การศึกษาแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2*

A Study of Guidelines for Being a Happy Organization of Educational Institutions under the Kalasin Primary Educational Service Area Office 2

ทินกร ฤทธิศร, สุพจน์ ดวงเนตร และคมสันติ์ ขจรปัญญาไพศาล
Tinnakorn Rittisorn, Supot Duangnet and Komsan Khajonpanyapaisan
มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์, ประเทศไทย
Kalasin University, Thailand
Corresponding Author, E-mail: Tinnakorn20012534@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 2) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น และ 3) ศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งความสุข การวิจัยเป็นแบบผสานวิธี กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 306 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิแบบไม่เป็นสัดส่วน และผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 5 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบ่งเป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน (ค่าอำนาจจำแนก 0.76-0.99 ค่าความเชื่อมั่น 0.99) และแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ (ค่าอำนาจจำแนก 0.76-0.93 ค่าความเชื่อมั่น 0.99) รวมทั้งแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีความต้องการจำเป็น

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันของการเป็นองค์กรแห่งความสุขโดยรวมอยู่ในระดับมาก
2. สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

---

*ได้รับบทความ: 3 กุมภาพันธ์ 2569; แก้ไขบทความ: 11 เมษายน 2569; ตอบรับตีพิมพ์: 28 เมษายน 2569
Received: February 3, 2026; Revised: April 11, 2026; Accepted: April 28, 2026

3. ความต้องการจำเป็น พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวม ได้แก่ ด้านความสมานฉันท์ในองค์กร ด้านบทบาทผู้บริหาร และด้านที่ทำงานน่าอยู่

4. แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งความสุข ประกอบด้วย 3 ด้าน 20 แนวทาง โดยผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษาควรมุ่งเน้นการเสริมสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร และการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อความสุข เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและความยั่งยืนขององค์กร

คำสำคัญ: แนวทางการพัฒนา; องค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษา

Abstract

This study aimed to: (1) examine the current and desirable states of being a happy organization in educational institutions under the Kalasin Primary Educational Service Area Office 2, (2) analyze the priority needs, and (3) investigate guidelines for developing a happy organization. The research employed a mixed-methods approach. The sample consisted of 306 school administrators and teachers, selected through disproportionate stratified random sampling, and five key informants selected by purposive sampling. The research instruments included five-point rating scale questionnaires on the current state (discrimination indices ranging from 0.76 to 0.99, reliability coefficient = 0.99) and the desirable state (discrimination indices ranging from 0.76 to 0.93, reliability coefficient = 0.99), as well as a semi-structured interview. Data were analyzed using descriptive statistics, including frequency, percentage, mean, standard deviation, and the Priority Needs Index (PNI_modified).

The results revealed that:

1. The current state of being a happy organization was at a high level overall.
2. The desirable state was at the highest level overall.
3. The priority needs, with indices higher than the overall mean, were organizational harmony, administrators' roles, and a pleasant working environment; and (4) the guidelines for developing a happy organization comprised three dimensions with 20 approaches, which were evaluated as having the highest levels of appropriateness and

feasibility. In conclusion, the development of a happy organization in educational institutions should emphasize enhancing organizational relationships, strengthening administrators' leadership, and improving the working environment conducive to well-being, in order to increase work efficiency and ensure organizational sustainability.

Keywords: Development guidelines; Happy organization in schools

1. บทนำ

ในบริบทของสังคมยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจและสังคม องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวโดยให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควบคู่กับการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน แนวคิดองค์กรแห่งความสุขมีพื้นฐานจากทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน โดย Frederick Herzberg (1959) อธิบายว่าความพึงพอใจในการทำงานเกิดจากปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ขณะที่ Abraham Maslow (1943) ชี้ให้เห็นว่าการตอบสนองความต้องการของมนุษย์อย่างเหมาะสมจะช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจและความสุขในการทำงาน นอกจากนี้ รายงาน World Happiness Report (2022) ยังสะท้อนว่าระดับความสุขของประชาชนมีแนวโน้มลดลง ซึ่งเป็นความท้าทายต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตในภาพรวม

ในบริบทของประเทศไทย แม้ภาครัฐจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตผ่านแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) แต่บุคลากรทางการศึกษา โดยเฉพาะครู ยังคงเผชิญกับภาระงานที่สูงและความคาดหวังที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้เกิดความเครียด ความเหนื่อยล้า และความสุขในการทำงานลดลง ซึ่งกระทบต่อประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้

สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 สถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก มีข้อจำกัดด้านบุคลากรและงบประมาณ ครูสอนไม่ตรงสาขาและมีภาระงานสูง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความสุขในการทำงาน อย่างไรก็ตาม ยังขาดแนวทางเชิงระบบในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งความสุขที่สอดคล้องกับบริบทดังกล่าว

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ บทบาทผู้บริหาร ความสมานฉันท์ในองค์กร ทัศนคติเชิงบวก สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความสุขของบุคลากร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

2. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นการเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

3. เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed Methods Research) โดยบูรณาการการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเข้าด้วยกัน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมทั้งเชิงกว้างและเชิงลึก ดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น และระยะที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษา มีขั้นตอนดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพและความต้องการจำเป็น

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 1,496 คน แบ่งเป็นผู้บริหาร 158 คน และครูผู้สอน 1,338 คน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 306 คน กำหนดขนาดโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (1970) และใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ โดยใช้ขนาดสถานศึกษาและกลุ่มพื้นที่เป็นชั้นภูมิ จากนั้นสุ่มอย่างง่าย ได้ผู้บริหาร 33 คน และครู 273 คน ซึ่งช่วยให้กลุ่มตัวอย่างมีความเป็นตัวแทนของประชากรอย่างเหมาะสม

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับตามแนวคิดของ Likert แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่ (1) ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป (2) ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ครอบคลุม 5 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ (1) บทบาทของผู้บริหาร (2) ความสมานฉันท์ในองค์กร (3) ทัศนคติเชิงบวกต่องาน (4) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (5) ความสุขของบุคลากร

3. การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ แบบสอบถามพัฒนาจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.80 ขึ้นไป จากนั้นนำไปทดลองใช้กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงจำนวน 40 คน เพื่อหาค่าอำนาจจำแนก (Item Total Correlation) และตรวจสอบความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลจริง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการขออนุญาตจากหน่วยงานต้นสังกัด และเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ ผ่าน Google Form เพื่อให้ครอบคลุมกลุ่มตัวอย่างและเพิ่มความสะดวกในการตอบแบบสอบถาม จากนั้นตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูลก่อนนำไปวิเคราะห์

5. การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลเชิงปริมาณวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ นอกจากนี้ วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นโดยใช้ดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI_modified) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนา ซึ่งเป็นฐานข้อมูลสำคัญสำหรับการวิจัยในระยะที่ 2

ระยะที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนา การวิจัยในระยะนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์และพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งความสุข โดยดำเนินการ 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 5 คน เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์และผลงานเป็นที่ประจักษ์ ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง โดยกำหนดประเด็นคำถามจากผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในระยะที่ 1 ข้อมูลที่ได้ถูกถอดความและวิเคราะห์เชิงเนื้อหา เพื่อค้นหาประเด็นสำคัญและแนวทางที่เหมาะสม 2) การยกร่างแนวทางการพัฒนา ผู้วิจัยนำผลจากการสัมภาษณ์มาสังเคราะห์ร่วมกับข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อจัดทำ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาในลักษณะเชิงปฏิบัติ จากนั้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและปรับปรุงให้สมบูรณ์ และ 3) การประเมินแนวทางการพัฒนา นำ (ร่าง) แนวทางไปประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ใช้แบบประเมินมาตราส่วนประมาณค่า จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อแปลผลระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง

4. สรุปผลการวิจัย

จากวิจัยการศึกษาแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 สามารถสรุปผลการวิจัยดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของการเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.85, S.D. = 0.30) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านคนทำงานมีความสุข ($\bar{X}$ = 4.16, S.D. = 0.27) รองลงมาคือ ด้านทัศนคติเชิงบวกต่องานที่ทำ ($\bar{X}$ = 3.96, S.D. = 0.12) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านความสมานฉันท์ในองค์กร ($\bar{X}$ = 3.64, S.D. = 0.37)

2. ผลการวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.97, S.D. = 0.13) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านคน

ทำงานมีความสุข ($\bar{X}$ = 4.99, S.D. = 0.11) รองลงมาคือ ด้านความสมานฉันท์ในองค์กร ($\bar{X}$ = 4.98, S.D. = 0.14) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านบทบาทผู้บริหาร ($\bar{X}$ = 4.96, S.D. = 0.18)

3. ผลการวิเคราะห์ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์กรแห่งความสุข ($PNI_{modified}$) พบว่า ค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นโดยรวมเท่ากับ 0.292 ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวม ได้แก่ ด้านความสมานฉันท์ในองค์กร (PNI = 0.368) ด้านบทบาทผู้บริหาร (PNI = 0.356) ด้านที่ทำงานน่าอยู่ (PNI = 0.295)ผู้วิจัยจึงนำทั้ง 3 ด้านดังกล่าวไปใช้เป็นฐานข้อมูลในการกำหนดแนวทางพัฒนาในระยะที่ 2 ของการวิจัย

4. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งความสุข ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) จากระยะที่ 1 มาใช้กำหนดประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ โดยจัดลำดับประเด็นตามความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อย และนำไปสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารที่มีผลงานเชิงประจักษ์ด้านการบริหารจัดการ (ได้รับรางวัล/การยอมรับด้านการบริหาร) เพื่อสังเคราะห์แนวทางพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข ผลการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา สามารถสังเคราะห์เป็นแนวทางตามองค์ประกอบได้ดังนี้

4.1 ด้านความสมานฉันท์ในองค์กร สาระสำคัญจากการสัมภาษณ์สะท้อนว่า ความสมานฉันท์เกิดจาก การมีเป้าหมายร่วม การทำงานเป็นทีม ความเคารพให้เกียรติ ความเสมอภาค และการเสริมแรงทางบวก โดยผู้ให้ข้อมูลกล่าวในทำนองเดียวกันว่าองค์กรควรมีเป้าหมายเดียวกัน ช่วยเหลือเกื้อกูล เคารพกัน และให้กำลังใจซึ่งกันและกัน (สัมภาษณ์ผู้อำนวยการสถานศึกษาแห่งที่ 1, 22 ธันวาคม 2568; แห่งที่ 2, 19 ธันวาคม 2568; แห่งที่ 3-5, 22 ธันวาคม 2568) เมื่อสังเคราะห์เป็นแนวทางพัฒนา 1) กำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันให้ชัดเจนและสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจตรงกัน 2) ส่งเสริมระบบทีมและการทำงานร่วมกัน (ช่วยเหลือ เกื้อกูล ปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้) 3) สร้างโอกาสการปฏิสัมพันธ์เชิงบวกในชีวิตประจำวัน เพื่อเสริมความสัมพันธ์ในองค์กร (เช่น เวทีพูดคุย กิจกรรมร่วมกัน) 4) ส่งเสริมวัฒนธรรมเคารพให้เกียรติ ความเสมอภาค และไม่เลือกปฏิบัติ 5) ใช้การเสริมแรงทางบวก เช่น ให้กำลังใจ ชื่นชม ยินดีต่อความสำเร็จ เพื่อเพิ่มพลังการทำงาน

4.2 ด้านบทบาทผู้บริหาร สาระสำคัญจากการสัมภาษณ์ชี้ว่า ผู้บริหารเป็นต้นแบบของวัฒนธรรมความสุขและความปลอดภัยทางใจในที่ทำงาน ผ่านการสื่อสารเชิงบวก ความเป็นธรรม การกระจายงานเหมาะสม การเปิดพื้นที่ให้มีส่วนร่วม และการสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพ โดยผู้ให้ข้อมูลระบุสอดคล้องกันว่า ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างด้านทัศนคติ ยิ้มแย้ม รับฟัง เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วม สนับสนุนการพัฒนา และชื่นชมผลงานอย่างสม่ำเสมอ (สัมภาษณ์ผู้อำนวยการสถานศึกษาแห่งที่ 1, 22 ธันวาคม 2568; แห่งที่ 2, 19 ธันวาคม 2568; แห่งที่ 3-5, 22 ธันวาคม 2568) เมื่อสังเคราะห์เป็นแนวทาง

พัฒนา 1) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างของความสุขและทัศนคติเชิงบวก ใช้การสื่อสารเชิงบวก เมตตา และสร้างแรงบันดาลใจ 2) มีภาวะผู้นำทางวิชาการ เปิดใจเรียนรู้ ปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลง 3) มอบหมายงานตามความถนัดความสามารถ และคำนึงถึงความสมดุลภาระงาน 4) เปิดพื้นที่สื่อสาร รับฟังความคิดเห็นและให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผน การตัดสินใจ ผ่านช่องทางที่หลากหลาย 5) สนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (อบรม เติบโตสายงาน นวัตกรรมผลงานวิชาการ) 6) ให้กำลังใจ ยกย่อง ชื่นชมผลงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเสริมคุณค่าทางวิชาชีพ 7) บริหารด้วยความเป็นธรรม ยึดประโยชน์ผู้เรียนเป็นหลัก ลดภาระงานที่ไม่จำเป็น8) จัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาวะและความสัมพันธ์ในองค์กร (สานสัมพันธ์ สุขภาพ มุมผ่อนคลาย วันสำคัญ)

4.3 ด้านที่ทำงานน่าอยู่ สาระสำคัญจากการสัมภาษณ์สะท้อนว่าที่ทำงานน่าอยู่ต้องดูแลทั้งมิติทางกายภาพและมิติทางใจ ได้แก่ ความสะอาด ปลอดภัย อุปกรณ์พร้อม ระบบงานชัดเจน ลดงานที่ไม่จำเป็น และสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบมีส่วนร่วมและอบอุ่น โดยผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงการจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม การซ่อมบำรุง การจัดหาอุปกรณ์ การจัดระบบงานที่ชัดเจน และการเปิดเวทีให้ครูมีส่วนร่วม (สัมภาษณ์ผู้อำนวยการสถานศึกษาแห่งที่ 1, 22 ธันวาคม 2568; แห่งที่ 2, 19 ธันวาคม 2568; แห่งที่ 3-5, 22 ธันวาคม 2568) เมื่อสังเคราะห์เป็นแนวทางพัฒนา 1) จัดการสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้สะอาด ปลอดภัย น่าอยู่ และเอื้อต่อการทำงาน 2) จัดห้องเรียน ห้องทำงานให้เป็นระเบียบ อากาศถ่ายเท มีบรรยากาศส่งเสริมการทำงาน 3) จัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกให้เหมาะสมกับภารกิจ 4) ตรวจสอบและซ่อมบำรุงวัสดุอุปกรณ์ระบบต่างๆ ให้พร้อมใช้งานอย่างสม่ำเสมอ 5) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่อบอุ่นและเกื้อกูล ให้เกียรติและให้กำลังใจกัน 6) ส่งเสริมการมีส่วนร่วม ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ เปิดพื้นที่ให้แสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ 7) พัฒนาระบบงานให้ชัดเจน ลดความซ้ำซ้อนเอกสารที่ไม่จำเป็น และใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

5. อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผู้วิจัยอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ โดยบูรณาการผลเชิงปริมาณและผลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่ออธิบายความหมายของผลการวิจัยและสังเคราะห์เป็นข้อค้นพบเชิงวิชาการ ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันขององค์กรแห่งความสุข พบว่า สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านคนทำงานมีความสุขมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ขณะที่ด้านความสมานฉันท์ในองค์กรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ข้อค้นพบนี้สะท้อนว่าความสุขเชิงปัจเจกของบุคลากรอยู่ในระดับที่ดี กล่าวคือ ครูมีความตั้งใจในการทำงานและมีคุณค่าในตนเอง แต่ความสุขเชิงระบบความสัมพันธ์ยังไม่เข้มแข็งเท่าที่ควร โดยเฉพาะมิติของการทำงาน

ร่วมกันและความไว้วางใจในองค์กร ผลดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยที่ชี้ว่า ความสุขในการทำงานมักสัมพันธ์กับทั้งปัจจัยด้านบุคคลและปัจจัยด้านความสัมพันธ์ในองค์กร ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อความผูกพันและประสิทธิภาพการทำงาน (เด่นชัย อาทิตย์เจริญชัย, 2558; อนุพงศ์ รอดบุญปาน และนุชนรา รัตนศิระประภา, 2562, หน้า 245-257; นันท์สินี ทวิสุวรรณ, 2562)

2. สภาพที่พึงประสงค์ขององค์กรแห่งความสุข ผลการวิจัยพบว่า สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน สะท้อนให้เห็นถึงความคาดหวังของบุคลากรที่ต้องการยกระดับองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุขอย่างแท้จริง โดยเฉพาะด้านความสมานฉันท์ในองค์กรและด้านความสุขของบุคลากรที่มีค่าเฉลี่ยสูงมาก แสดงให้เห็นว่าบุคลากรให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ในองค์กรและบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความสุข ข้อค้นพบนี้สะท้อนช่องว่างระหว่างสภาพจริงกับความคาดหวัง โดยเฉพาะในมิติของการนำองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงโครงสร้างที่กำหนดบรรยากาศการทำงาน และสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า ความสุขในองค์กรเกิดจากการมีส่วนร่วม ความเป็นธรรม และวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุน (Claypool, 2017; จินดาวรรณ รามทอง, 2560, หน้า 59-82; ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์, 2559)

3. ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาองค์กรแห่งความสุข ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (PNI$_{modified}$) พบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูง ได้แก่ ความสมานฉันท์ในองค์กร บทบาทผู้บริหาร และที่ทำงานน่าอยู่ ข้อค้นพบนี้ชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรแห่งความสุขไม่ได้อยู่ที่ตัวบุคคลเพียงอย่างเดียว แต่เป็นระบบองค์กร ได้แก่ 1) ระบบความสัมพันธ์ (ทีมเวิร์กและความไว้วางใจ) 2) ระบบการนำ (ภาวะผู้นำและความเป็นธรรม) 3) ระบบสภาพแวดล้อมและการจัดการงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดองค์กรแห่งความสุขที่เน้นการสร้างบรรยากาศทางจิตใจ ความปลอดภัยทางจิตวิทยา และการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ (ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์, 2559; กอปรลาภ อภัยภักดิ์, 2563, หน้า 315-331)

4. แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งความสุข ผลการสังเคราะห์แนวทางจากการสัมภาษณ์พบว่า การพัฒนาองค์กรแห่งความสุขควรมุ่งเน้น 3 ด้านหลัก ได้แก่ (1) ความสมานฉันท์ในองค์กรเน้นการสร้างเป้าหมายร่วม การทำงานเป็นทีม การเคารพให้เกียรติ และการเสริมแรงทางบวก ซึ่งเป็นฐานของความไว้วางใจในองค์กร (2) บทบาทผู้บริหาร ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างด้านทัศนคติที่ดี สื่อสารเชิงบวก บริหารอย่างเป็นธรรม เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม และสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพ (3) ที่ทำงานน่าอยู่ ครอบคลุมทั้งสภาพแวดล้อมทางกายภาพและบรรยากาศทางจิตใจ รวมถึงการพัฒนาระบบงานให้ชัดเจน ลดความซ้ำซ้อน และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อความสุข ผลการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า แนวทางดังกล่าวมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด โดยเฉพาะด้านบทบาทผู้บริหารซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร อย่างไรก็ตาม แนวทางบางประเด็น เช่น การจัดกิจกรรมร่วมกันอย่างต่อเนื่อง หรือการปรับปรุงสภาพแวดล้อม อาจมีข้อจำกัดเชิงบริบท จึงควรปรับใช้ให้เหมาะสมและดำเนิน

การเป็นระยะตามศักยภาพของสถานศึกษา

6. ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้

1.1 ด้านความสมานฉันท์ในองค์กร จากผลการวิจัยที่พบว่า ด้านความสมานฉันท์ในองค์กรมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดและมีความต้องการจำเป็นสูงสุด สถานศึกษาควรกำหนดนโยบายและกิจกรรมที่มุ่งเสริมสร้างความสัมพันธ์ในองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การสื่อสารอย่างเปิดเผย การเคารพให้เกียรติ และความเสมอภาค รวมทั้งจัดกิจกรรมที่สร้างปฏิสัมพันธ์เชิงบวก เช่น เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือกิจกรรมสัมพันธ์ เพื่อสร้างความไว้วางใจและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากร

1.2 ด้านการส่งเสริมความสุขของบุคลากร ผลการวิจัยสะท้อนว่า บุคลากรให้ความสำคัญกับความสุขในการทำงานในระดับสูง ดังนั้น สถานศึกษาควรออกแบบรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นและเอื้อต่อคุณภาพชีวิต เช่น การจัดกิจกรรมเสริมสร้างขวัญกำลังใจ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการสร้างบรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนความภาคภูมิใจและความหมายของงาน ซึ่งจะช่วยลดความเหนื่อยล้าและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

1.3 ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก สถานศึกษาควรพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความเป็นกัลยาณมิตร การช่วยเหลือเกื้อกูล และการยอมรับซึ่งกันและกัน โดยใช้กลไกการเสริมแรงทางบวก เช่น การชื่นชม การให้กำลังใจ และการยกย่องผลงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กร อันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรแห่งความสุขอย่างยั่งยืน

2. ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การขยายตัวแปรการศึกษา

2.2 ควรศึกษาปัจจัยอื่นที่อาจส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความสุขในสถานศึกษาเพิ่มเติม เช่น ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และภาคีเครือข่ายทางการศึกษา เพื่อให้ได้มุมมองที่ครอบคลุมและสะท้อนบริบทเชิงระบบมากยิ่งขึ้น

2.3 การพัฒนารูปแบบหรือโมเดลเชิงระบบ ควรพัฒนารูปแบบการบริหารองค์กรแห่งความสุขที่มีองค์ประกอบ ตัวชี้วัด และกระบวนการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อนำไปทดลองใช้และประเมินประสิทธิผลในสถานศึกษาที่มีบริบทแตกต่างกัน

7. องค์ความรู้ที่ได้รับ

การวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่าการสร้างองค์กรแห่งความสุข ในสถานศึกษาต้องอาศัยการประสานงานอย่างเป็นระบบระหว่าง มิติบุคคล การบริหารจัดการ และสภาพแวดล้อม โดยใช้ดัชนีความต้องการจำเป็น

มาเป็นเครื่องมือหลักเพื่อจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ องค์ความรู้ที่สำคัญประกอบด้วยการสร้าง ความสมานฉันท์ ภายในทีม การส่งเสริม บทบาทของผู้บริหาร ในฐานะกลไกขับเคลื่อนวัฒนธรรมเชิงบวก และการปรับปรุง ที่ทำงานให้น่าอยู่ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน องค์ประกอบเหล่านี้มีความเชื่อมโยงกันอย่างลึกซึ้ง โดยมีผู้บริหารเป็นตัวแปรสำคัญที่ช่วยถักทอความสัมพันธ์และบรรยากาศในการทำงานให้ดีขึ้น การพัฒนาดังกล่าวไม่ใช่เพียงแค่การสร้างความพึงพอใจเบื้องต้น แต่เป็นยุทธศาสตร์หลัก ที่ส่งผลโดยตรงต่อความยั่งยืนและประสิทธิภาพขององค์กรในระยะยาว การเปลี่ยนความสุขให้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นรากฐานสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีพลังและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาได้อย่างแท้จริง ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ที่ได้รับ

เอกสารอ้างอิง

กอปรลาภ อภัยภักดิ์. (2563). บรรยากาศองค์กรแห่งความสุข: คนเบิกบาน งานสำเร็จ. *วารสาร มจร มนุษยศาสตร์ปริทรรศน์*, 6(1), 315-331.

จินดาวรรณ รามทอง. (2560). โมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุความสุขในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัย. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*, 57(2), 59-82.

ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์. (2559). *มาสร้างองค์กรแห่งความสุขกันเถอะ (ฉบับปรับปรุง 2559)*. กรุงเทพฯ: แอทโฟร์พริ้นท์.

เด่นชัย อาทิตย์เจริญชัย. (2558). *องค์กรแห่งความสุขของโรงเรียนศรีบุญยานนท์*. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

นันท์สินี ทวิสุวรรณ. (2562). *สุขภาวะองค์กรของโรงเรียนบ้านเขาอ่างแก้ว*. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

อนุพงศ์ รอดบุญปาน และนุชนรา รัตนศิระประภา. (2562). องค์กรแห่งความสุขของโรงเรียนอนุบาลกุยบุรี (วัดวังยาว). *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 10(2), 245-257. https://so02.tci-thaijo.org/index.php/EdAd/article/view/241098

Claypool, K. K. (2017). *Organizational success: How the presence of happiness in the workplace affects employee engagement that leads to organizational success.* (Doctoral dissertation). Malibu, CA: Pepperdine University.

Helliwell, J. F., Layard, R., & Sachs, J. D. (2022). *World happiness report 2022. Sustainable Development Solutions Network*. Retrieved from https://worldhappiness.report/ed/2022/

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work.* (2nd ed.). New York, NY: John Wiley.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(15), 370-396. http://dx.doi.org/10.1037/h0054346