoral dissertation]. Gardner-Webb University. https://digitalcommons.gardner-webb.edu/education_etd/263/
- Tschannen-Moran, M. (2014). *Trust matters: Leadership for successful schools* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Wong, T. Y., & Liu, P. (2018). Hong Kong principal professional development: Context, challenges, and opportunities. *Chinese Education & Society*, 51(5), 359–371. <https://doi.org/10.1080/10611932.2018.1510689>
- Xu, F., & Shen, J. (2007). Research on job satisfaction of elementary and high school teachers and strategies to increase job satisfaction. *Chinese Education and Society*, 40(5), 86–96. <https://doi.org/10.2753/CED1061-1932400509>