

การบริหารสถานศึกษาเพื่อองค์กรแห่งความสุข

The Administration of Educational Institutions for Organizational Happiness

¹ปัญญาพร จันทร์เพ็ง, ²สมใจ สืบเสาะ และ ³วรรณรี ปานศิริ

¹Punyaphon Chanpheng, ²Somjai Suebsor, and ³Wannaree Pansiri

วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

College of Innovation Management, Rajamangala University of Technology Rattanakosin, Thailand

E-mail: ¹punyaphon.cha@mutr.ac.th, ²somjai.suebsor@mutr.ac.th, ³wannaree@hotmail.com

Received October 18, 2025; Revised January 8, 2026; Accepted January 20, 2026

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้เป็นบทความเชิงแนวคิด มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข โดยใช้วิธีการทบทวนและสังเคราะห์วรรณกรรมอย่างเป็นระบบ เพื่อตอบโจทย์สำคัญในการลดช่องว่างด้านประสิทธิภาพการบริหาร และยกระดับคุณภาพชีวิตบุคลากรทางการศึกษาที่เผชิญภาวะกดดันจากการเปลี่ยนผ่านทางเทคโนโลยี เนื้อหาของบทความแบ่งออกเป็น 4 ส่วนหลัก ได้แก่ 1) แนวคิดการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลในประเทศไทย 2) แนวคิดเชิงจิตวิทยาเกี่ยวกับความสุข 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง และ 4) แนวคิดองค์กรแห่งความสุข ผลจากการสังเคราะห์นำไปสู่การนำเสนอ “5H Organizational Happiness Model” ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดสำหรับการขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความยั่งยืน ประกอบด้วย 5 มิติสำคัญ ได้แก่ การส่งเสริมสุขภาพที่ดี, การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี, การพัฒนาและการเรียนรู้, การสร้างส่วนร่วมและลงมือทำ และการสร้างเป้าหมายและแรงบันดาลใจ โมเดลนี้ถูกออกแบบเพื่อเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารในการสร้างสมดุลระหว่างประสิทธิภาพการทำงานและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากรในบริบทสถานศึกษาไทยยุคดิจิทัล

คำสำคัญ: การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลในประเทศไทย; การบริหารการเปลี่ยนแปลง; สุขภาวะของบุคลากรทางการศึกษา; องค์กรแห่งความสุข; โมเดล 5H เพื่อองค์กรแห่งความสุข

Abstract

This conceptual article aimed to propose guidelines for school administration in the digital age to transform into a happy organization. By employing a systematic literature review and synthesis, this study addresses the critical challenge of bridging administrative efficiency gaps while enhancing the quality of work–life for educational personnel facing pressure from digital transformation. The content is divided into four main sections: 1) concepts of school administration in the digital age within the Thai context; 2) psychological concepts regarding happiness; 3) change management; and 4) the concept of a happy organization. The synthesis results lead to the proposal of the “5H Organizational Happiness Model,” a conceptual framework for driving schools toward sustainability. This model comprises five key dimensions: H–Health (Promoting Good Health), H–Heart (Building Good Relationships), H–Head (Development and Learning), H–Hand (Participation and Action), and H–Hope (Creating Goals and Inspiration). The model is designed as a strategic tool for administrators to balance operational efficiency with personnel well-being within the context of Thai educational institutions in the digital age.

Keywords: Digital Transformation in Thai Educational Administration; Change Management; Educational Personnel Well-being; Happy Organization; 5H Organizational Happiness Model

บทนำ

การศึกษาถือเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประเทศและสังคมท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งได้เข้ามามีบทบาทเชิงบูรณาการต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาในทุกมิติ ทั้งในด้านการจัดการเรียนรู้ การบริหารทรัพยากร และการสื่อสารเชิงองค์กร เทคโนโลยีดิจิทัลในปัจจุบันมิได้ทำหน้าที่เพียงเครื่องมือสนับสนุน หากแต่เป็นปัจจัยขับเคลื่อนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Driver) ที่ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความวิสัยทัศน์และการปรับตัวที่เท่าทันต่อบริบทสังคมดิจิทัล (ประวิตร เอราวรรณ์, 2567)

ความท้าทายสำคัญของการบริหารสถานศึกษายุคใหม่ คือการปรับโครงสร้างการบริหารให้ทันสมัยและตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและบุคลากรภายในองค์กร (OECD, 2023) ตัวอย่างเช่น การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน การวิเคราะห์ข้อมูลนักเรียน เพื่อปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการสร้างระบบบริหารที่โปร่งใสและยืดหยุ่น หากไม่ได้รับการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม อาจส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคลากร นักเรียน และประสิทธิภาพขององค์กรโดยรวม นอกจากนี้การปรับตัวด้านเทคโนโลยี การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลยังต้องคำนึงถึง ความสุขของบุคลากรและนักเรียน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ แนวคิดองค์กรแห่งความสุข

(Happy Organization) ซึ่งให้เห็นว่าการส่งเสริมความพึงพอใจและความเป็นอยู่ที่ดีของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นนวัตกรรม และเสริมสร้างความร่วมมือภายในองค์กร (World Happiness Report, 2024) การผสานแนวคิดนี้เข้ากับการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจึงเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพและยั่งยืน

แม้จะมีการศึกษาวิจัยด้านการบริหารเทคโนโลยีอย่างกว้างขวาง แต่จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่ายังคงมีช่องว่างองค์ความรู้ (Conceptual Gap) ประการสำคัญ คือการขาดแคลนกรอบแนวคิดที่สามารถบูรณาการมิติด้านประสิทธิภาพเชิงระบบเข้ากับมิติสุขภาวะเชิงจิตวิทยาของบุคลากรได้อย่างเป็นองค์รวม โดยเฉพาะในบริบทของสถานศึกษาไทยที่ต้องเผชิญกับภาวะความกดดันจากการเปลี่ยนผ่านทางเทคโนโลยี บทความวิชาการฉบับนี้ซึ่งจัดเป็นบทความวิชาการเชิงแนวคิด (Conceptual Paper) จึงมุ่งนำเสนอการผสานแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงเข้ากับแนวคิดองค์กรแห่งความสุข

จากปัญหาและความท้าทายดังกล่าว การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจึงจำเป็นต้องบูรณาการ การบริหารการเปลี่ยนแปลงกับแนวคิดองค์กรแห่งความสุขอย่างสมดุล ผู้บริหารควรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ วางแผนเชิงกลยุทธ์ และพัฒนาศักยภาพบุคลากรควบคู่กับการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความสุขของทุกฝ่าย เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนและตอบสนองต่อความต้องการของสังคมยุคดิจิทัล (สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2566)

บทความนี้มุ่งศึกษาการบริหารสถานศึกษาเพื่อองค์กรแห่งความสุขโดยพิจารณาทั้งแนวคิดเชิงทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติ เพื่อสังเคราะห์และพัฒนาเป็น 5H Organizational Happiness Model ผ่านระเบียบวิธีศึกษาแบบการทบทวนวรรณกรรมและการสังเคราะห์เอกสารอย่างเป็นระบบ (Systematic Literature Review and Synthesis) เพื่อเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารในการสร้างสมดุลระหว่างผลิตภาพขององค์กรและคุณภาพชีวิตการทำงานอย่างยั่งยืน

แนวคิดการบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลในประเทศไทย

ในปัจจุบันสถาบันการศึกษาเผชิญกับสภาวะความผันผวน (VUCA World) และการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล (Digital Transformation) อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้การบริหารจัดการภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากรต้องปรับเปลี่ยนจากรูปแบบแนวดิ่งไปสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น (ปัญจาภา สงเสริม, 2566) จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์กรอบแนวคิดสำคัญเพื่อพัฒนาเป็นโมเดลการบริหารสถานศึกษาเชิงบูรณาการ 5H ที่สอดคล้องกับบริบทดิจิทัลในประเทศไทย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการพัฒนาองค์ความรู้ จากการวิเคราะห์มุมมองของ Spillane และ Kenney (2012) พบว่าการบริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์โดยตรงกับปัจจัยภายนอก อาทิ นโยบายการปฏิรูปและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุนันท์ รุ่งอรุณแสง และทองสงวน อินทร์รักษ์ (2561) และ วัฒนา โอทาตะวงษ์ (2566) ที่ชี้ให้เห็นว่ากระบวนการบริหาร

ที่เริ่มจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้องค์กรมีทิศทางในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาได้อย่างยั่งยืน มิติด้านปัญญาและการยกระดับขีดความสามารถนี้ ถือเป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานที่ผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบ H-Head: การพัฒนาและการเรียนรู้ในโมเดล

2. การจัดการเชิงปฏิบัติและการมีส่วนร่วมของบุคลากร ในด้านการปฏิบัติงาน ทินกร เผ่ากันทะ และ กัลยารัตน์ เมธีวีรวงศ์ (2565) และ พิกุล นามสูง (2565) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้บริหารจะต้อง บูรณาการเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการศึกษา โดยต้องอาศัยทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งจะช่วยให้การแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่เห็นผลเป็นรูปธรรม เป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานที่ผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบ H-Hand: การมีส่วนร่วมและการลงมือทำ ซึ่งเน้นความเชี่ยวชาญเชิงเทคนิคควบคู่กับความร่วมมือภายในองค์กร

3. ทูทางมนุษย์และจริยธรรมในการสร้างความสัมพันธ์ ปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จของสถานศึกษา ไม่ได้ขึ้นอยู่กับโครงสร้างเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับคุณภาพของความสัมพันธ์ โดย สุภาพร แสงสมาน (2564) เน้นย้ำว่า คุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงาน ซึ่งการสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อกูลและมีความเป็นกัลยาณมิตรเป็นสิ่งจำเป็นในการลดแรงเสียดทานภายใน (Spillane & Kenney, 2012) แนวคิดดังกล่าวได้ถูกเชื่อมโยงสู่องค์ประกอบ H-Heart: ความสัมพันธ์ที่ดี เพื่อสร้างความยืดหยุ่นและศรัทธาในการทำงานร่วมกัน

4. การสร้างสมดุลเชิงบูรณาการและแรงบันดาลใจ จุดที่ยังเป็นช่องว่างเชิงวิชาการคือ การบริหารที่มุ่งเน้นเพียงผลสัมฤทธิ์ จนละเลยคุณภาพชีวิตของบุคลากร ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดเรื่องการสนับสนุนทรัพยากรและการสร้างขวัญกำลังใจ (วัฒนา โอทาตะวงษ์, 2566) มาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้บรรลุพันธกิจ มิติด้านสุขภาวะและพลังใจนี้ได้ถูกเชื่อมโยงสู่องค์ประกอบ H-Health: สุขภาพที่ดี และ H-Hope: เป้าหมายและแรงบันดาลใจ เพื่อองค์ประกอบพื้นฐานคุณภาพที่ตอบโจทย์ความท้าทายในศตวรรษที่ 21

สรุปได้ว่า จากการประมวลแนวคิดสากลและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่าการบริหารสถานศึกษาที่ยั่งยืนจำต้องก้าวข้ามการบริหารแบบแยกส่วน (Silo Management) ไปสู่การบูรณาการองค์รวม (Holistic Management) ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์ข้อค้นพบทั้งหมดมาเป็น โมเดล 5H เพื่อเชื่อมโยงสติปัญญา (Head) การปฏิบัติ (Hand) จิตใจ (Heart) สุขภาวะ (Health) และแรงบันดาลใจ (Hope) ให้เป็นหนึ่งเดียว ซึ่งช่วยให้เห็นเส้นทางการพัฒนาจาก "แนวคิดทางทฤษฎี" ไปสู่ "โมเดลเชิงพัฒนา" ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาไทยในยุคดิจิทัลอย่างแท้จริง

แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่มีโครงสร้างและเจตจำนงชัดเจน (Structured and Intentional Process) มุ่งเน้นการเปลี่ยนผ่านสถานะปัจจุบันไปสู่สถานะที่คาดหวัง เพื่อตอบสนองต่อพลวัตทางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาศักยภาพบุคลากรภายใต้บริบทองค์กรแห่งความสุขเพื่อเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง (ศราวุธ ทาคำ, 2558) อย่างไรก็ตาม การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพในบริบทสถานศึกษายุคใหม่ มิใช่เพียงการมุ่งเน้นประสิทธิภาพเชิงระบบตามโมเดลลำดับขั้นแบบดั้งเดิม (อาทิ Kotter's 8-Step Model) แต่จำเป็นต้องบูรณาการมิติ “สภาวะทางอารมณ์และสังคม” ผ่านแนวคิดองค์กรแห่งความสุขเพื่อลดแรงต้านและสร้างความยั่งยืน แต่จำเป็นต้องผสานมิติความเป็นมนุษย์ ผ่านแนวคิดองค์กรแห่งความสุขเพื่อลดแรงต้านและสร้างความยั่งยืน โดยสามารถวิเคราะห์ผ่านกรอบโมเดล 5H ได้ดังนี้

1. การขับเคลื่อนด้วยเป้าหมายและแรงบันดาลใจ (H-Hope): ผู้นำต้องปรับบทบาทจากการใช้อำนาจสั่งการสู่การเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เพื่อสร้าง H-Hope (อดิคุณ สิ้นธนาปัญญา และ คณะ, 2557) การบริหารในมิตินี้คือการเปลี่ยนเป้าหมายองค์กรให้เป็น "เป้าหมายร่วม" เพื่อให้บุคลากรมองเห็นความหมายของงานและโอกาสในการเติบโตท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยลดความวิตกกังวลและสร้างความไว้วางใจต่อทิศทางใหม่ของสถานศึกษา

2. กระบวนการมีส่วนร่วมและการลงมือทำ (H-Hand): การบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัย H-Hand หรือการเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมอย่างแท้จริง แนวคิดนี้ชี้ให้เห็นว่าความล้มเหลวส่วนใหญ่มักเกิดจากการสื่อสารทางเดียว ดังนั้น การออกแบบกระบวนการต้องเน้นการสื่อสารที่เอื้อต่อสภาวะความปลอดภัยทางจิตวิทยา เพื่อให้บุคลากรกล้าเสนอแนะนวัตกรรมและลงมือปฏิบัติจริง (ทินกร เพ่ากันทะ และ กัลยารัตน์ เมธีวีรวงศ์, 2565) การเปลี่ยนผ่านบุคลากรจากบทบาท “ผู้รับนโยบาย” สู่การเป็น “พลังขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง”

3. การบริหารจัดการสุขภาพที่ดีและสัมพันธที่ดี (H-Health & H-Heart): การเปลี่ยนแปลงมักนำมาซึ่งสภาวะความเครียด (Transition Stress) การบริหารจัดการจึงต้องครอบคลุมถึง H-Health เพื่อดูแลสุขภาพทางกายและใจไม่ให้เกิดภาวะหมดไฟ และ H-Heart เพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้นำต้องตระหนักถึงผลกระทบทางอารมณ์และสังคม (อดิคุณ สิ้นธนาปัญญา และ คณะ, 2557) การสร้างวัฒนธรรมที่เกื้อกูลกันจะช่วยรักษาคุณภาพระหว่างการบรรลุเป้าหมายองค์กรและการรักษาสุขภาพใจของบุคลากรให้มั่นคง

4. การส่งเสริมการพัฒนาและการเรียนรู้ (H-Head): การนำสถานศึกษาไปสู่สถานะที่คาดหวังต้องอาศัย H-Head หรือการพัฒนาศักยภาพทางปัญญาอย่างต่อเนื่อง ผู้นำต้องเปลี่ยน "แรงต้าน" ให้เป็น "แรงผลักดันในการเรียนรู้" ผ่านการสนับสนุนเครื่องมือและเทคนิคที่สอดคล้องกับบริบทใหม่ (Johannes and Associates, 1977) ซึ่งจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นในอำนาจหน้าที่ให้บุคลากรมีทักษะที่พร้อมเผชิญกับโลกอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สุรศักดิ์ ปาเส, 2562)

สรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาต้องเป็นกระบวนการบูรณาการที่ได้แยกขาดระหว่าง "ประสิทธิภาพของงาน" และ "ความสุขของคน" การประยุกต์ใช้มิติ 5H เข้ากับขั้นตอนการบริหารจัดการ จะช่วยเปลี่ยนสถานศึกษาให้กลายเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวและยั่งยืน โดยมีบุคลากรที่มีสุขภาพดี (Health), ความสัมพันธ์ที่ดี มีหัวใจที่ผูกพัน (Heart), การพัฒนาและการเรียนรู้ มีปัญญาที่แหลมคม (Head), มีส่วนร่วมในการทำงาน (Hand), และมีเป้าหมายที่เปี่ยมด้วยแรงบันดาลใจ (Hope) เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างแท้จริง

สุขภาวะของบุคลากรทางการศึกษา

สุขภาวะ (Well-being) ของบุคลากรทางการศึกษาเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างคุณภาพการเรียนรู้ ความสุขของครูไม่ได้ส่งผลดีต่อตัวบุคคลเท่านั้น แต่ยังช่วยเสริมสร้างสุขภาพกายผ่านกลไกการทำงานของระบบภูมิคุ้มกัน ลดระดับคอร์ติซอล และทำให้สารเคมีในร่างกายอยู่ในสมดุลที่เหมาะสม ซึ่งเป็นแรงบันดาลใจสำคัญให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีคุณภาพ ดังนี้

1. มิติทางชีวภาพ: เคมีแห่งความสำเร็จในวิชาชีพ

ในเชิงชีววิทยา การปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพนั้น มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการทำงานของสารสื่อประสาท (Neurotransmitters) ซึ่งหากเกิดความผิดปกติอาจส่งผลต่ออารมณ์และการทำงานของสมองได้ สารสื่อประสาทที่เกี่ยวข้องกับความสุขของบุคลากรที่สำคัญ ได้แก่

โดพามีน (Dopamine): มีบทบาทสำคัญต่อสมองส่วนลิมบิก ช่วยสร้างความรู้สึกสุขใจและกระตุ้นอารมณ์เชิงบวกเมื่อครูประสบความสำเร็จในการสอน ทั้งยังมีส่วนเกี่ยวข้องกับความฉลาดและการลดความเจ็บปวดจากการทำงาน

นอร์อิพิเนฟริน (Norepinephrine): ทำหน้าที่เป็นทั้งสารสื่อประสาทที่ควบคุมการรู้สึกรู้สีกตัว และการตอบสนองต่อความเครียดในชั้นเรียน และเป็นฮอร์โมนที่ควบคุมการทำงานของร่างกาย เช่น ความดันโลหิตและการเต้นของหัวใจ เพื่อตอบสนองต่อภาวะกดดันในการทำงาน

เอ็นดอร์ฟิน (Endorphin): เป็นสารที่หลั่งออกมาเมื่อบุคลากรมีอารมณ์เชิงบวกในสถานศึกษา ช่วยเพิ่มความตื่นตัว ความสุข และพลังชีวิตในการขับเคลื่อนการเรียนรู้ (Bekhet et al., 2008; Layard, 2007)

2. สุขภาวะ 5 มิติ เพื่อการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา

เพื่อให้บุคลากรสามารถดำรงชีวิตอย่างสมดุลทั้งกายและใจ กรมสุขภาพจิต (2554) ได้เสนอกรอบแนวคิดความสุข 5 มิติ ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อส่งเสริมสุขภาวะของบุคลากรในสถานศึกษา ดังนี้

สุขสบาย (Health): ความสามารถของบุคลากรในการดูแลสุขภาพร่างกายให้แข็งแรง มีปัจจัยพื้นฐานและสภาพแวดล้อมในโรงเรียนที่เอื้อต่อการทำงาน

สุขสนุก (Recreation): การมีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเพลิดเพลินในที่ทำงาน เพื่อลดความเครียด ความซึมเศร้า และสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานร่วมกัน

สุขสง่า (Integrity): ความภาคภูมิใจและการยอมรับในวิชาชีพครู การเห็นคุณค่าในตนเอง และการมีส่วนร่วมในสังคมแห่งการเรียนรู้

สุขสว่าง (Cognition): ความสามารถทางสติปัญญาของบุคลากรในการคิดอย่างมีเหตุผล การวางแผนการสอน และการแก้ปัญหาในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

สุขสงบ (Peacefulness): การรู้จักควบคุมอารมณ์ ผ่อนคลาย และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษาตามสภาพความเป็นจริงได้อย่างเหมาะสม

สรุปได้ว่า สุขภาวะของบุคลากรทางการศึกษาเป็นประสบการณ์เชิงบวกที่มีบทบาทสำคัญต่อการส่งเสริมคุณภาพการจัดการศึกษา โดยความสุขที่เกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างสารสื่อประสาทและประสบการณ์ทางจิตใจจะช่วยลดระดับความเครียดและเป็นแรงขับเคลื่อนให้บุคลากรมีชีวิตที่รื่นรมย์ มีความพึงพอใจในตนเอง และสามารถดำรงชีวิตในวิชาชีพได้อย่างสมดุลทั้งกายและใจ

แนวคิดการเป็นองค์กรแห่งความสุข

ในยุคแห่งการเปลี่ยนผ่านทางการศึกษาที่สถานศึกษาต้องเผชิญกับพลวัตทางเทคโนโลยีและความคาดหวังที่สูงขึ้นจากสังคม การขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา จึงไม่อาจมุ่งเน้นเพียงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหรือประสิทธิภาพเชิงระบบแต่เพียงอย่างเดียว แต่จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการสร้าง "องค์กรแห่งความสุข " (Happy Organization) ของบุคลากรครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นรากฐานสำคัญ เนื่องจากสภาวะทางจิตวิทยาและสุขภาพจิตที่ดีของครูส่งผลโดยตรงต่อแรงจูงใจในการจัดการเรียนการสอน และคุณภาพการถ่ายทอดองค์ความรู้ไปสู่ผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ (อดิคุณ สันธนาปัญญา และ คณะ, 2557)

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า แนวคิดองค์กรแห่งความสุข (Happy Organization) ในบริบทสถานศึกษามีองค์ประกอบสำคัญที่ซ้อนทับและเกี่ยวพันกัน ผู้วิจัยจึงได้ทำการสังเคราะห์แก่นร่วมจาก 3 กรอบแนวคิดหลัก ได้แก่ แนวคิด Happy 8 (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, 2554), มิติการบริหารสถานศึกษา (ขวัญเมือง แก้วดำเกิง, 2554) และปัจจัยขับเคลื่อนความสุขของ Manion (2003) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาเป็น “5H Model” ซึ่งเป็นการจัดระเบียบโครงสร้างความสุขให้มีความเหมาะสมกับบริบทสถานศึกษาไทย ดังนี้

1. H-Health: สุขภาพที่ดี มิติดีนี้เป็นการบูรณาการแนวคิด Happy Body และ Happy Relax (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, 2554) เข้ากับมิติ Health (ขวัญเมือง แก้วดำเกิง, 2554) และ Physical Environment (Manion, 2003) โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมสุขภาวะทั้งกายและใจ รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาให้ปลอดภัยและเอื้อต่อการทำงาน เนื่องจากสุขภาพที่สมบูรณ์

เป็นต้นทุนพื้นฐานสำคัญที่ช่วยให้ครูมีพลังในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มศักยภาพและลดสภาวะความเครียดสะสมจากภาระงาน

2. H-Heart: ความสัมพันธ์ที่ดี เป็นการสังเคราะห์มิติ Happy Heart และ Happy Society (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, 2554) ร่วมกับมิติ Atmosphere (ขวัญเมือง แก้วดำเกิง, 2554) และปัจจัยด้าน Relationships (Manion, 2003) เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้ออาทร มิติดังนี้เน้นการสร้างสามัคคี การสื่อสารเชิงบวกและสัมพันธภาพที่แน่นแฟ้นระหว่างเพื่อนร่วมวิชาชีพและผู้บริหาร เปลี่ยนสถานศึกษาให้เป็นพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจ ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่เป็นตัวแปรหลักในการสร้างความผูกพันต่อองค์กร

3. H-Head: การพัฒนาและการเรียนรู้ มิติดังนี้ได้รับแรงบันดาลใจจากแนวคิด Happy Brain (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, 2554) และมิติ Management (ขวัญเมือง แก้วดำเกิง, 2554) และมิติ Professional Development (Manion, 2003) โดยเน้นการส่งเสริมให้บุคลากรครูได้พัฒนาทักษะทางสติปัญญาและวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะช่วยให้ครูมีความทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นในอำนาจแห่งตนในการถ่ายทอดความรู้สู่ผู้เรียน

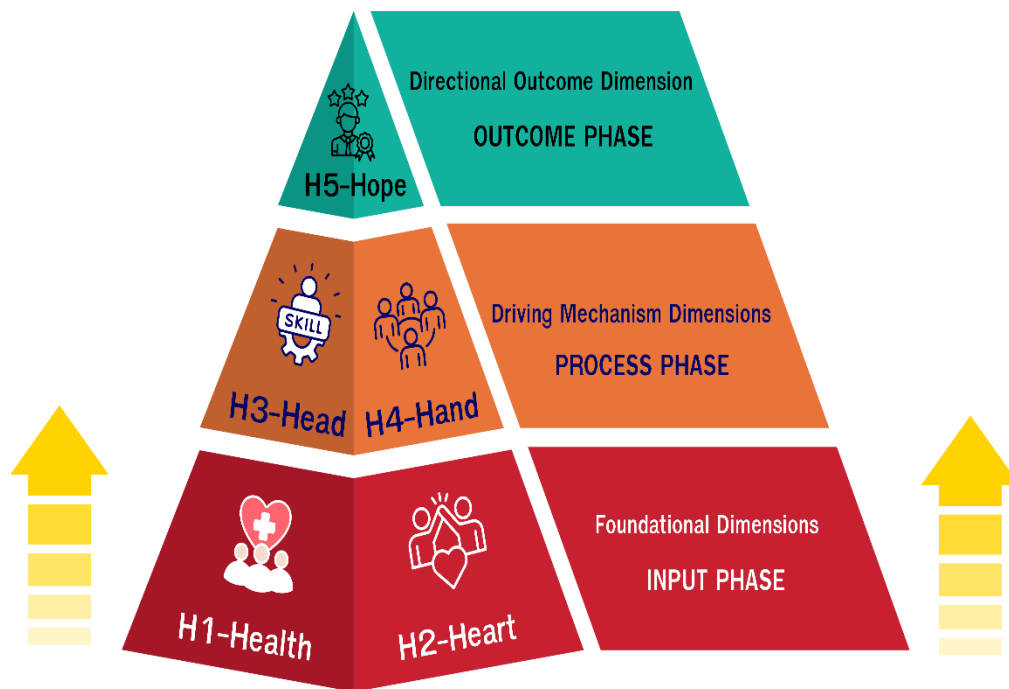
4. H-Hand: การมีส่วนร่วมและการลงมือทำ เป็นการยกมิติจากปัจจัยคุณลักษณะงาน และมิติ Process (ขวัญเมือง แก้วดำเกิง, 2554) มาผนวกกับปัจจัย Nature of Work (Manion, 2003) และประยุกต์แนวคิด Happy Money (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, 2554) มิติดังนี้เน้นการมอบหมายงานตามความถนัดและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ได้ลงมือทำในสิ่งที่เชี่ยวชาญ และเห็นผลลัพธ์ของงานที่เป็นรูปธรรม จะช่วยสร้างความรู้สึกภูมิใจในผลงานของตน

5. H-Hope: เป้าหมายและแรงบันดาลใจ มิติดังนี้เป็นการสังเคราะห์ขั้นสูงจากแนวคิด Happy Soul (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, 2554) มาเชื่อมโยงกับมิติการยอมรับ (Recognition) และเป้าหมาย (Purpose) (Manion, 2003) และการยอมรับในวิชาชีพ โดยมุ่งเน้นการสร้างภาพตระหนักในคุณค่ามองเห็นเป้าหมายในอนาคต และแรงบันดาลใจในการทำงาน จะเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญที่สุดที่ช่วยให้บุคลากรคงไว้ซึ่งจรรยาบรรณและมุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืนในสภาวะวิกฤต

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาผ่านโมเดล 5H มิใช่เพียงการจัดกลุ่มแนวคิดใหม่ แต่เป็นการ "สังเคราะห์และยกมิติ" จากกรอบแนวคิดมาสู่แนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตวิชาชีพครูไทย โดยอาศัยหลักการเชื่อมโยงจากฐานรากด้านสุขภาพ (Health) และความสัมพันธ์ (Heart) นำไปสู่การพัฒนาทางปัญญา (Head) การลงมือทำ (Hand) และสร้างปลายทางคือแรงบันดาลใจ (Hope) ซึ่งเป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างสมดุลระหว่าง "ความสำเร็จของงาน" และ "ความสุขของคน" เพื่อคุณภาพการศึกษาที่ยั่งยืน

องค์ความรู้

จากการวิจัยทำให้เกิดองค์ความรู้ จึงได้นำเสนอ “รูปแบบความสุขในองค์กร 5H” (5H Organizational Happiness Model) ซึ่งเป็นการสังเคราะห์และบูรณาการแนวคิดสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ องค์ประกอบความสุข 8 ประการ (Happy 8) (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, 2554), มติดการบริหารสถานศึกษา (ขวัญเมือง แก้วดำเกิง, 2554) และองค์ประกอบความสุขในการทำงาน (Manion, 2003) เพื่อการบริหารสถานศึกษาเพื่อองค์กรแห่งความสุข ดังแผนภาพ



5H Organizational Happiness Model

จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และบริบทเชิงประจักษ์ นำไปสู่การตกผลึกเป็นองค์ความรู้ใหม่ในรูปแบบ 5H (5H Organizational Happiness Model) ซึ่งมีความแตกต่างจากแนวคิดความสุขแบบดั้งเดิมที่มักมองปัจจัยความสุขเป็นเพียงองค์ประกอบที่แยกขาดจากกัน ในทางกลับกัน โมเดล 5H (5H Organizational Happiness Model) ที่นำเสนอนี้ ถูกออกแบบภายใต้โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงระบบ (Systemic Structural Relationship) โดยประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดระบบ (Systems Theory) เพื่อจำแนกสถานะและหน้าที่ของแต่ละองค์ประกอบตามพลวัตของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ (Input–Process–Outcome Model) ทำให้เห็นกลไกการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุขที่เป็นรูปธรรมและเชื่อมโยงกันอย่างมีลำดับชั้น ดังนี้

โครงสร้างเชิงมิติและความสัมพันธ์ของโมเดล (Dimensional Structure & Relationships)

โครงสร้างของโมเดล 5H ประกอบด้วย 3 มิติหลักที่ทำหน้าที่สอดรับกัน ได้แก่ มิติพื้นฐาน มิติกลไกขับเคลื่อน และมิติทิศทางเป้าหมาย โดยมีรายละเอียดเชิงลึกดังนี้:

ระยะที่ 1: มิติพื้นฐานสุขภาวะและสัมพันธภาพ (Foundational Dimensions: Input)
ถือเป็นปัจจัยนำเข้าที่เปรียบเสมือนรากฐานขององค์กร หากขาดความมั่นคงในส่วนนี้ การพัฒนาศักยภาพขั้นสูงย่อมไม่อาจเกิดขึ้นได้ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่

H1-Health (สุขภาพและพลังชีวิต): เป็นมิติที่บูรณาการแนวคิด Happy Body และ Happy Relax (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, 2554) เข้ากับมิติด้านสุขภาพ (ขวัญเมือง แก้วดำเกิง, 2554) มุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เพื่อลดภาวะความเครียดสะสม และเตรียมความพร้อมทางกายภาพให้แก่บุคลากร

H2-Heart (ความสัมพันธ์และความไว้วางใจ): เป็นมิติที่ผสาน Happy Heart และ Happy Society (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, 2554) ร่วมกับแนวคิด การบริหารบนพื้นฐานความไว้วางใจ (Manion, 2003) ทำหน้าที่สร้างความปลอดภัยทางจิตวิทยาและวัฒนธรรมการสื่อสารแบบกัลยาณมิตร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อให้เกิดความร่วมมือ

ระยะที่ 2: มิติกลไกขับเคลื่อนศักยภาพ (Driving Mechanism Dimensions: Process)
เมื่อรากฐานมั่นคง องค์กรจำเป็นต้องมีกระบวนการเปลี่ยนผ่านทรัพยากรบุคคลให้เกิดสมรรถนะสูงสุดผ่าน 2 องค์ประกอบหลัก คือ

H3-Head (การพัฒนาและการเรียนรู้): อ้างอิงรากฐานจาก Happy Brain (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, 2554) และแนวคิด การประจักษ์ในความสำเร็จ (Manion, 2003) มิติดังนี้มุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อให้บุคลากรมีทักษะทางปัญญาที่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

H4-Hand (การมีส่วนร่วมและสมรรถนะการทำงาน): เป็นการแปลงความคิดสู่การปฏิบัติ โดยเชื่อมโยงมิติด้านระบบและการบริหาร (ขวัญเมือง แก้วดำเกิง, 2554) เข้ากับความผูกพันในงาน (Manion, 2003) ผ่านกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อสร้างความรู้สึกรับผิดชอบและเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานจริง

ระยะที่ 3: มิติด้านทิศทางและเป้าหมายสูงสุด (Directional Outcome Dimension: Outcome)

H5-Hope (ความหมายเชิงอุดมการณ์และแรงบันดาลใจ): คือยอดสูงสุดของโมเดลที่สังเคราะห์จาก Happy Soul (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, 2554) และมิติด้าน

ผลลัพธ์ (ขวัญเมือง แก้วดำเกิง, 2554) มิตินี้ทำหน้าที่เชื่อมโยงวิสัยทัศน์องค์กรเข้ากับคุณค่าส่วนบุคคล เพื่อสร้างแรงจูงใจภายในอันนำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร

นัยเชิงกลยุทธ์และการนำสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา (Strategic Implications)

จากโครงสร้างความสัมพันธ์ข้างต้น ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งความสุข ไม่สามารถทำได้โดยเน้นเพียงด้านใดด้านหนึ่ง แต่ต้องบริหารจัดการเชิงระบบ ผู้วิจัยจึงขอเสนอ แนวทางการบริหารจัดการเชิงนโยบายเพื่อขับเคลื่อนโมเดล 5H สู่การปฏิบัติ ดังนี้:

ประการแรก การปรับเปลี่ยนบทบาทผู้บริหารสู่ผู้อำนวยการความสะดวก (From Controller to Facilitator): ในมิติด้านพื้นฐาน (Health & Heart) ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการสร้างสวัสดิการที่ยืดหยุ่นและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจ เพื่อลดความรู้สึกบีบคั้นและเพิ่มพื้นที่ปลอดภัยในการทำงาน

ประการที่สอง การส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และการมีส่วนร่วม (Promoting Learning & Engagement): สำหรับมิติขับเคลื่อน (Head & Hand) สถานศึกษาควรสนับสนุนกิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงนโยบาย การกระจายอำนาจในการบริหารงานจะช่วยเปลี่ยน "ผู้ปฏิบัติงาน" ให้กลายเป็น "พันธมิตรในการพัฒนา"

ประการสุดท้าย การสร้างคุณค่าและความหมายร่วม (Creating Shared Value): ในมิติเป้าหมายสูงสุด (Hope) ผู้บริหารจำเป็นต้องสื่อสารวิสัยทัศน์ที่เชื่อมโยงเป้าหมายของสถานศึกษาเข้ากับความสำเร็จส่วนบุคคลของครูและบุคลากร เพื่อให้ทุกคนตระหนักว่างานที่ทำไม่ได้เป็นเพียงหน้าที่ แต่คือภารกิจที่มีคุณค่าและความหมายต่อสังคม

สรุป

บทความฉบับนี้นำเสนอแนวคิดเชิงแนวคิด 5H Organizational Happiness Model ซึ่งเป็นผลจากการสังเคราะห์และบูรณาการฐานคิดเชิงจิตวิทยาเชิงบวกระดับสากลอย่าง PERMA Model (Seligman, 2011) เข้ากับบริบทเชิงนโยบายการจัดการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) โดยมุ่งเน้นการยกระดับการบริหารสถานศึกษาผ่าน 5 มิติสำคัญ ได้แก่ Health, Heart, Head, Hand และ Hope จากการวิเคราะห์ในเชิงวิพากษ์พบว่า 5H Organizational Happiness Model มิได้เป็นเพียงกรอบแนวคิดในการสร้างความพึงพอใจในที่ทำงานเท่านั้น แต่ทำหน้าที่เป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ ที่ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับเปลี่ยนระบบนิเวศการบริหารจัดการจากการมุ่งเน้นภาระงาน ไปสู่การสร้างคุณค่าที่ยึดถือความเป็นมนุษย์เป็นศูนย์กลาง ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการเผชิญกับความท้าทายในยุคของการเปลี่ยนแปลงพลวัตอย่างรวดเร็ว

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากงานวิจัยนี้เป็นบทความเชิงแนวคิด (Conceptual Paper) จึงยังมีข้อจำกัดสำคัญ โดยเฉพาะการที่โมเดลยังมิได้ผ่านการบวกรวดการทดสอบเชิงประจักษ์ในสถานศึกษาจริง ส่งผลให้ประสิทธิภาพของแต่ละมิติในเชิงพฤติกรรมยังเป็นข้อสันนิษฐานเชิงทฤษฎี นอกจากนี้ ความหลากหลาย

ของบริบทสถานศึกษาในด้านขนาด ทรัพยากร และวัฒนธรรมเฉพาะถิ่น อาจเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำโมเดลไปปรับใช้ ซึ่งจำเป็นต้องมีการพิจารณาความพร้อมเชิงโครงสร้างร่วมด้วย

ในเชิงนโยบายและแนวปฏิบัติ หากสถานศึกษาสามารถนำ 5H Model ไปบูรณาการเข้ากับแผนพัฒนาการจัดการศึกษาจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ โดยเฉพาะการสนับสนุนนโยบาย "เรียนดี มีความสุข" ให้ปรากฏผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม ทั้งในแง่ของวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่นและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ซึ่งจะส่งผลต่อเนื่องไปยังคุณภาพชีวิตและการเรียนรู้ของผู้เรียน ทำให้สถานศึกษากลายเป็นพื้นที่แห่งการเรียนรู้ที่ปลอดภัยและเปี่ยมด้วยแรงบันดาลใจอย่างแท้จริง

เอกสารอ้างอิง

- กรมสุขภาพจิต. (2554). *คู่มือความสุข 5 มิติ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- ขวัญเมือง แก้วดำเกิง. (2554). *องค์กรแห่งความสุข: แนวคิดการสร้างสรรค์ และการประเมิน*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ทินกร เผ่ากันทะ และ กัลยารัตน์ เมธีวีรวงศ์. (2565). แนวทางการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. *วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย*, 4(2), 37-45. สืบค้นจาก <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/JAPDEAT/article/view/252246>
- ประวิตร เอรารวรรณ์. (2567). *การบริหารการศึกษายุคใหม่: ความท้าทายและโอกาสในโลกดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: สำนักเลขาธิการคุรุสภา.
- ปัญจภา สงเสริม. (2566). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก. *Interdisciplinary Academic and Research Journal*, 3(1), 387-400. <https://doi.org/10.14456/iarj.2023.26>
- พิกุล นามสูง. (2565). การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารวิชาการนวัตกรรมการบริหารการศึกษา*, 1(2), 30-43. สืบค้นจาก <https://so09.tci-thaijo.org/index.php/EAIJ/article/view/920>
- วัฒนา โอทาตะวงษ์. (2566). ทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรธานี. *Interdisciplinary Academic and Research Journal*, 3(3), 271-284. <https://doi.org/10.14456/iarj.2023.129>
- ศราวุธ ทาคำ. (2558). *สรรสาระองค์กรแห่งความสุข เล่ม 1 กระบวนการเคลื่อนไหวงานสร้างสุข*. กรุงเทพฯ: พี.เอ. สีสฟริง.
- สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2566). *ภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัล: แนวคิดและการประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สุนันท์ รุ่งอรุณแสงทอง และ สงวน อินทร์รักษ์. (2561). การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิดประสิทธิภาพ. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 10(2), 934–943.
สืบค้นจาก <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/EdAd/article/view/241221>
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2562). *การศึกษาภาควันตภาพเรียนได้ทุกหนทุกแห่งและทุกเวลา*. แพร์: แพร์ไทย
อุตสาหกรรมพิมพ์.
- สุวิทย์ ฝ่ายสงค์ และลำพอง กลมกุล. (2565). หลักธรรมสำหรับสร้างองค์กรแห่งความสุขในการทำงาน. *วารสารมหาจุฬานาครธรรมศาสตร์*, 9(6), 131–143. สืบค้นจาก
<https://so03.tci-thaijo.org/index.php/JMND/article/view/262054>
- สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ. (2554). *มาสร้างองค์กรแห่งความสุขกันเถอะ*.
กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ.
- อดิคุณ ลินธนาปัญญา, อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์, ราชนย์ บุญธิมา และ วีระ สุภากิจ. (2557). การบริหาร
ความสุขในสถานศึกษา. *วารสารสุทธิปริทัศน์*, 28(88), 15–32. สืบค้นจาก
<https://so05.tci-thaijo.org/index.php/DPUSuthiparithatJournal/article/view/244771>
- Bekhet, A. K. A., Zauszniewski, A. Z., & Nakhla, W. E. (2008). Happiness: Theoretical and
empirical considerations. *Nursing Forum*, 43(1), 12–23. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2008.00091.x>
- Johannes, M. P., & Paul, S. G. (1977). *Toward a workable framework in new perspectives on
organizational effectiveness*. New Jersey: Jossey-Bass.
- Layard, R. (2007). *Happiness: Lessons from a new science*. London: Penguin Books.
- Manion, J. (2003). Joy at work: Creating a positive workplace. *JONA: The Journal of Nursing
Administration*, 33(12), 652–659.
- OECD. (2023). *Shaping digital education: Advancing school quality and equity through
technology*. Paris: OECD Publishing.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*.
New York: Free Press.
- Spillane, J. P., & Kenney, A. W. (2012). School administration in a changing education sector: The
US experience. *Journal of Educational Administration*, 50(5), 541–561.
<https://doi.org/10.1108/09578231211249817>